

## DISSERTATION

Branchenspezifische makro- und mikroökonomische Einflussgrößen  
und deren Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg von privaten  
Schweizer Sicherheitsdienstleistern.

Eine qualitative, empirische Studie

<b>NAME:</b>	Herbert Höck
<b>MATRIKELNUMMER:</b>	MUDR-0432
<b>STUDIUM:</b>	Doctor of Business Administration
<b>ADVISOR:</b>	Frau Prof. Dr. Dr. Andrea Rögner
<b>ANZAHL DER WÖRTER:</b>	66 858
<b>EINGEREICHT AM:</b>	22.09.2020

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

**Hiermit erkläre ich an Eides statt**, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass es noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass es weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschließlich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werken und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, **habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht**. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und des daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsberichtes ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. **Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstoßen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für das Fehlen eines Plagiats darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden können**. Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbußen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. **Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist, es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung**.

Bülach, am 22. September 2020



.....

Herbert Höck

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	6
1.1	Kurzvorstellung des Themas .....	6
1.2	Aufbau der Arbeit.....	10
2	Problemstellung.....	13
3	Zielsetzung und Erkenntnisinteresse der Arbeit.....	16
3.1	Zielsetzung.....	16
3.2	Erkenntnisinteresse.....	18
4	Stand der Forschung .....	21
4.1	Literaturauswahlprozess und systematischer Review .....	21
4.2	Analyse der ermittelten Studien .....	26
4.3	Fazit zur vorliegenden Literatur .....	34
5	Forschungsfragen.....	35
6	Untersuchungsgegenstand .....	36
6.1	Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes .....	36
6.1.1	Landesunterschiede Sicherheitslage und Sicherheitsempfinden.....	37
6.1.2	Landesunterschiede bezüglich Rechtsnormen und Zulassungsvoraussetzungen .....	40
6.1.3	Landesunterschiede bezüglich wirtschaftliche Entwicklung .....	41
6.1.4	Landesunterschiede bezüglich Einstellung von Politik und Gesellschaft gegenüber privaten Sicherheitsdienstleitern.....	44
6.2	Private Schweizer Sicherheitsdienstleister .....	47
6.2.1	Historische Betrachtung der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister .....	47
6.2.2	Statistische Betrachtung der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister .....	52
6.2.2.1	Statistische Grundlagen .....	52
6.2.2.2	Anzahl Unternehmen und Beschäftigte.....	54
6.2.2.3	Betriebswirtschaftliche Ergebnisse.....	60
6.2.3	Rechtlich regulierende und politisch beeinflussende Aspekte mit Bezug auf private Schweizer Sicherheitsdienstleister .....	67
6.2.3.1	Zulassungsvoraussetzungen für private Sicherheitsdienstleister .....	67
6.2.3.2	Gesamtarbeitsvertrag für das private Sicherheitsgewerbe .....	75

7	Brancheneinflussgrößen .....	79
7.1	Definition des Begriffs ‹Branche› .....	79
7.2	Brancheneinflussgrößen .....	81
7.2.1	Makroökonomische Einflussgrößen .....	84
7.2.1.1	Politisch-rechtliche Umwelt.....	85
7.2.1.2	Ökonomische Umwelt .....	88
7.2.1.3	Soziokulturelle Umwelt.....	89
7.2.1.4	Technologische Umwelt .....	91
7.2.1.5	Zusammengefasstes Theoriemodell der makroökonomischen Umwelt .....	92
7.2.2	Mikroökonomische Einflussgrößen .....	94
7.2.2.1	Bedrohung durch potenzielle Konkurrenten .....	96
7.2.2.2	Marktmacht der Abnehmer .....	99
7.2.2.3	Marktmacht der Lieferanten .....	101
7.2.2.4	Bedrohung durch Ersatzprodukte.....	103
7.2.2.5	Branchenwettbewerb.....	105
7.2.2.6	Zusammengefasstes Theoriemodell der mikroökonomischen Umwelt .....	107
7.3	Kritische Würdigung der makro- und der mikroökonomischen Einflussgrößen auf Branchen .....	109
7.4	Zur Operationalisierung der mikro- und der makroökonomischen Einflussgrößen für die vorliegende Arbeit .....	111
8	Methodisches Vorgehen.....	113
8.1	Untersuchungsdesign.....	113
8.2	Erhebungsmethoden in der Sozialforschung .....	114
8.3	Leitfadengestützte Experteninterviews als Erhebungsmethode.....	117
8.4	Sampling.....	120
8.5	Feldzugang und Kontaktaufnahme .....	121
8.6	Interviewdurchführung und Interviewsituation .....	123
8.7	Transkription .....	125
8.8	Qualitative Inhaltsanalyse .....	127
8.8.1	Charakterisierung der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz ..	128
8.8.1.1	Phase 1: Initiierende Textarbeit.....	130
8.8.1.2	Phase 2: Deduktive Kategorienbildung.....	131
8.8.1.3	Phase 3: Codieren mit den deduktiven Codes.....	132
8.8.1.4	Phase 4: Zusammenstellung gleich codierte Textstellen .....	133

8.8.1.5	Phase 5: Erzeugen von induktiven Codes .....	134
8.8.1.6	Phase 6: Zweiter Codierprozess.....	137
8.8.2	Thematische Zusammenfassungen .....	138
8.8.2.1	Phase 7: Themenmatrix .....	138
8.8.2.2	Phase 8: Erstellung fallbezogener thematischer Summaries.....	139
8.2.2.3	Phase 9: Fallübersichten und vertiefte Einzelfallinterpretation .....	141
8.8.3	Inhaltlich strukturierende Analyse .....	142
8.8.3.1	Phase 10: Kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien .....	142
8.8.3.2	Phasen 11 und 12: Zusammenhänge zwischen den Subkategorien einer Hauptkategorie und zwischen den Hauptkategorien .....	142
8.8.3.3	Phase 13: Kreuztabellen .....	143
8.8.3.4	Phase 14: Kategorienkonfigurationen .....	143
8.8.3.5	Phase 15: Visualisierungen .....	144
8.9	Reflexion und Gütekriterien .....	145
9	Ergebnisse .....	148
9.1	Themenzusammenfassungen .....	148
9.1.1	Branchenwahrnehmung und Image.....	148
9.1.2	Einfluss gesellschaftlicher Strömungen.....	154
9.1.3	Konjunkturelle Einflüsse auf die Branche.....	156
9.1.4	Branchenrelevante Regulierungen.....	160
9.1.5	Branchenstruktur und Organisation.....	167
9.1.6	Konkurrenzsituation.....	171
9.1.7	Personalmarkt und Mitarbeitende.....	176
9.1.8	Technologische Veränderungen.....	180
9.1.9	Marktwachstum .....	183
9.1.10	Differenzierbarkeit .....	186
9.1.11	Submission und Vergabe .....	189
9.1.12	Preisdruck.....	194
9.1.13	Kundenmacht .....	197
9.1.14	Direkt genannte Einflussgrößen auf den wirtschaftlichen Erfolg.....	200
9.1.15	Zukunft .....	201
9.2	Fallzusammenfassungen .....	205
9.2.1	Einzelfallanalyse Experte01_001.....	205
9.2.2	Einzelfallanalyse Experte02_001.....	208
9.2.3	Einzelfallanalyse Experte03_001.....	212
9.2.4	Einzelfallanalyse Experte04_001.....	215
9.2.5	Einzelfallanalyse Experte05_001.....	220

9.2.6	Einzelfallanalyse Experte06_001.....	224
9.2.7	Einzelfallanalyse Experte07_001.....	227
9.2.8	Einzelfallanalyse Experte08_001.....	230
9.2.9	Einzelfallanalyse Experte09_001.....	234
9.2.10	Einzelfallanalyse Experte11_001.....	238
10	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse .....	241
10.1	Zentrale Erkenntnisse/Beantwortung der Forschungsfragen.....	241
10.1.1	Beantwortung Forschungsfrage 1 .....	241
10.1.2	Beantwortung Forschungsfrage 2 .....	245
10.1.3	Beantwortung Forschungsfrage 3 .....	253
10.2	Limitationen .....	266
10.3	Implikationen für Forschung und Praxis .....	267
11	Zusammenfassung .....	269
12	Literaturverzeichnis .....	271
13	Abbildungsverzeichnis .....	292
14	Tabellenverzeichnis .....	295
15	Abkürzungsverzeichnis .....	297
16	Lebenslauf.....	298
17	Danksagung.....	300
18	Aufzählung der bisherigen Publikationen.....	301
19	Anlagenverzeichnis .....	302

# 1 Einleitung

## 1.1 Kurzvorstellung des Themas

Sicherheit hat viele Dimensionen und ist ein Grundbedürfnis der Menschen. Einerseits wird Sicherheit als Schutz von Leib und Leben definiert, andererseits tangiert sie auch psychologische Ebenen. Fühlen sich Personen in ihrer Sicherheit bedroht, kann dies negative Folgen haben. Beispielsweise kann die individuelle Lebensqualität beeinträchtigt werden, wenn Personen bestimmte Verhaltensweisen, beispielsweise ausserhäusliche Aktivitäten, aufgrund ihrer Unsicherheit einschränken. Obermaier (2016, S. 40) nennt als Folgen von mangelnder Sicherheit auch vermehrte Stresssymptome und erhöhte psychische Vulnerabilität.

Die Herstellung von Sicherheit ist grundsätzlich eine der Kernaufgaben, welche ein Staat wahrzunehmen hat. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Sicherheit ausschliesslich durch staatliche Sicherheitsorganisationen entsteht. Private Sicherheitsdienstleister nehmen hier eine zentrale Rolle ein. Der zweite periodische Sicherheitsbericht des Bundesministeriums des Inneren der Bundesrepublik Deutschland hält diesen Sachverhalt explizit fest: *«Das private Sicherheitsgewerbe leistet einen wichtigen Beitrag zur Wahrung der Inneren Sicherheit, indem es Wach- und Sicherheitsaufgaben erfüllt, die keine hoheitlichen Befugnisse erfordern.»* (Deutscher Bundestag, 2006, S. 533 [abgefragt am: 31.05.2020]).

Der Markt für private Sicherheitsdienstleistungen wächst konstant. Die weltweit grösste private Sicherheitsunternehmung, die börsennotierte schwedische Securitas AB, beziffert das weltweite Marktvolumen für private Sicherheitsdienstleistungen für das Jahr 2017 auf rund 116 Milliarden US-Dollar, wobei Europa mit einem Marktvolumen von geschätzten dreissig Milliarden US-Dollar das grösste Potenzial bietet (vgl. Securitas AB, 2017, S. 7 [abgefragt am: 13.03.2019]). In Abbildung 1 wird das weltweite Marktvolumen und dessen Verteilung nach globalen Regionen für private Sicherheitsdienstleistungen aufgezeigt; nicht berücksichtigt sind die Kontinente Australien und Antarktis.



Abbildung 1: Weltweites Marktvolumen private Sicherheitsdienstleistungen 2017, exkl. Australien und Antarktis (Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von Securitas AB 2017, S. 7).

Schätzungen zufolge beschäftigen die privaten Sicherheitsdienstleister weltweit rund zwanzig Millionen Arbeitnehmende, wobei es in den meisten Ländern der Welt mehr private Sicherheitsangestellte gibt als Angehörige der Polizei (vgl. McCarthy, 2017, online [abgefragt am: 13.03.2019]). Das stetige Wachstum der privaten Sicherheitsdienstleister ist jedoch mit einer Vielzahl von Komplikationen verbunden. Wiederholt wird in den Medien über Probleme in dieser Branche berichtet. So deckte der deutsche Enthüllungsjournalist Günter Wallraff im Jahre 2014 mittels Undercover-Researchen Missstände wie Fremdenfeindlichkeit, schlechte Bezahlung und problematische Arbeitsbedingungen auf (vgl. Schindler, 2014, online [abgefragt am: 01.10.2019]). Regelmässig werden zudem Fragen nach der Kompetenzabgrenzung zwischen privaten und staatlichen Sicherheitsentitäten laut oder es werden generelle Fragen im Zusammenhang mit den rechtlichen Grundlagen und den Befugnissen der privaten Sicherheitsdienstleister diskutiert (vgl. Bach, 2008; Huber, 2000; Pitschas, 2000).

Durch Streiks des privaten Sicherheitspersonals, beispielsweise an Flughäfen, werden Zehntausende von Fluggästen behindert, und in der Folge werden die Arbeitsbedingungen der Sicherheitsangestellten umfassend in den Medien diskutiert (vgl. [waz.de/wirtschaft/verdi-streik-stillstand-an-mehreren-flughafen-id216165725.html](http://waz.de/wirtschaft/verdi-streik-stillstand-an-mehreren-flughafen-id216165725.html), 2019 [abgefragt am: 01.10.2019]; [zdf.de/nachrichten/heute/warnstreik-legt-frankfurter-flughafen-lahm-100.html](http://zdf.de/nachrichten/heute/warnstreik-legt-frankfurter-flughafen-lahm-100.html), 2019 [abgefragt am: 01.10.2019]).

In verschiedenen Studien wurde zudem aufgezeigt, dass die Branche ein generelles Imageproblem hat (vgl. Bieri, 2015, S. 79; Lehnert, 2012, 547 ff.; Liepmann, 2010, 77 ff.; Malberg, 2010, 57 ff.; Waschulewski, 2010, 51 ff.).

Die private Sicherheitsbranche hat jedoch nicht nur ein Problem, was die Aussenwirkung angeht, sondern auch innerhalb dieses Wirtschaftssektors sind strukturelle Schwierigkeiten festzustellen. Dies spiegelt sich beispielsweise in der hohen Insolvenzanfälligkeit von privaten Sicherheitsdienstleistern. Im Jahre 2017 wurden allein in Deutschland 125 Konkursverfahren gegen private Sicherheitsdienstleister eröffnet (vgl. Destatis, 2018 [abgefragt am: 14.03.2018], online). Hinzu kommt, dass die Branche eine deutlich heterogene Struktur aufweist. Historisch gesehen ist das Sicherheitsgewerbe im Wesentlichen von Kleinst- und Kleinunternehmen geprägt, welche jedoch nur einen geringen Teil des Branchenumsatzes erwirtschaften und wenige Mitarbeitende beschäftigen. Diesen vielen Kleinst- und Kleinunternehmen stehen wenige mittlere und grosse Unternehmen gegenüber, welche für einen Grossteil der Erträge verantwortlich zeichnen (vgl. Schmidt, 2004, S. 42).

Diese international repräsentative Situation gilt grundsätzlich auch für die privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister. Im Gegensatz zu anderen Ländern, in welchen das Sicherheitsgewerbe prosperiert und Jahr für Jahr höhere Umsätze und Gewinne gemacht werden (vgl. Ball, 2017, S. 3), entwickelt sich in der Schweiz zwar auch der Branchenumsatz konstant positiv, jedoch erodieren die Gewinnmargen. Dieses Phänomen ist bislang unerforscht und auch nicht eindeutig erklärbar.

An dieser Stelle setzt das vorliegende Forschungsprojekt an, indem im Rahmen einer empirischen Analyse in einer ersten Phase die unterschiedlichen makro- und mikroökonomischen Brancheneinflussgrössen im Bereich der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister explorativ erhoben und systematisiert werden. In einer zweiten Phase werden diejenigen Brancheneinflussgrössen identifiziert, welche eine nachhaltig erfolgreiche Geschäftstätigkeit innerhalb dieser Branche bewirken können. Mit den so erhobenen Fakten können erstmals wissenschaftlich fundierte Empfehlungen für den zukünftigen Umgang mit erfolgskritischen Brancheneinflussfaktoren abgegeben werden.

Das Forschungsprojekt kann wie in der nachfolgenden Abbildung 2 kompakt dargestellt zusammengefasst werden:

<b>Thema</b>	<b>Ich forsche</b> im Bereich der branchenspezifischen makro- und mikroökonomischen Einflussgrößen, welche auf privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistungsunternehmen (Mitglieder des Branchenverbands VSSU) einwirken...
<b>Erkenntnisinteresse</b>	<b>...weil ich herausfinden möchte</b> , mit welchen makro- und mikroökonomischen Brancheneinflussgrößen das Untersuchungsobjekt generell konfrontiert ist und wie deren Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg sind...
<b>Absicht/Ziel</b>	<b>...um aufzeigen zu können</b> , welche Massnahmen zu treffen sind, um die relevanten Brancheneinflussgrößen zukünftig möglichst günstig beeinflussen zu können, um nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg zu erreichen.
<b>Vorgehen</b>	<b>Dies tue ich</b> mit einem qualitativ-explorativen Untersuchungsdesign, unter Verwendung von leitfadengestützten Expertenbefragungen als Erhebungsinstrument und der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode.

Abbildung 2: Kompaktzusammenfassung der Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung).

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in die von Atteslander (2010, 21 ff.) vorgeschlagenen fünf Phasen des Forschungsablaufes gegliedert (Abbildung 3).

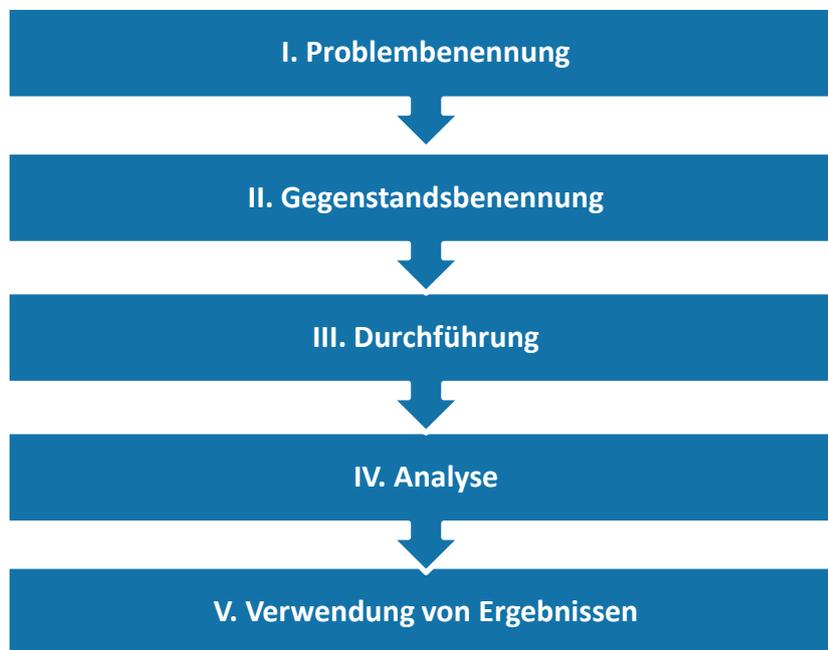


Abbildung 3: Phasen des Forschungsablaufes (Eigene Darstellung nach Atteslander, 2010, S. 22).

Im Kapitel 1 erfolgt eine allgemeine Einführung in das Thema, in welcher das Forschungsprojekt umschrieben und konkretisiert wird. Im Kapitel 2 wird die Problemstellung aufgenommen und das Phänomen geschildert, welches aktuell die Branche der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister prägt. In Kapitel 3 wird das Erkenntnisinteresse dokumentiert und in Kapitel 4 wird der aktuelle Forschungsstand abgebildet. Im Kapitel 5 sind dann die drei Forschungsfragen aufgeführt.

In den Kapiteln 6 und 7 erfolgt die Gegenstandsbenennung, wobei im Kapitel 6 auf den Untersuchungsgegenstand, die privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistungsunternehmen, eingegangen wird. Die Betrachtung des Untersuchungsgegenstands erfolgt in historischer und in statistischer Hinsicht, zudem werden die rechtlichen und die politischen Rahmenbedingungen beleuchtet, mit welchen private Schweizer Sicherheitsdienstleister konfrontiert sind. Im Kapitel 7 werden Brancheneinflussgrößen theoretisch beleuchtet und es wird ein Modell für die spezifischen

Brancheneinflussgrößen von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern konstruiert. Dieses Modell wird später für die deduktive Kategorienbildung innerhalb der empirischen Arbeit herangezogen.

Im Kapitel 8 wird die Methodik beschrieben, mit welcher in dieser Forschungsarbeit vorgegangen wurde. Zunächst wird ein allgemeiner Überblick zu sozialwissenschaftlichen Erhebungsmethoden gegeben, anschliessend liegt das Augenmerk auf der Methodik im Zusammenhang mit der Durchführung von leitfadengestützten Experteninterviews und deren Auswertung mittels der qualitativen Inhaltsanalyse. Das Kapitel 9 beinhaltet die Ergebnisse der empirischen Arbeit und die Ergebnisdarstellung. Dazu werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse dargestellt und interpretiert. Im Rahmen des Kapitels 10 werden die Untersuchungsergebnisse diskutiert und in Kapitel 11 werden Handlungsempfehlungen formuliert und die Untersuchungsergebnisse und ihre Konsequenzen kritisch bewertet.

Zusammengefasst ist der Ablauf in Abbildung 4 dargestellt.

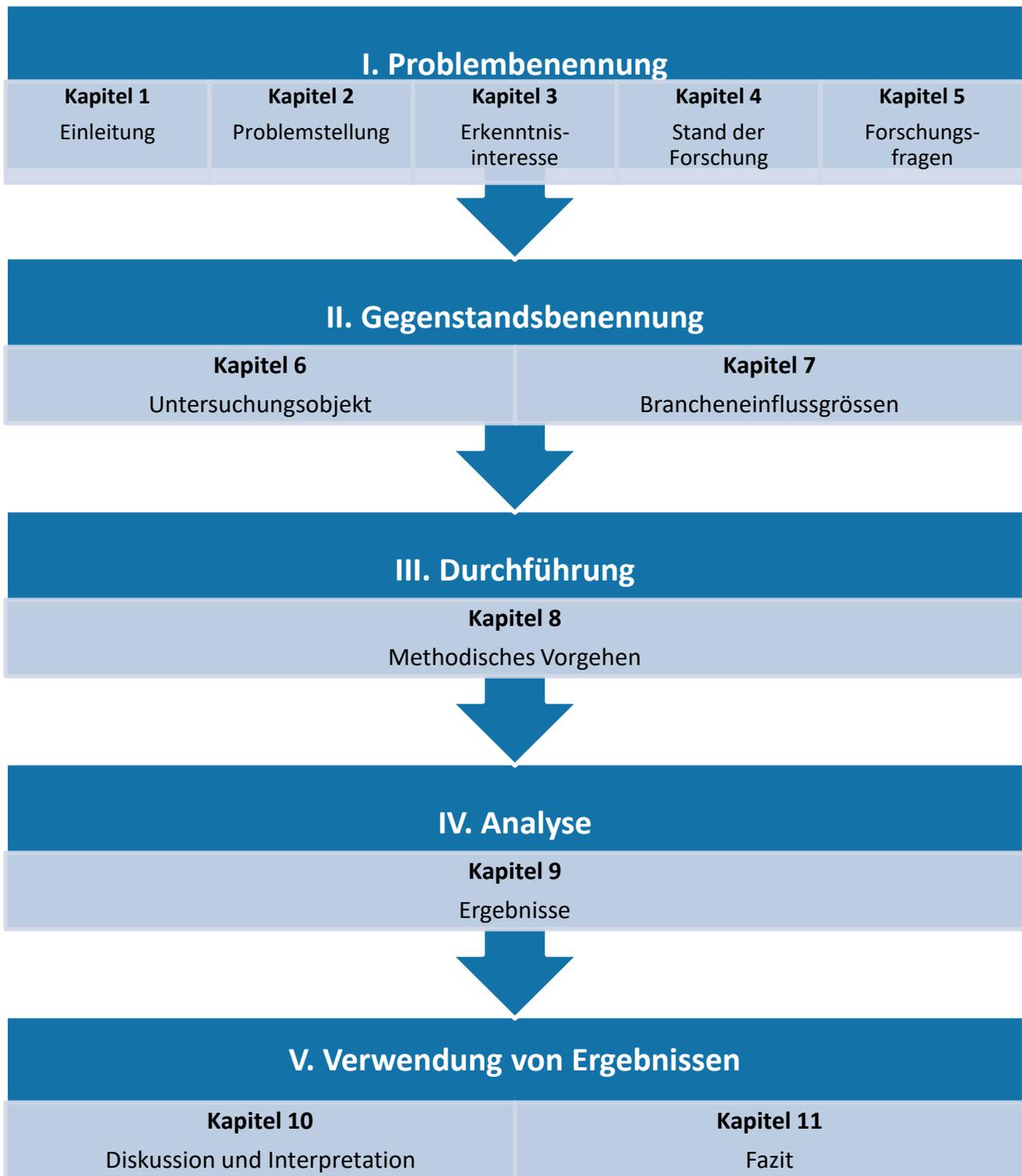


Abbildung 4: Aufbau der vorliegenden Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung).

## 2 Problemstellung

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die in der Schweiz tätigen privaten Sicherheitsdienstleister haben sich in den vergangenen Jahren verschärft. Während einerseits die Anzahl der Sicherheitsunternehmen stetig ansteigt und sich die aggregierten Umsätze vergrössern, besteht andererseits ein generell zunehmender Preisdruck.

Wie den vom Bundesamt für Statistik (BFS) zur Verfügung gestellten Daten und einem entsprechend durchgeführten Preisvergleich zu entnehmen ist, sind die Preise für privat ausgeführte Sicherheitsdienstleistungen in der Zeit von 2009 bis 2018 um 2.4 % zurückgegangen. Die Preiserosion betrifft beinahe alle Produktepositionen der Hauptkategorie Wach- und Sicherheitsdienste. Lediglich für die Produktepositionen 80.32 (Bewachung eines Flughafens) und 80.8 (Sicherheitsberatung und -planung aller Art) konnten leichte Preiserhöhungen gegenüber dem Basisjahr 2015 verzeichnet werden (vgl. BFS, 2018b [abgefragt am: 19.02.2019]).

Anhand einer durch den Autor durchgeführten und auf Daten des Bundesamts für Statistik basierenden Längsschnittanalyse der branchenaggregierten Umsatz- und Gewinnzahlen über die Jahre 2010 bis 2016 lässt sich aufzeigen, dass die negative Preisentwicklung mit einer sinkenden Rendite der Branche einhergeht. Durch die Analyse wird deutlich, dass die Branche als Ganze die Umsätze zwar Jahr für Jahr steigern kann, dass jedoch gleichzeitig eine Margenerosion feststellbar ist. Wie in Abbildung 5 dargestellt, lag der aggregierte Branchenumsatz im Jahre 2010 bei 780 Millionen CHF und stieg bis 2016 auf 1'122 Millionen CHF an, was einer Umsatzentwicklung von rund 44 % im Laufe dieser Periode entspricht.

Die Entwicklung des Gewinnes auf Stufe EAT<sup>1</sup> erweist sich jedoch als gegenläufig und erreichte im Jahre 2016 einen historischen Tiefstand von lediglich 1.9 % Umsatzprozenten, was über die Betrachtungsperiode 2010 bis 2019 einem Rückgang der Gewinnmarge um rund 30 % entspricht.

---

<sup>1</sup> Earnings After Taxes/Gewinn nach Steuern

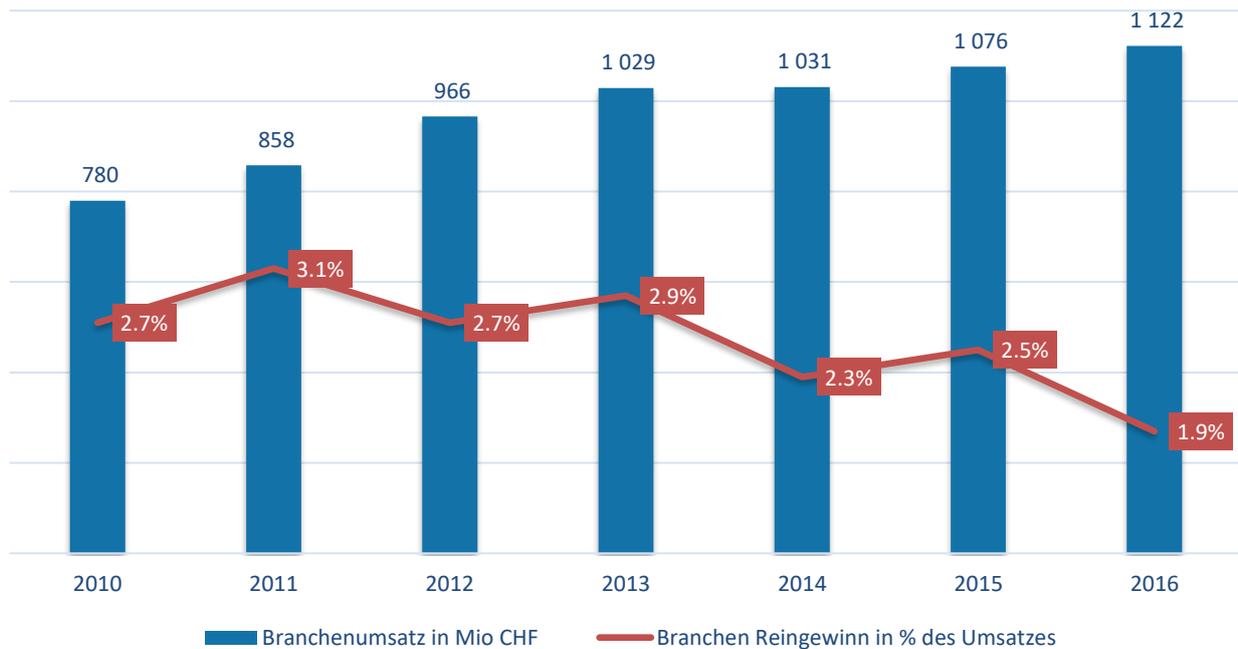


Abbildung 5: Aggregierte Branchenkenntzahlen 2010 bis 2016 (Quelle: Eigene Darstellung mit Daten BFS 2013–2018a).

Zusätzlich zur oben beschriebenen Zuspitzung der wirtschaftlichen Situation sind private Schweizer Sicherheitsdienstleister zunehmend mit Image- und Qualitätsproblemen konfrontiert. Die Schweizer Medien berichteten wiederholt über schlechte Arbeitsbedingungen innerhalb der Sicherheitsbranche (vgl. Hutmacher, 2017 [abgefragt am: 04.08.2019]; Marti, 2018 [abgefragt am: 04.08.2019]; Pinto, 2018 [abgefragt am: 04.08.2019]; Renggli, 2014 [abgefragt am: 04.08.2019]) und über mangelnde Qualität bei der Dienstauführung (vgl. Aebi, 2015 [abgefragt am: 04.08.2019]; Bühlmann, 2017 [abgefragt am: 04.08.2019]; Imboden, 2017 [abgefragt am: 04.08.2019]; Lippuner, 2019 [abgefragt am: 04.08.2019]).

Nach wie vor ungeklärt sind in der Schweiz auch die Zulassungsbedingungen für private Sicherheitsdienstleister und ihre Mitarbeitenden. Die Regulierung des privaten Sicherheitsgewerbes fällt aufgrund der föderativen Struktur der Schweiz grundsätzlich unter die kantonale Polizeihochheit und somit in die Kompetenz der einzelnen Kantone. Durch diese Ausgangslage ist bedingt, dass die Aufsicht über die privaten Sicherheitsdienstleister in den einzelnen Kantonen nach wie vor unterschiedlich geregelt ist (vgl. Kälin et al., 2007, S. 5f.). Während sich die Westschweizer Kantone Freiburg, Genf, Jura, Neuenburg, Waadt und Wallis bereits seit 1996 zum «Concordat sur les entreprises de sécurité» (CES) zusammengeschlossen und interkantonal geltende Vorschriften im Zusammenhang mit dem

privaten Sicherheitsgewerbe erlassen haben, gelten für die Branche der privaten Sicherheitsdienstleister in der Deutschschweiz nach wie vor von Kanton zu Kanton unterschiedliche Regelungen. Versuche, die Zulassungsbedingungen schweizweit zu vereinheitlichen, sind bislang gescheitert (vgl. KKJPD, 2016 [abgefragt am: 24.02.2019]). Mohler formuliert diesbezüglich anlässlich einer Delegiertenversammlung des Verbands Schweizerischer Polizei-Beamter: «*Die Situation gleicht einem Scherbenhaufen*» (Mohler, 2016, S. 3 [abgefragt am: 24.02.2019]).

Zusammenfassend kann die Problemstellung wie folgt beschrieben werden: Die Branche der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister ist aktuell nicht einheitlich reguliert, kämpft mit Image- und Qualitätsproblemen und ist mit der Situation konfrontiert, dass sich die Branchenumsätze zwar konstant positiv entwickeln, die Gewinnmargen jedoch generell erodieren. Im Jahre 2016 sind die branchenaggregierten Gewinne nach Steuern auf historisch tiefen 1.9 % gelangt.

## 3 Zielsetzung und Erkenntnisinteresse der Arbeit

### 3.1 Zielsetzung

Leidecker und Bruno (1984, 23 ff.) haben erstmals explizit darauf hingewiesen, dass wenige, jedoch grundlegende Einflussgrößen bestehen, welche für den Erfolg von Unternehmen ausschlaggebend sind. Schreyögg und Koch bezeichnen die Umweltanalyse als Herzstück der strategischen Planung. Dadurch lassen sich die informatorischen Voraussetzungen für die Strategieformulierung schaffen. Die Umweltanalyse ist dazu geeignet, das Unternehmensumfeld hinsichtlich möglichen aktuellen Bedrohungen zu erkunden und liefert auch Informationen darüber, welche zukünftige Chancen und Möglichkeiten bestehen (vgl. Schreyögg und Koch, 2015, S. 78 ff.). Auch Fritz (1993, S. 1) führt aus, dass Erfolgsfaktoren einerseits durch das Unternehmen selbst, aber auch durch dessen Umwelt gestaltet sein können. Lombriser und Abplanalp (2018, S. 136) weisen darauf hin, dass Erfolgsfaktoren je nach Branche in unterschiedlichen Bereichen zu finden sind. Sie unterscheiden für die Umweltanalyse die Hauptkategorien ‹globales Umfeld› und ‹Branche›.

Anhand der Feststellungen der oben aufgeführten Autoren lässt sich aufzeigen, dass die Umweltanalyse die eigentliche Basis der Strategieplanung darstellt. Die Einflussgrößen des Unternehmensumfeldes von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern und deren Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg sind bislang wissenschaftlich nicht erforscht und in der Praxis unübersichtlich. Diese Forschungslücke zu schliessen, ist das Ziel dieser Arbeit.

Der Begriff ‹Wirtschaftlicher Erfolg› wird innerhalb dieser Arbeit im Sinne der klassischen betriebswirtschaftlichen Definition verstanden. Diese geht auf Geldmacher zurück, welcher den Erfolg als Differenz zwischen Ertrag und Verbrauch bezeichnete (vgl. Geldmacher, 1929, 6 ff.), ihn also auf den wirtschaftlichen Gewinn bezieht, welchen Unternehmen erzielen. Wöhe et al. nennen als Mindestbedingungen für die langfristige Existenz von Unternehmen die einfache Formel «*Erträge ≥ Aufwendungen bzw. Einzahlungen ≥ Auszahlungen*» (Wöhe et al., 2016, S. 38).

Mit der vorliegenden Arbeit wird erhoben, welche makro- und mikroökonomischen Brancheneinflussgrößen auf die private Schweizer Sicherheitsbranche einwirken und welche davon den wirtschaftlichen Erfolg oder den Misserfolg der Branche der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister determinieren können. Daher wird eine empirische Untersuchung durchgeführt, welche die Branche der Schweizer Sicherheitsdienstleister insgesamt in den Blick nimmt, anstatt sich auf Einzelunternehmen zu fokussieren. Auf eine Betrachtung des Einflusses von unternehmensbezogenen, d. h. internen Größen auf den Erfolg von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleitern wird demzufolge bewusst verzichtet. Die Untersuchung der internen Umwelt von Unternehmen hätte die Prüfung des individuellen strategischen Spielraums zur Folge. Dabei müsste das einzelne Unternehmen dahingehend beurteilt werden, ob es im Vergleich zu seinen wichtigsten Mitbewerber über spezifische Stärken oder Schwächen aufweist, welche zu einem Marktvorteil oder -nachteil führen. (vgl. Schreyögg und Koch, 2015, S. 79.). Dies darzustellen, ist jedoch nicht das Ziel dieser Arbeit, da der Fokus auf die Branche und nicht auf die Einzelunternehmen gerichtet ist.

In einem ersten Schritt wird untersucht, mit welchen makro- und mikroökonomischen Brancheneinflussfaktoren die privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister generell konfrontiert sind, um in einem zweiten Schritt herauszufinden, welche dieser Faktoren einen Einfluss auf die aktuelle Problemstellung, namentlich die Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleitern, haben. In einem dritten Schritt soll versucht werden, mögliche Szenarien zur zukünftigen Entwicklung der mikro- und der makroökonomischen Umweltfaktoren und deren Auswirkungen auf die privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister zu prognostizieren.

Durch die empirische Untersuchung der Brancheneinflussgrößen, welche den wirtschaftlichen Erfolg von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern determinieren, kann erstmals eine wissenschaftlich fundierte Grundlage geschaffen werden, auf deren Basis weitreichende politische und strategische Entscheidungen getroffen werden können. Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen dazu beitragen, Rahmenbedingungen für private Schweizer Sicherheitsdienstleister zu schaffen, durch welche die Qualität der erbrachten Dienstleistungen erhöht werden kann, was wiederum dazu führt, dass alle involvierten Stakeholder einen Mehrgewinn erreichen: die Bevölkerung in Form eines höheren Sicherheitsniveaus, die Auftraggeber durch den Mehrwert höherer Qualität, die Mitarbeitenden der Branche in Form von besseren Ausbildungsangeboten und Arbeitsbedingungen und die einzelnen Sicherheitsunternehmen in Form einer fairen Gewinnmarge.

## 3.2 Erkenntnisinteresse

Der Bereich der privaten Sicherheitsdienstleister ist wissenschaftlich generell nur wenig erforscht – dies nicht nur in Bezug auf die Schweiz, sondern auch auf internationaler Ebene (vgl. Hirschmann, 2015, 24 ff.; Richards und Smith, 2007, 5 und 11; Sempere, 2010, S. 3 [abgefragt am: 30.03.2019]).

Sempere beschreibt in seinem Paper «The European Security Industry: A Research Agenda» die in Bezug auf die europäische Sicherheitsbranche bestehende Wissenslücke. Der Autor stellt fest, dass über diesen Wirtschaftszweig nur rudimentäre wissenschaftliche Informationen vorliegen. Das betrifft beispielsweise fehlende Wirtschaftszahlen, unzureichende Fakten über industrielle Fähigkeiten, Marktbedingungen und die Branchenstruktur (vgl. Sempere, 2010, S. 3 [abgefragt am: 30.03.2019]).

In der von ihm erarbeiteten Forschungsagenda fasst Sempere die Relevanz zukünftiger Forschung auf dem Gebiet der privaten Sicherheitsdienstleister wie folgt zusammen:

*«The implementation of the agenda would provide relevant findings that will help to review initial assumptions and hypotheses about this industry, and reveal new research paths. It may depict a clearer image facilitating a better judgement to those attempting to define policies and plans aimed at improving this relevant economic sector for the security of Europe and its citizens.»* (Sempere, 2010, S. 34 [abgefragt am: 30.03.2019]).

Sempere bezieht sich in seiner Arbeit auf die bestehende Forschungslücke zu privaten Sicherheitsdienstleistern in EU-Staaten. Das Gleiche gilt jedoch auch für die Schweiz und namentlich in Bezug auf die wirtschaftswissenschaftliche Betrachtung der privaten Sicherheitsdienstleister.

Während im deutschsprachigen europäischen Raum (exkl. Schweiz) einige wirtschaftswissenschaftliche Studien im Zusammenhang mit privaten Sicherheitsdienstleistern vorliegen (vgl. Blois de, 2011; Gummer et al., 2013; Künzel et al., 2008), konnte keine wissenschaftlich fundierte Studie recherchiert werden, welche sich mit wirtschaftswissenschaftlichen Aspekten von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern auseinandersetzt. Eine empirische Analyse über den Einfluss von Brancheneinflussgrößen auf den wirtschaftlichen Erfolg von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern

wurde bislang nicht durchgeführt. Es kann demzufolge aktuell nur vermutet werden, weswegen die Gewinnmargen von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern erodieren.

Die wachsende Komplexität der auszuführenden Sicherheitsdienstleistungen erfordert von privaten Sicherheitsunternehmen, in die Bereiche Ausbildung, Qualität, Führung, Organisation und in das Personal zu investieren. Derartige Investitionen können jedoch nur dann erfolgen, wenn diese auch wirtschaftlich getragen werden können. Ist dies aufgrund der eingangs beschriebenen Preis- und Margenerosion nicht möglich, könnte das zur Folge haben, dass es auch bei bisher qualitätsorientierten Sicherheitsdienstleistern zu einer schrittweisen Senkung der Qualitätsstandards kommt und dass noch mehr Druck auf die ohnehin bereits prekären Anstellungs- und Arbeitsbedingungen des privaten Sicherheitspersonals entsteht.

Private Sicherheitsdienstleister stellen in der Schweiz einen für die innere Sicherheit wesentlichen Wirtschaftssektor dar. Dies wird auch durch den Sachverhalt dokumentiert, dass anlässlich der vierten Konferenz des Sicherheitsverbunds Schweiz<sup>2</sup> am 16. Mai 2019 die Zusammenarbeit zwischen staatlichen Sicherheitsorganen und privaten Sicherheitsunternehmen im Zentrum der Diskussionen stand (vgl. Sicherheitsverbund Schweiz, 2019, online [abgefragt am: 01.10.2019]). Die privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister tragen wesentlich zur inneren Sicherheit bei, indem sie beispielsweise einen grossen Teil der Sicherheitskontrollen auf Schweizer Flughäfen und Bahnhöfen ausführen, im Auftrag des Bundes Migrationszentren betreuen und bewachen, in Justizvollzugsanstalten eingesetzt werden, im Auftrag der Kommunen Gemeindeordnungsdienste leisten und auch mannigfaltige Sicherheitsdienstleistungen für Privatpersonen und Unternehmen anbieten. So formuliert der Sicherheitsverbund Schweiz in der dem Sicherheitskongress 2019 folgenden Medienmitteilung hinsichtlich der Bedeutung von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern:

*«Die Erfahrung hat es gezeigt: Auch in der Krise greifen staatliche Sicherheitsorgane auf die Dienste von privaten Unternehmen zurück. Sie können in solchen Fällen die Kapazitäten*

---

<sup>2</sup> «Der Sicherheitsverbund Schweiz (SVS) umfasst grundsätzlich alle sicherheitspolitischen Instrumente des Bundes, der Kantone und der Gemeinden. Seine Organe (Operative und Politische Plattform) dienen der Konsultation und Koordination von Entscheiden, Mitteln und Massnahmen von Bund und Kantonen bezüglich sicherheitspolitischer Herausforderungen, die sie gemeinsam betreffen» (<https://www.svs.admin.ch/>).

*staatlicher Sicherheitsorgane rasch ergänzen.»* (Sicherheitsverbund Schweiz, 2019, online [abgefragt am: 01.10.2019]).

Anhand dieses Sachverhalts wird deutlich, dass es sich bei den privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern um einen Wirtschaftszweig mit hoher Relevanz für die innere Sicherheit der Schweiz handelt, womit ihm auch wissenschaftlich eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zukommt.

Es liegen gegenwärtig keine Untersuchungen vor, in welchen die Erforschung von Brancheneinflussfaktoren bei privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern betrieben wird oder diese überhaupt ansatzweise thematisiert werden. In der bisherigen rudimentären Forschung im Zusammenhang mit privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern lag der Schwerpunkt auf rechtswissenschaftlichen Themen, in einzelnen Arbeiten wurden auch sozialwissenschaftliche Aspekte beleuchtet.

Die Auswirkungen von Brancheneinflussgrössen auf den wirtschaftlichen Erfolg von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern sind demzufolge nach wie vor unerforscht und ungeklärt. Diese Lücke soll durch die vorliegende Arbeit geschlossen werden, womit ein sowohl wissenschaftlicher als auch praktischer Mehrwert erzeugt wird: wissenschaftlich, indem bestimmte Zusammenhänge empirisch fundiert erklärt werden können, und praktisch, weil mit den Ergebnissen aus dieser Arbeit wissenschaftlich abgestützte Lösungsvorschläge für ein real vorliegendes Problem in der Praxis abgegeben werden.

## 4 Stand der Forschung

### 4.1 Literatursuchprozess und systematischer Review

Der aktuelle Forschungsstand in Bezug auf die Brancheneinflussgrößen für private Schweizer Sicherheitsdienstleister wurde mit einem systematischen Literaturreview erhoben.

Die Zielsetzung des Reviews für die vorliegende Arbeit war es, wissenschaftlich relevante Literatur im Zusammenhang mit privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistungsunternehmen zu ermitteln, um den generellen Forschungsstand im Hinblick auf das Untersuchungsobjekt darstellen zu können.

Was die Vorgehensweise angeht, so empfiehlt Stoetzer (2012, S. 30ff.), den Titel der Arbeit als Grundlage für die Ableitung der Suchbegriffe zu verwenden. Wie von Oehlrich (2019, S. 28) ausgeführt, ist nach Material zu suchen, welches in die Schnittmenge der im Titel der Arbeit verwendeten Themenbereiche fällt. Für die vorliegende Arbeit lässt sich dies wie in Abbildung 6 dargestellt abbilden:

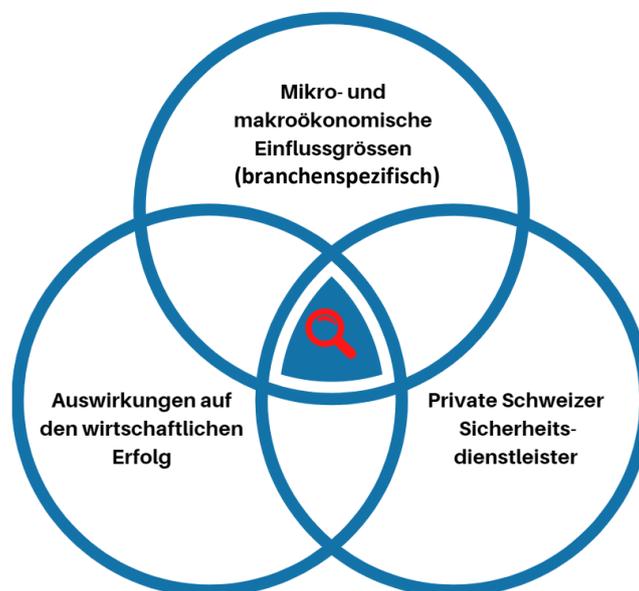


Abbildung 6: Schnittmenge der Themenbereiche der Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Oehlrich, 2019, S. 28).

Wie in Abbildung 6 gezeigt wird, ergeben sich aus dem Titel der Arbeit die drei Hauptthemenbereiche «Mikro- und makroökonomische Einflussgrössen (branchenspezifisch)», «Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg» und «Private Schweizer Sicherheitsdienstleister».

Oehlich (2019, S. 29) empfiehlt für die Recherche zudem eine Zusammenstellung von Synonymen sowie von Unter- und Oberbegriffen, welche zu den vorliegenden Titelstichworten passen. Dadurch wird eine ungewollte Einschränkung des Rechercheergebnisses verhindert. Die Zusammenstellung ist in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Review; Synonyme, Unter- und Oberbegriffe (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Oehlich, 2019, S. 29).

Titelstichwort	Synonyme	Oberbegriff	Unterbegriff
<b>Mikro- und makroökonomische Einflussgrössen</b>	Einflussfaktoren Einflussbereiche Erfolgsfaktoren Steuergrössen	Rahmenbedingungen	keine
<b>Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg</b>	Wirtschaftserfolg	Ergebnis	Gewinn, Image
<b>Private Schweizer Sicherheitsdienstleister</b>	Security, Sicherheitsunternehmen, Wachgesellschaft	Dienstleistungsbranche	keine

Um die drei offiziellen Amtssprachen der Schweiz – Deutsch, Französisch und Italienisch – abzudecken, wurden die Titelstichworte, Synonyme sowie Ober- und Unterbegriffe wie in Tabelle 2 aufgeführt nicht nur auf Deutsch, sondern auch auf Französisch und auf Italienisch verwendet.

Tabelle 2: Übersetzung der Suchbegriffe (Quelle: Eigene Darstellung).

Suchbegriff auf Deutsch	Suchbegriff auf Italienisch	Suchbegriff auf Französisch
Einflussgrössen	Influenzare le variabili Influire sulle variabili	Variables influentes
Einflussfaktoren	Fattori che influenzano	Facteurs déterminants Éléments influents Facteurs influençants

Suchbegriff auf Deutsch	Suchbegriff auf Italienisch	Suchbegriff auf Französisch
Einflussbereiche	Sfera	Sphère
Erfolgsfaktoren	Fattori di successo	Facteurs de réussite Facteurs de succès
Steuergrößen	Parametri di tassazione	Paramètres de taxation
Rahmenbedingungen	Condizioni generali	Conditions générales
Wirtschaftlicher Erfolg	Successo economico	Succès économique
Wirtschaftserfolg	Successi economici	Prospérité économique
Ergebnis	Risultato	Résultat
Gewinn	Profitto	Gain Bénéfice
Image	Immagine	Image
Sicherheitsdienstleister	Fornitore di servizi di sicurezza	Fournisseur de services de sécurité Prestataire de sécurité
Security	Sicurezza	Sécurité Sûreté
Sicherheitsunternehmen	Società di sicurezza	Compagnie de sécurité
Wachgesellschaft	Società di sicurezza	Société de sécurité
Dienstleistungsbranche	Industria dei servizi	Industrie des services

Übersetzt mit der Übersetzungssoftware deepl.com

Mit den in Tabelle 2 aufgeführten Suchbegriffen wurden verschiedene und/oder Such-Kombinationen gebildet.

Das Review befasste sich nur mit Literatur, welche in direktem Zusammenhang mit Schweizer Sicherheitsdienstleistungsunternehmen steht. Es wurde nach allen wissenschaftlich relevanten Quellen gesucht, welche den Untersuchungsgegenstand betreffen. Darunter fiel auch Literatur, welche nicht in direktem Zusammenhang mit Brancheneinflussgrößen von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern steht und in der andere wissenschaftlich relevante Themen im Zusammenhang mit dem Untersuchungsgegenstand behandelt werden. Dadurch war es möglich, die Recherche um eine

autoren- und quellenbasierte Vor- und Rückwärtssuche zu erweitern, was innerhalb des Literaturauswahlprozesses wiederum zu konkreten Suchergebnissen mit Direktbezug zu branchenspezifischen Erfolgsfaktoren führte.

In einem ersten Schritt galt es, geeignete akademisch fundierte Quellen zu identifizieren, die generell die Forschung zu privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistungsunternehmen betreffen. Da es aufgrund der Fragestellung explizit um private Schweizer Sicherheitsdienstleister geht, wurde die Recherche auf den geografischen Raum Schweiz eingegrenzt. Um die Aktualität des Reviews gewährleisten zu können, beschränkt sich die Analyse auf Literatur, welche seit dem Jahr 2005 erschienen ist.

Um einen Selection- und Publication-Bias nach Möglichkeit zu vermeiden, wurde in mehreren Datenbanken mit jeweils derselben Schlagwortkombination recherchiert. Da im Rahmen dieses Reviews nach einer Nischenthematik gesucht wird, sind sowohl allgemeine (Google Scholar, Econbiz, Livivo) als auch spezielle Datenbanken ausgewählt worden. Dabei handelte es sich um die in Tabelle 3 gelisteten Suchdatenbanken.

Tabelle 3: Verzeichnis der Suchdatenbanken (Quelle: Eigene Darstellung).

Datenbank	URL
Datenbank des Center for Security Studies an der ETH Zürich	<a href="https://www.ethz.ch/content/specialinterest/gess/cis/center-for-securities-studies/de/research/publications.html">https://www.ethz.ch/content/specialinterest/gess/cis/center-for-securities-studies/de/research/publications.html</a>
Rechercheportal der Universität Zürich	<a href="https://www.recherche-portal.ch">https://www.recherche-portal.ch</a>
Rechercheportal der Université de Genève	<a href="https://www.unige.ch/biblio/fr/trouver-des-documents/articles-revues-bases-de-donnees/">https://www.unige.ch/biblio/fr/trouver-des-documents/articles-revues-bases-de-donnees/</a>
RÉRO-EXLORE (Akronym von "REseau ROmand", Verbund der Westschweizer Bibliotheken)	<a href="https://explore.rero.ch/de_CH/rero/advanced/search">https://explore.rero.ch/de_CH/rero/advanced/search</a>
Swissbib (Katalog aller Schweizer Hochschulbibliotheken, der Schweizerischen Nationalbibliothek, zahlreicher Kantonsbibliotheken)	<a href="https://www.swissbib.ch/">https://www.swissbib.ch/</a>
PBZ Pestalozzi-Bibliothek Zürich	<a href="https://www.pbz.ch">https://www.pbz.ch</a>
Elektronische Zeitschriftenbibliothek der Universität Zürich/Zentralbibliothek Zürich	<a href="http://rzblx1.uni-regensburg.de/ezeit/index.phtml?bibid=UNIZH&amp;colors=7&amp;lang=de">http://rzblx1.uni-regensburg.de/ezeit/index.phtml?bibid=UNIZH&amp;colors=7&amp;lang=de</a>
Helveticat, Onlinekatalog der Schweizerischen Nationalbibliothek (NB)	<a href="https://www.helveticat.ch/discovery/search?vid=41SNL_51_INST:helveticat&amp;lang=de">https://www.helveticat.ch/discovery/search?vid=41SNL_51_INST:helveticat&amp;lang=de</a>
Zurich Open Repository and Archive	<a href="https://www.zora.uzh.ch/">https://www.zora.uzh.ch/</a>
Google Scholar	<a href="https://scholar.google.com/">https://scholar.google.com/</a>
Econbiz	<a href="https://www.econbiz.de/">https://www.econbiz.de/</a>
Livivo	<a href="https://www.livivo.de/">https://www.livivo.de/</a>

## 4.2 Analyse der ermittelten Studien

Die folgende Tabelle 4 gibt einen Überblick über die Studien, in welchen im Zeitraum von 2005 bis 2020 private Schweizer Sicherheitsdienstleistungsunternehmen aus wissenschaftlicher Sicht betrachtet wurden und aus welchen für die Arbeit relevante Inhalte abgeleitet werden können.

Tabelle 4: Analyse der ermittelten Studien (Quelle: Eigene Darstellung).

Autor und Jahr	Hinweise auf Einflussgrößen	Hinweise auf wirtschaftlichen Erfolg	Direkter Bezug zu Privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern
<b>Bieri (2015)</b>	Rechtliche Befugnisse von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleitern, Image der Branche	Hinweis auf allgemeine Branchenentwicklung	Ja
<b>Bieri (2016)</b>	Rechtliche Befugnisse von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleitern, Image der Branche	Hinweis auf allgemeine Branchenentwicklung	Ja
<b>Tiefenthal (2016)</b>	Grundlegende rechtliche Fragen, Übertragung von polizeilichen Aufgaben an Private, Zulassungsregelungen für private Schweizer Sicherheitsdienstleister	-/-	Ja
<b>Mohler (2013)</b>	Zu tiefe Polizeibestände ermöglichen den vermehrten Einsatz von privaten Sicherheitsdienstleistern.  Zu tiefe Polizeibestände ermöglichen den vermehrten Einsatz von privaten Sicherheitsdienstleistern.  Qualitativ zweifelhafte Dienstaufführung von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern	-/-	Ja
<b>Lienhard (2008)</b>	Rechtliche Problemfelder beim Einsatz von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern, Forderung nach Eigenerbringung von Sicherheitsdienstleistungen durch das Gemeinwesen	-/-	Ja
<b>Kälin et al. (2007)</b>	Kompetenzgrenzen privater Schweizer Sicherheitsdienstleister durch das Gewaltmonopol, Öffentliche Regulierung der privaten	Verweis auf den Aufschwung der privaten Schweizer	Ja

Autor und Jahr	Hinweise auf Einflussgrößen	Hinweise auf wirtschaftlichen Erfolg	Direkter Bezug zu Privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern
	<p>Schweizer Sicherheitsdienstleister mit Vergleich zu anderen europäischen Ländern</p> <p>Begrenzte staatliche Ressourcen als Treiber des Booms der privaten Sicherheitsdienstleister</p> <p>Hohe Kriminalität als Antreiber des Aufschwungs der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister, Zunahme von Grossanlässen als Treiber des Booms privater Schweizer Sicherheitsdienstleister</p>	Sicherheitsdienstleister in den vergangenen Jahren	
<b>Rauber (2006)</b>	Rechtliche Grundlagen für private Schweizer Sicherheitsdienstleister, Erfüllungsprivatisierung von sicherheitspolizeilichen Aufgaben, Forderung nach gesetzlichen Grundlagen für private Schweizer Sicherheitsdienstleister	Schilderung der neuzeitlichen Entwicklung der Branche	Ja
<b>Hagmann und Saliba (2013)</b>	<p>Rechtliche Grundlagen für private Schweizer Sicherheitsdienstleister, Zulassungsregelungen</p> <p>Spannungsfeld Kontrolle, Freiheit und Demokratie</p> <p>Vorschläge zur Verbesserung der fachlichen Kompetenzen der Angestellten von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister</p>	-/-	Ja
<b>Tresch und Wenger (2015)</b>	<p>Bekanntheitsgrad von sicherheitsproduzierenden Entitäten</p> <p>Vertrauen der Gesellschaft in private Schweizer Sicherheitsdienstleister</p>	-/-	Ja
<b>Tresch und Wenger (2016)</b>	Meinung der Gesellschaft zur Aufgabenverteilung zwischen Polizei und privaten Sicherheitsdienstleistern, Erhebung und Bewertung des Kontaktes zwischen Gesellschaft und privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern	-/-	Ja
<b>Young (2006)</b>	Gesetzliche Grundlagen kommunaler Sicherheitspolitik	-/-	Ja

Autor und Jahr	Hinweise auf Einflussgrößen	Hinweise auf wirtschaftlichen Erfolg	Direkter Bezug zu Privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern
	Einsatz von privaten Sicherheitsdiensten im öffentlichen Raum, wachsendes Sicherheitsbedürfnis der Gesellschaft		
<b>Grunder (2017)</b>	Frage nach privater Gefahrenabwehr am Beispiel von Schweizer Flughäfen, Übertragung von staatlichen Aufgaben an Private	-/-	Ja
<b>Koller und Fink (2020)</b>	Die Autoren erheben erstmals die Bestände der Sicherheitskräfte in der Schweiz. Dies über den Zeitraum von 2011-2018. In ihrer Arbeit hinterleuchten die Autoren auch die Zusammenarbeit zwischen den öffentlichen und privaten Sicherheitsentitäten.	Ja, die Autoren erklären das Wachstum der privaten Sicherheitsbranche mit der Verlagerung von nichtstaatlichen Sicherheitsaufträgen vom Staat weg zu privaten Sicherheitsdienstleistern.	Ja

Bieri (2015) publizierte im «Bulletin 2015 zur Schweizerischen Sicherheitspolitik» einen Artikel über private Sicherheitsdienstleister, welcher eine deutliche politik- und rechtswissenschaftliche Ausrichtung hat. Diese Arbeit ist dennoch als diejenige mit dem höchsten Detaillierungsgrad zu bezeichnen, zumal der Autor auch einen Bezug zum Personal- und zum Absatzmarkt sowie zur Sicherheitsbranche insgesamt herstellt. Wirtschaftswissenschaftliche Themen werden jedoch in dieser Studie nicht aufgegriffen.

Im Jahre 2016 veröffentlichte Bieri in DENARIS, einem Fachmagazin für Bank- und Betriebswirtschaftler, einen Artikel mit dem Titel: «Sicherheit wird häufig an private Unternehmen delegiert». Dabei bezieht er sich primär auf seine im Jahre 2015 publizierten Ergebnisse. Nennenswerte wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse im Zusammenhang mit privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern können auch dieser Arbeit nicht entnommen werden.

Einen rechtswissenschaftlichen Fokus haben die Arbeiten von Tiefenthal (2016), Mohler (2013), Lienhard (2008), Kälin et al. (2007) und Rauber (2006).

Tiefenthal (2016) befasst sich primär mit grundlegenden rechtlichen Fragen zu den Themen Gefahrenabwehr durch Private und Übertragung von polizeilichen Aufgaben an Private sowie mit der rechtlichen Basis für die Wahrnehmung von Sicherheitsaufgaben durch Privatunternehmen in der Schweiz. Die wirtschaftswissenschaftliche Perspektive wird nicht berücksichtigt. Erwähnenswert sind jedoch Tiefenthals Schilderungen im Zusammenhang mit der in der Schweiz bestehenden Rechtslage in Bezug auf die Ausführung von Sicherheitstätigkeiten durch private Sicherheitsdienstleister. Dabei werden die verschiedenen Regelungen im Zusammenhang mit privaten Sicherheitsdienstleistern genannt, welche in der Schweiz auf Bundesebene, auf interkantonaler Ebene und auf kantonaler Ebene zur Anwendung gelangen (vgl. Tiefenthal, 2016, S. 6ff. [abgefragt am: 29.01.2019]). Ebenfalls befasst sich der Autor mit Zulassungsvoraussetzungen für private Sicherheitsdienstleister in der Schweiz, er zeigt die Rechtszersplitterung in diesem Bereich auf und bezeichnet die jüngsten Versuche einer Rechtsharmonisierung als gescheitert (vgl. Tiefenthal, 2016, S. 14 [abgefragt am: 29.01.2019]).

Mohler (2013) beschäftigt sich in seiner Arbeit mit der Problematik der ungenügenden Polizeibestände in der Schweiz. In diesem Zusammenhang beleuchtet er auch, welche Massnahmen seitens der Polizei bisher zur Bewältigung von Spitzenbelastungen eingeleitet wurden. Unter anderem führt er den Beizug von privaten Sicherheitsdienstleistern an, bewertet diesen allerdings kritisch. Der Autor bemerkt, dass die Arbeitsausführung von privaten Sicherheitsdienstleistern in gewissen Bereichen als qualitativ zweifelhaft zu bezeichnen ist und verweist auf die Kompetenzgrenze im Hinblick auf das staatliche Gewaltmonopol (vgl. Mohler, 2013, S. 66f.). Wirtschaftswissenschaftliche Themen werden in dieser Studie nicht aufgegriffen.

Lienhard (2008) beleuchtet die Auslagerung von sicherheitspolizeilichen Aufgaben an private Sicherheitsunternehmen in der Schweiz. Der Autor zeigt verschiedene rechtliche Problemfelder auf; dies primär im Hinblick auf die Gewährleistung der Sicherheit als Kernaufgabe des Staates, des Gewaltmonopols und den Schutz der Grundrechte sowie der demokratischen Kontrolle. Zusammengefasst stuft der Autor die Auslagerung polizeilicher Aufgaben an private Sicherheitsdienste als problematisch ein, sofern damit der Kernbereich des staatlichen Gewaltmonopols betroffen ist. Er spricht sich dafür aus, dass bestimmte polizeiliche Aufgaben durch das zuständige Gemeinwesen selbst wahrgenommen und dafür die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden müssen (vgl. Lienhard, 2008, S. 433 [abgefragt am: 20.02.2019]).

Kälin et al. (2007) verweisen auf den Boom, welchen die private Sicherheitsbranche in den vergangenen Jahren erlebt hat und führen diesen auf folgende Faktoren zurück: begrenzte staatliche Ressourcen im Bereich Sicherheit; hohe Kriminalitätsrate; Zunahme politischer, kultureller und sportlicher Grossanlässe. Die Autoren beschäftigen sich intensiv mit dem staatlichen Gewaltmonopol und der Polizei als dessen Instrument auf der einen Seite und mit der Thematik der privaten Gefahrenabwehr und der Übertragung von sicherheitspolizeilichen Aufgaben des Staates auf private Unternehmen auf der anderen Seite. Ein weiteres Thema ist die öffentlich-rechtliche Regulierung der Tätigkeit privater Sicherheitsunternehmen in der Schweiz. Die Autoren bemängeln, dass es in der Schweiz bislang keine interkantonale Vereinheitlichung der Regulierung von privaten Sicherheitsunternehmen gibt und zeigen anhand des Konkordats der Westschweizer Kantone Handlungsmöglichkeiten auf. Sie schliessen mit dem Hinweis, dass es unter dem Blickwinkel öffentlicher Sicherheitsinteressen wünschenswert wäre, das private Sicherheitsgewerbe einheitlich zu regulieren (vgl. Kälin et al., 2007, S. 39ff.).

Aufschlussreich sind die ergänzenden Ausführungen im Zusammenhang mit der Regulierung des privaten Sicherheitsgewerbes in Europa. Die Autoren halten fest, dass die gesetzliche Regulierung diesbezüglich in den vergangenen 15 Jahren in Europa – im Gegensatz zur Schweiz – deutlich zugenommen hat und verweisen auf die Regulationsmechanismen in Deutschland, Österreich, Frankreich und England (vgl. Kälin et al., 2007, S. 46ff.).

Rauber (2006, 174 ff.) schildert die neuzeitliche Entwicklung von privaten Sicherheitsdiensten in der Schweiz und gibt einen groben Überblick über die dortigen privaten kommerziellen Sicherheitsunternehmen. Er führt auch die Tätigkeiten auf, welche durch Schweizer Sicherheitsdienstleister erbracht werden. Der Fokus seiner Arbeit liegt auf rechtswissenschaftlichen Fragen, konkret in den Bereichen der rechtlichen Grundlagen für private Sicherheitsdienstleister, der Erfüllungsprivatisierung von sicherheitspolizeilichen Aufgaben und der Anforderung an zukünftige gesetzliche Grundlagen für die Tätigkeit von privaten Sicherheitsdienstleistern in der Schweiz. Wirtschaftswissenschaftliche Themen greift Rauber nicht auf.

Hagmann und Saliba (2013) befassen sich in ihrer Arbeit «Sicherheit im öffentlichen Raum: Begegnungsorte im Spannungsfeld zwischen Kontrolle, Freiheit und Demokratie» mit rechtswissenschaftlichen Themen, nehmen jedoch auch Bezug auf sozialwissenschaftliche Aspekte mit Fokus auf den

Aspekt der Sicherheit im öffentlichen Raum. Sie thematisieren die Kooperation der verschiedenen Sicherheitsakteure, wobei in diesem Zusammenhang kritisch auf die Rolle der privaten Sicherheitsdienstleister eingegangen wird und Anregungen formuliert werden, wie die fachlichen Kompetenzen der Angehörigen dieser Dienste verbessert werden könnten.

Tresch und Wenger, die Editoren der jährlich erscheinenden Studie «Sicherheit», welche von der Militärakademie an der ETH Zürich und dem dortigen Center for Security Studies herausgegeben wird, beziehen sich in der Ausgabe 2015 erstmals intensiver auf die privaten Sicherheitsdienstleister (vgl. Tresch und Wenger, 2015, S. 73 [abgefragt am: 16.12.2018]). Dabei wurden im Zuge verschiedener Erhebungen auch Fragen zu privaten Sicherheitsanbietern und deren Kompetenzen gestellt, welche teilweise überraschende Ergebnisse lieferten. So wurde beispielsweise der Kenntnisstand der Schweizer Bevölkerung zu sicherheitsgenerierenden Organisationen ermittelt. Die Ergebnisse sind in Tabelle 5 zusammengefasst.

Tabelle 5: Ergebnisse der Befragung zu sicherheitsgenerierenden Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung mit Daten und Layout von Tresch und Wenger, 2015, S. 88).

<b>Nennung von sicherheitsgenerierenden Organisationen</b>		
<b>Offene Frage, mehrere Antworten möglich, geordnet nach Anzahl Nennungen</b>		
<b>Organisation</b>	<b>Anzahl Nennungen</b>	<b>%</b>
Securitas	751	61
Polizei	439	35
Armee, Militär	199	16
Protectas	112	9
Feuerwehr	82	7
Staat (Bund, Kanton, Gemeinden, Gerichte, ...)	61	5
Andere*	560	45
Weiss nicht/keine Angaben	239	19
Total	2443	197
* Darin sind alle Antworten, welche von weniger als 5 % genannt wurden, summiert.		

Wie aus der oben abgebildeten Tabelle 5 ersichtlich ist, erhielt die private Sicherheitsfirma Securitas mit 61 % die meisten Nennungen. Dieses Ergebnis überrascht, da es signifikant über den Zahlen für die staatlichen Sicherheitsorganisationen wie Polizei und Armee liegt. Die privaten Sicherheitsdienstleister werden durch die Befragten also durchaus als sicherheitsgenerierende Organisationen

beurteilt. Wirtschaftswissenschaftlich relevante Befunde sind jedoch auch in dieser Studie nicht enthalten.

In der Ausgabe 2016 von «Sicherheit» wird erneut auf die private Sicherheitsbranche Bezug genommen. Dabei geht es allerdings primär um die Aufgabenverteilung zwischen Polizei und privaten Sicherheitsfirmen und um die Bewertung des Kontaktes zwischen den Bürgern und den Angehörigen der genannten Firmen (vgl. Tresch und Wenger, 2016, S. 104ff. [abgefragt am: 16.02.2019]).

Young (2006) beleuchtet den Boom der privaten Sicherheitsdienstleister im Zusammenhang mit der Kontrolle des öffentlichen Raumes in Züricher Gemeinden. Dies geschieht jedoch im Wesentlichen unter sozialwissenschaftlichen Gesichtspunkten.

Grunder (2017) analysiert die Durchführung von Fluggast- und Handgepäckkontrollen an Schweizer Flughäfen in rechtlicher Hinsicht. Dabei untersucht er auch den Bereich der privaten Gefahrenabwehr im Hinblick auf die rechtliche Ausgangslage. Anlass für diese Analyse ist der Umstand, dass an verschiedenen Schweizer Flughäfen Sicherheitskontrollen durch private Sicherheitsdienstleister ausgeführt werden. In der Arbeit von Grunder werden jedoch keine wirtschaftswissenschaftlichen Themen behandelt.

Koller und Fink (2020) führten erstmals eine genaue Erhebung der Sicherheitsbestände in der Schweiz unter Berücksichtigung der Daten von staatlichen und privaten Sicherheitsentitäten durch. Die Autoren heben in der Einleitung zu ihrer Studie folgenden Umstand hervor:

*«Trotz der traditionellen und historischen Bedeutung der Sicherheitsthematik ist erstaunlicherweise festzuhalten, dass keine quantitative Studie vorliegt, anhand derer eine genaue Vorstellung der vorhandenen Bestände der Sicherheitskräfte in der Schweiz gewonnen, geschweige denn die neuen Entwicklungen eingeschätzt werden können. Dies erstaunt umso mehr, als die Thematik in der politischen Debatte und in den Medien omnipräsent ist und die Diskussion um die Aufgabenteilung zwischen privat und öffentlich nährt.»* (Koller und Fink, 2020, S. 8 [abgefragt am: 31.05.2020]).

In der Arbeit von Koller und Fink wird die Anzahl der in der Schweiz agierenden Sicherheitskräfte nach der Art ihrer Aktivität, dem Rechtsstatus und nach Arbeitgebertyp (Bund, Kantone, Gemeinden, Korporationen und Private) erhoben. Die Autoren verweisen in der Arbeit mehrfach darauf, dass die private Schweizer Sicherheitsdienstleistungsbranche im Betrachtungszeitraum 2011–2016 einerseits im Vergleich zu den staatlichen Sicherheitsentitäten die höchste Zuwachsrage an Mitarbeitenden hat und andererseits ein unverzichtbares Element für die Innere Sicherheit darstellt.

### 4.3 Fazit zur vorliegenden Literatur

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass keinerlei wissenschaftlich relevante Literatur gefunden werden konnte, in welcher untersucht wird, welche spezifischen Brancheneinflussgrößen Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern haben.

Die bisherige wissenschaftliche Betrachtung des Untersuchungsgegenstands «Private Schweizer Sicherheitsdienstleister» erfolgte primär mit rechtswissenschaftlichem Fokus. In wenigen Arbeiten wurden auch gesellschaftswissenschaftliche Aspekte thematisiert. In wirtschaftswissenschaftlicher Hinsicht wurde der Untersuchungsgegenstand bislang in der Schweiz nicht beleuchtet und es ist demzufolge auch wenig über betriebswirtschaftliche Abläufe im Zusammenhang mit privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern bekannt.

Koller und Fink (2020, S. 8) bestätigen diese Feststellung. Auch sie verweisen darauf, dass private Schweizer Sicherheitsdienstleister bislang lediglich in Bezug auf ihre Legalität und Legitimität untersucht wurden und nennen dabei die Quellen, welche in der Tabelle 4 aufgeführt sind.

## 5 Forschungsfragen

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine explorative Studie. Diekmann bemerkt im Zusammenhang mit explorativen Forschungsdesigns, dass dabei «[...] *nicht die Prüfung von Hypothesen, sondern deren Entwicklung [...]»* (Diekmann, 2018, S. 188) im Vordergrund steht.

Für die vorliegende Arbeit ergeben sich aus der einleitend beschriebenen Problemstellung die folgenden drei am Untersuchungsobjekt «Private Schweizer Sicherheitsdienstleister» empirisch zu untersuchenden Fragen:

1. Mit welchen branchenspezifischen mikro- und makroökonomischen Einflussgrössen sind private Schweizer Sicherheitsdienstleistungsunternehmen generell konfrontiert?
2. Welche der unter Punkt 1 erhobenen branchenspezifischen mikro- und makroökonomischen Einflussgrössen zeigen aktuell Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern?
3. Mit welchen Entwicklungen (Chancen und Gefahren) in Bezug auf die branchenspezifischen mikro- und makroökonomischen Einflussgrössen ist innerhalb der Branche der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister in Zukunft zu rechnen und wie ist aus Branchensicht vorzugehen, um diese möglichst günstig zu beeinflussen?

## 6 Untersuchungsgegenstand

### 6.1 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Atteslander (2010, S. 37f.) betont die Notwendigkeit einer eindeutigen Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes resp. einer klaren Gegenstandsbenennung im ersten Schritt bei empirischen Forschungsprojekten.

Den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit stellen private Schweizer Sicherheitsdienstleistungsunternehmen dar, welche im grössten Schweizer Branchenverband für die Sicherheitsdienstleistungsbranche, dem Verband Schweizer Sicherheitsdienstleistungs-Unternehmen (VSSU), zusammengeschlossen sind. Der Untersuchungsgegenstand ist demzufolge einerseits geografisch auf Schweizer Unternehmen eingegrenzt, andererseits auf Mitgliederunternehmen des VSSU. Diese Eingrenzungen lassen sich wie folgt begründen:

Buhl (2012, S. 222ff.) führt verschiedene Einflussfaktoren auf das Sicherheitsgewerbe auf, welche in der nachfolgenden Abbildung 7 nach vier Dimensionen kategorisiert wurden.



Abbildung 7: Einflussfaktoren für die Entwicklung des Sicherheitsgewerbes (Quelle: Eigene Darstellung nach Buhl, 2012, 222 ff.).

Bei seiner Analyse greift Buhl auf bisherige Entwicklungen und den aktuellen Status quo zurück. Dabei ist zu beachten, dass aufgrund der Charakteristik dieser allgemeinen Einflussfaktoren keine verallgemeinernde Betrachtung erfolgen kann, da die aufgeführten Merkmale landesspezifisch stark variieren können. In den nachfolgenden Unterkapiteln wird die landesspezifische Betrachtung des Untersuchungsobjekts begründet.

### **6.1.1 Landesunterschiede Sicherheitslage und Sicherheitsempfinden**

Frevel und Rinke (2017, S. 4) nennen verschiedene Daten wie Kriminalitätsstatistiken und Lagebilder von nationalen Behörden als Datenquellen, mit welchen die Sicherheitslage eines Landes abgebildet werden kann. Bereits diese Feststellung impliziert, dass in Bezug auf die Sicherheitslage eine landesspezifische Betrachtung notwendig ist. Das Institute for Economics & Peace gibt seit 2007 den «Global Peace Index» heraus, in welchem die Sicherheitslage in 163 Ländern der Welt betrachtet wird (vgl. Institute for Economics & Peace, 2019, S. 2 [abgefragt am: 17.11.2019]). Wie aus dem Global Peace Index 2019 ersichtlich ist, unterscheidet sich die Sicherheitslage der untersuchten Länder markant. Dies gilt nicht nur für die globale Betrachtungsebene, sondern auch innerhalb von Europa bestehen teilweise deutliche Unterschiede.

In Tabelle 6 sind die Ergebnisse abgebildet, wobei anzumerken ist, dass das Land mit dem niedrigsten Score das sicherste, bzw. dasjenige mit dem höchsten Score das unsicherste Land ist. Die EU-27 Länder und die Schweiz sind – soweit aufgeführt - in der Tabelle hervorgehoben. Für Luxemburg und Malta sind keine Daten erhältlich.

Tabelle 6: Societal Safety and Security Domain (Quelle: Eigene Darstellung mit Daten Institute for Economics & Peace, 2019, S. 97 [abgefragt am: 17.11.2019]).

LAND	SCORE	LAND	SCORE	LAND	SCORE
Iceland	1.131	<b>Cyprus</b>	<b>2.290</b>	Burkina Faso	2.695
Singapore	1.233	Kazakhstan	2.300	Turkmenistan	2.705
Norway	1.243	Uruguay	2.312	Togo	2.710
<b>Switzerland</b>	<b>1.274</b>	United States of America	2.319	Uganda	2.722
Japan	1.276	Saudi Arabia	2.325	Argentina	2.740
<b>Denmark</b>	<b>1.280</b>	India	2.329	Dominican Republic	2.763
New Zealand	1.395	North Macedonia	2.332	Trinidad and Tobago	2.787
<b>Slovenia</b>	<b>1.395</b>	Morocco	2.339	Bahrain	2.819
<b>Portugal</b>	<b>1.413</b>	The Gambia	2.353	Myanmar	2.845
<b>Finland</b>	<b>1.417</b>	Armenia	2.357	Cote d' Ivoire	2.858
<b>Austria</b>	<b>1.423</b>	Sri Lanka	2.358	Guyana	2.875
Canada	1.438	Liberia	2.388	Iran	2.882
<b>Sweden</b>	<b>1.495</b>	Albania	2.392	Ethiopia	2.887
Australia	1.500	Zambia	2.415	Niger	2.906
<b>Netherlands</b>	<b>1.557</b>	Tanzania	2.419	Thailand	2.908
<b>Ireland</b>	<b>1.589</b>	Bosnia and Herzegovina	2.420	Papua New Guinea	2.911
South Korea	1.595	Rwanda	2.448	Palestine	2.922
<b>Czech Republic</b>	<b>1.611</b>	Panama	2.449	Jamaica	2.924
Bhutan	1.624	Equatorial Guinea	2.450	Cameroon	2.943
Qatar	1.652	Mongolia	2.452	Nicaragua	2.949
<b>Germany</b>	<b>1.653</b>	Nepal	2.454	Chad	2.959
United Arab Emirates	1.737	Madagascar	2.462	Pakistan	2.987
<b>Slovakia</b>	<b>1.746</b>	Kyrgyz Republic	2.466	Zimbabwe	3.035
Taiwan	1.773	Algeria	2.469	Republic of the Congo	3.046
<b>Hungary</b>	<b>1.814</b>	Moldova	2.470	Philippines	3.064
<b>Belgium</b>	<b>1.824</b>	Benin	2.480	Guatemala	3.065
<b>Croatia</b>	<b>1.854</b>	Namibia	2.490	North Korea	3.100
<b>Poland</b>	<b>1.880</b>	Belarus	2.492	Russia	3.116
United Kingdom	1.895	Israel	2.510	Mauritania	3.120
<b>Greece</b>	<b>1.908</b>	Uzbekistan	2.510	Brazil	3.138
<b>Romania</b>	<b>1.914</b>	Georgia	2.511	Mexico	3.156
Kuwait	1.920	Bangladesh	2.517	El Salvador	3.184
<b>Spain</b>	<b>1.943</b>	China	2.518	Lebanon	3.187
<b>France</b>	<b>1.949</b>	Bolivia	2.529	Turkey	3.224
Ghana	1.976	Kosovo	2.529	Ukraine	3.259
<b>Estonia</b>	<b>1.983</b>	Tunisia	2.533	Honduras	3.283
<b>Lithuania</b>	<b>1.985</b>	Paraguay	2.534	Nigeria	3.296
Oman	1.998	Ecuador	2.539	South Africa	3.301
Malaysia	2.000	Cuba	2.546	Sudan	3.311
<b>Bulgaria</b>	<b>2.032</b>	Cambodia	2.552	Burundi	3.333
Mauritius	2.044	Tajikistan	2.552	Mali	3.356
<b>Latvia</b>	<b>2.067</b>	Djibouti	2.565	Colombia	3.417
Serbia	2.086	Montenegro	2.574	Eritrea	3.431
Chile	2.111	Mozambique	2.585	Libya	3.618
Vietnam	2.116	Lesotho	2.600	Venezuela	3.680
<b>Italy</b>	<b>2.122</b>	Azerbaijan	2.611	Yemen	3.778
Costa Rica	2.142	Egypt	2.619	Somalia	3.847
Sierra Leone	2.161	Gabon	2.636	Syria	3.869
Malawi	2.191	Angola	2.642	Democratic Republic of the Congo	3.980
Laos	2.197	Peru	2.647	Iraq	4.050
Jordan	2.223	Guinea-Bissau	2.659	Central African Republic	4.061
Indonesia	2.231	Haiti	2.665	South Sudan	4.090
Botswana	2.243	Eswatini	2.666	Afghanistan	4.198
Timor-Leste	2.255	Kenya	2.691		
Senegal	2.280	Guinea	2.693		

Hummelsheim-Doss (2017) hat den Zusammenhang zwischen Sicherheitslage und Sicherheitsgefühl untersucht. Während die Sicherheitslage, wie oben beschrieben, mittels verschiedener landesspezifischer Statistiken zum Kriminalitätsgeschehen abgebildet werden kann, handelt es sich beim Sicherheitsgefühl um eine subjektive Wahrnehmung. Indikatoren für das Sicherheitsgefühl werden beispielsweise im Rahmen der empirischen Sozialforschung sowie von kommerzieller Markt- und Meinungsforschung ermittelt (vgl. Hummelsheim-Doss, 2017, S. 35 [abgefragt am: 28.09.2019]). Generell konnte die Autorin feststellen, dass die objektive und die subjektive Sicherheit nicht einheitlich wahrgenommen werden: Es fürchten sich wesentlich mehr Menschen vor Kriminalität als es Opfer von Straftaten gibt. Das Wissen über das Auseinanderklaffen der objektiven Kriminalitätssituation und der subjektiven, gefühlten Sicherheit ist nicht neu. Seit den 1970er Jahren erhält dieses Thema in Deutschland Aufmerksamkeit, weil erkannt wurde, dass die Wahrnehmung der subjektiven Sicherheit eine wesentliche Rolle für das individuelle und das gesellschaftliche Wohl und die Lebensqualität der Menschen spielt. Gleichzeitig hält die Autorin fest, dass angesichts der neueren gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen und Herausforderungen die subjektive Perspektive auf das Thema Sicherheit verstärkt ins Blickfeld gerät. Die Verunsicherung in der Gesellschaft wurde beispielsweise durch den internationalen Terrorismus auf ein neues Niveau gehoben. Jedoch auch Ereignisse wie in der Silvesternacht 2015/16 in Köln hatten einen entscheidenden Einfluss auf das subjektive Sicherheitsempfinden (vgl. Hummelsheim-Doss, 2017, S. 39 [abgefragt am: 28.09.2019]).

Hummelsheim et al. haben bereits 2011 in ihrer Studie *«Social insecurities and fear of crime: a cross-national study on the impact of welfare state policies on crime-related anxieties»* den Zusammenhang zwischen nationalen Sozialsystemen und öffentlicher Unsicherheit untersucht. Dabei wurde ein starker Zusammenhang zwischen sozialer Sicherheit und Kriminalitätsängsten festgestellt.

*«The empirical findings were in line with our theoretical assumptions about underlying micro-level mechanisms. Country-level variables which are linked with individuals' capacities and activities to care for own economic and social independence, primarily social protection measures on early childcare and education, but also employment and unemployment rates, seem to have the strongest fear-reducing effect. In contrast, social protection measures and other indicators that rather rely on mere financial support, for example unemployment, old-age and other cash benefits, are not associated with fewer public insecurities about crime.»*  
(Hummelsheim et al., 2011, S. 15).

## 6.1.2 Landesunterschiede bezüglich Rechtsnormen und Zulassungsvoraussetzungen

Die Entwicklung des Sicherheitsgewerbes wird durch rechtliche Vorgaben und Normen in vielfacher Hinsicht beeinflusst (vgl. Buhl, 2012, S. 225ff.). Button und Stiernstedt (2016) haben die verschiedenen Regulierungssysteme für private Sicherheitsdienstleister innerhalb von Europa untersucht. In die Betrachtung einbezogen wurden 26 Mitgliedstaaten der EU und es haben sich signifikante Unterschiede zwischen den Regulierungssystemen der einzelnen EU-Mitgliedstaaten ergeben. Der Ansatz dieser Untersuchung war es, ausgehend von den Bereichen «Gesetzgebung» und «Gesellschaftliche Grundlagen» unter Verwendung von 22 Subkriterien die Qualität der jeweiligen landesspezifischen Systeme zu analysieren (vgl. Button und Stiernstedt, 2016, S. 402f.).

Die nationalen Zulassungssysteme für private Sicherheitsdienstleister wurden gemäss den in Abbildung 8 dargestellten Dimensionen bewertet. Maximal konnten 100 Punkte erreicht werden; die maximal erreichbare Punktezahl pro Dimension ist ebenfalls der Abbildung 8 zu entnehmen.

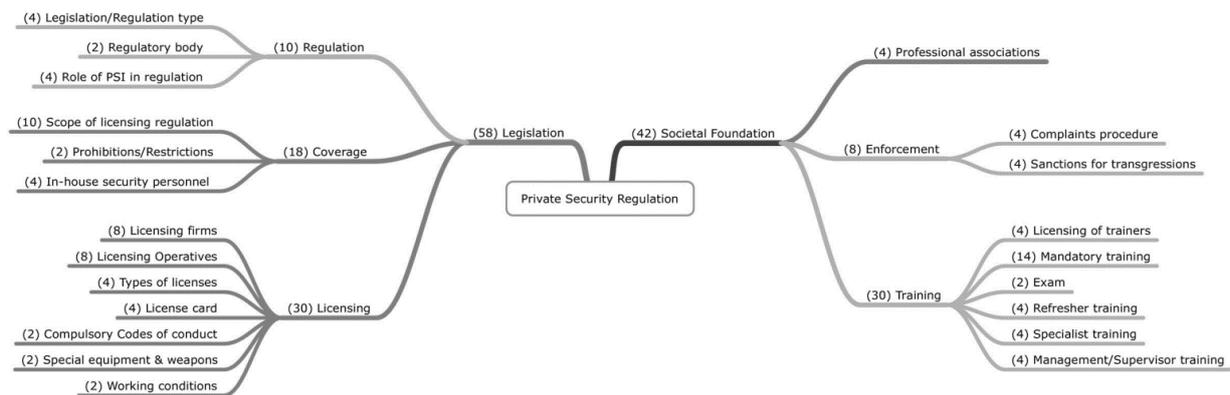


Abbildung 8: Bewertungskriterien für nationale Zulassungssysteme (Quelle: Button und Stiernstedt, 2016, S. 403).

In Tabelle 7 werden die Ergebnisse der Studie von Button und Stiernstedt (2016) aufgezeigt. Während Belgien mit 94 von maximal 100 erreichbaren Punkten die Rangliste anführt und somit über die höchste Regulierungsdichte verfügt, erreichte Tschechien lediglich 22 Punkte.

Tabelle 7: Ergebnisse Studie Button & Stiernstedt (Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von Button & Stiernstedt, 2016).

Ergebnisse aus der Studie Button & Stiernstedt (2016) "Assessing the Regulation of Private Security across Europe."	Theoretical maximum	Belgium	Spain	Slovenia	Greece	Sweden	Portugal	Ireland	Finland	Romania	Luxembourg	Germany	Malta	France	Netherlands	Estonia	Poland	Denmark	Latvia	Bulgaria	United Kingdom	Slovakia	Italy	Cyprus	Lithuania	Austria	Czech Republic
Subtotal Regulation	10	10	6	10	8	6	8	10	10	4	10	8	8	10	6	6	2	10	4	10	10	10	4	6	2	0	2
Subtotal Abdeckung Regulation	16	16	18	14	14	12	14	14	8	14	10	6	8	14	10	10	8	4	8	8	10	6	12	14	8	8	2
Subtotal Lizenzierung	30	28	28	22	22	20	24	26	27	18	16	24	24	22	18	20	20	18	16	10	16	6	16	18	16	18	14
Subtotal Berufsverband	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4
Subtotal Durchsetzung	8	4	4	4	4	4	4	8	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	8	4	4	0	4	2
Subtotal Training	32	32	32	28	28	32	24	12	18	24	24	20	17	10	20	18	22	18	20	20	12	16	6	0	12	6	0
Summe	100	94	92	82	80	78	78	74	69	68	68	66	65	64	62	62	60	58	56	56	54	50	46	42	42	40	24

Wie aus der Tabelle 7 hervorgeht, sind die Zulassungs- und die Regulierungssysteme für private Sicherheitsdienstleister in Europa sehr verschieden. Während in Ländern wie Belgien und Spanien eine sehr hohe Regulierungsgüte herrscht, sind in Ländern wie Tschechien qualitative Regulierungssysteme nahezu inexistent. Daten für die Schweiz wurden in dieser Studie von Button und Stiernstedt nicht erhoben. Die regulatorische Situation in Bezug auf private Schweizer Sicherheitsdienstleister wird in Kapitel 6.2.3.1 ab Seite 67 beleuchtet.

Anhand der Ergebnisse der Studie von Button und Stiernstedt wird deutlich, wie unterschiedlich die Zulassungsvoraussetzungen für private Sicherheitsunternehmen in Europa sind, womit die Notwendigkeit der landesspezifischen Betrachtung der privaten Sicherheitsdienstleistungsbranche untermauert wird.

### 6.1.3 Landesunterschiede bezüglich wirtschaftliche Entwicklung

Die wirtschaftliche Entwicklung innerhalb Europas, und auf diesen geografischen Raum sind die nachfolgenden Aussagen ausschliesslich bezogen, wird in vielen Studien thematisiert. Die meisten dieser Studien beschränken sich auf einen Vergleich unter den EU-Mitgliedstaaten, Daten zur Schweiz sind darin nicht enthalten. Sievert et al. (2017) haben die Schweiz in ihre Studie miteinbezogen, womit ein direkter Vergleich der wirtschaftlichen Entwicklung im gesamten europäischen Raum möglich ist. Die Studie von Sievert et al. basiert auf der folgenden Fragestellung:

*«Wie stehen die Regionen Europas demografisch dar? Welche Perspektiven bieten sich ihnen für die Zukunft? Über welche wirtschaftliche Grundlage verfügen sie, um mit absehbaren demografischen Herausforderungen umzugehen?» (Sievert et al., 2017, S. 143).*

Um diese Fragen zu beantworten, wurden acht Indikatoren aus den Bereichen Demografie und Wirtschaft ausgewählt und es wurde ein Index errechnet. Die dadurch erhaltenen Ergebnisse verdeutlichen die enge Verflechtung zwischen demografischer und ökonomischer Entwicklung. Aus den Resultaten kann abgeleitet werden, welche Regionen Europas besser dastehen als andere und dadurch ein höheres Potenzial haben, wirtschaftliche Herausforderungen zu meistern. Die Analyse erfolgt im Wesentlichen aus ökonomischer Perspektive, wobei die Auswahl der verwendeten Indikatoren auf dem theoretischen Wissen der Autoren zu Demografie und Ökonomie basiert (vgl. Sievert et al., 2017, S. 143f.).

Aus der Untersuchung von 290 Regionen Europas, inkl. Island, Norwegen und der Schweiz, geht hervor, dass die Schweiz wirtschaftlich gut aufgestellt ist und innerhalb Europas den Spitzenplatz einnimmt. Die Ergebnisse der Untersuchung sind in Abbildung 9 abgebildet. Der Abbildung kann auch entnommen werden, dass die wirtschaftliche Entwicklung innerhalb Europas sehr unterschiedlich ist.

Eine positive volkswirtschaftliche Entwicklung bedeutet Zuwachs in der industriellen Produktion, im Handel, im Dienstleistungssektor und in der Bautätigkeit mit der Folge eines zunehmenden Schutzbedarfs für Güter und Objekte. Zudem entsteht dadurch die wirtschaftliche Fähigkeit, die zunehmenden Beauftragungen des Sicherheitsgewerbes zu finanzieren (vgl. Buhl, 2012, S. 224).

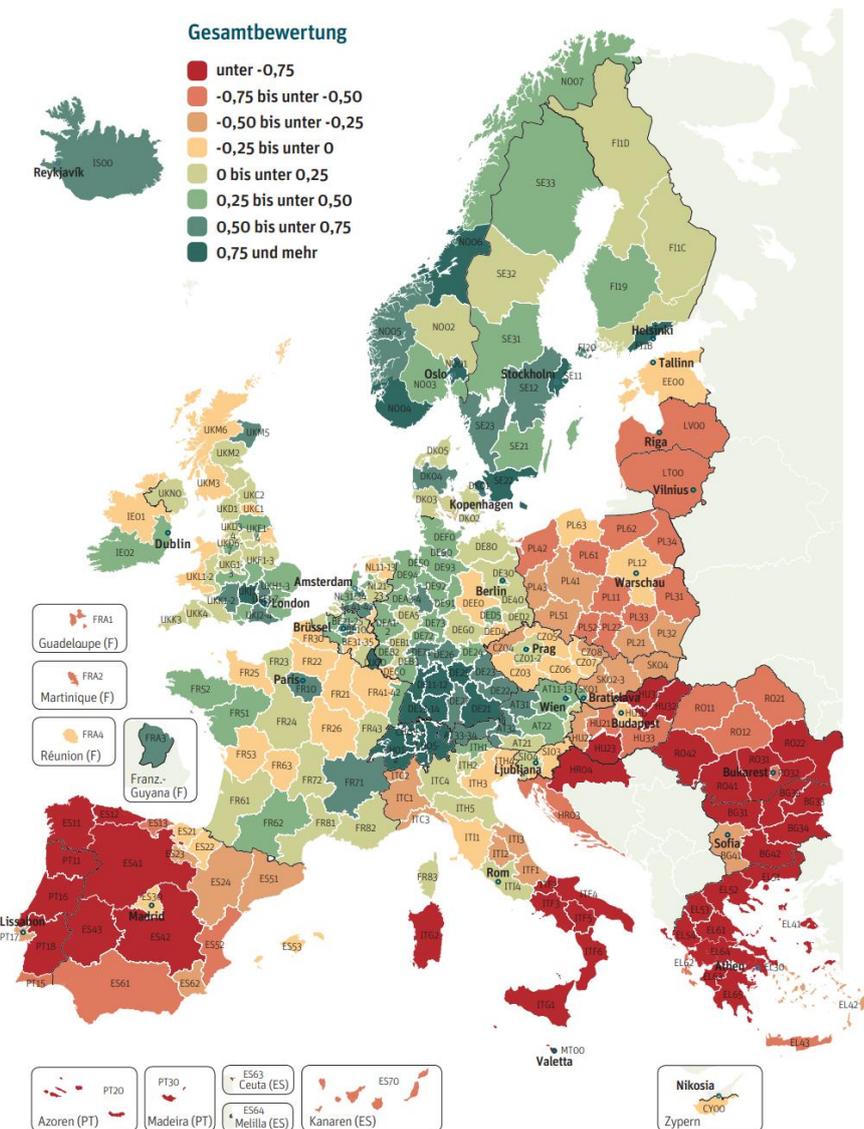


Abbildung 9: Gesamtüberblick wirtschaftliche Entwicklung in Europa (Quelle Sievert et al., 2017, S. 6)

Auch die deutlichen Unterschiede in Bezug auf die wirtschaftliche Situation und die Entwicklung innerhalb der Länder Europas führen dazu, dass die Marktsituation von privaten Sicherheitsdienstleistern nur im landesspezifischen Kontext analysiert werden kann.

#### **6.1.4 Landesunterschiede bezüglich Einstellung von Politik und Gesellschaft gegenüber privaten Sicherheitsdienstleitern**

Wie von Buhl (2012, S. 227) festgehalten, stellt die öffentliche Meinung im gesellschaftlichen und im politischen Bereich einen wesentlichen Einflussfaktor für die Entwicklung des Sicherheitsgewerbes dar.

Bach (2008) befasst sich in ihrer Arbeit unter anderem mit der Stellung, der Bedeutung und dem Ansehen privater Sicherheitsunternehmen in der Gesellschaft. Dabei wurde zum einen das Verhältnis zwischen privaten Sicherheitskräften und den Bürgern und zum anderen das Verhältnis zwischen privaten Sicherheitskräften und der Polizei untersucht. Die Betrachtung beschränkt sich auf den geografischen Raum Deutschlands. In ihrer Untersuchung kommt die Autorin zu folgenden Ergebnissen: Eine klare Mehrheit der interviewten Bürgerinnen und Bürger (82 %) äussert sich positiv über die Existenz und die Betätigung privater Sicherheitsdienstleistungsunternehmen. Auch das Verhältnis zwischen privaten Sicherheitsdienstleitern und der Polizei scheint sich gemäss Bach in Deutschland in den vergangenen Jahren generell verbessert zu haben, wobei dies orts- und situationsabhängig ist. Obschon sich die Koexistenz der beiden Parteien in den vergangenen Jahren positiv entwickelt hat, ist der Entwicklungsprozess, welcher zu einem Miteinander führen soll, für die Autorin noch nicht abgeschlossen (vgl. Bach, 2008, S. 10ff.).

Während gemäss den Untersuchungen von Bach (2008) in Deutschland 82 % der Bürgerinnen und Bürger privaten Sicherheitsdienstleistern gegenüber positiv eingestellt sind, ergeben Untersuchungen in der Schweiz ein anderes Bild. Seit 1995 erhebt die ETH<sup>3</sup> Zürich das Vertrauen in ausgewählte Institutionen und Behörden (Armee, Parlament, politische Parteien, Bundesrat, Gerichte, Medien, Polizei, Wirtschaft). Im Jahre 2015 wurde im Rahmen dieser Befragung erstmals auch das Vertrauen in private Schweizer Sicherheitsfirmen thematisiert. Der Mittelwert der Ergebnisse aus dieser Befragung lag bei 5.94 Punkten (1=kein Vertrauen, 10=volles Vertrauen), was einem im Vergleich gegenüber anderen Entitäten eher tiefen Vertrauen entspricht.

Nur die politischen Parteien und die Medien erhielten eine tiefere Bewertung (vgl. Tresch und Wenger, 2015, S. 93 [abgefragt am: 16.12.2018]).

---

<sup>3</sup> Eidgenössisch Technische Hochschule Zürich

Weitere Informationen liefert die Detailauswertung der Befragung, welche in Tabelle 8 dargestellt ist. Hier fallen zunächst die regionalen Unterschiede zwischen den Ergebnissen ins Auge: So liegt das Vertrauen in der italienischsprachigen Schweiz (6.52) wesentlich über demjenigen in der deutschsprachigen Schweiz (5.85). Ebenfalls aufschlussreich sind die Ergebnisse unter Berücksichtigung der politischen Einstellung: Während der Teil der politisch links eingestellten Befragten ein tiefes (5.50) Vertrauen in private Schweizer Sicherheitsdienstleister hat, liegen die Werte bei politisch rechts orientierten Befragten deutlich höher (6.15). Signifikant sind auch die Unterschiede zwischen Frauen (6.25) und Männern (5.62).

Tabelle 8: Ergebnisse Befragung Vertrauen in private Sicherheitsdienstleister (Quelle: Eigene Darstellung mit Daten Tresch und Wenger, 2015 [abgefragt am: 16.12.2018]).

Q1. Ich nenne Ihnen jetzt einige Einrichtungen des öffentlichen Lebens in der Schweiz und ich möchte wissen, inwieweit diese Ihr Vertrauen geniessen. Sagen Sie mir Ihre Meinung bitte anhand einer 10er Skala, 10 heisst, dass diese Einrichtung Ihr volles Vertrauen genießt, 1 heisst, dass diese Einrichtung bei Ihnen überhaupt kein Vertrauen bekommt. Mit den Zahlen dazwischen können Sie Ihre Meinung abstufen. Inwieweit genießt/geniessen...		
<b>...private Sicherheitsfirmen Ihr Vertrauen?</b>		
	Anzahl Interviews	Mittelwert
<b>Total</b>	<b>1239</b>	<b>5.94</b>
Deutschsprachige Schweiz	885	5.85
Französischsprachige Schweiz	302	6.11
Italienischsprachige Schweiz	52	6.52
Männer	585	5.62
Frauen	654	6.25
Altersgruppe 18-29 Jahre	174	6.48
Altersgruppe 30-59 Jahre	659	5.86
Altersgruppe 60+ Jahre	406	5.84
Politische Einstellung links	362	5.50
Politische Einstellung Mitte	391	6.05
Politische Einstellung rechts	397	6.15
Bildungsniveau tief	86	6.27
Bildungsniveau mittel	684	6.13
Bildungsniveau hoch	456	5.59

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die Einstellung von Gesellschaft und Politik gegenüber privaten Sicherheitsdienstleistern ebenfalls landesspezifisch ist und eine wichtige Determinante für den Erfolg dieser Branche darstellt. Auch diese Feststellung stützt das Vorgehen, die private Sicherheitsdienstleistungsbranche im landesspezifischen Kontext zu betrachten.

Die nachfolgenden Kapitel beziehen sich demzufolge ausschliesslich auf private Schweizer Sicherheitsdienstleister. Im folgenden Kapitel 6.2 wird der Untersuchungsgegenstand anhand verschiedener Dimensionen beleuchtet.

## 6.2 Private Schweizer Sicherheitsdienstleister

Um sich dem komplexen Untersuchungsgegenstand anzunähern und diesen möglichst präzise zu erfassen, wird dieser einer historischen und statistischen Betrachtung unterzogen. Zudem werden die relevanten regulatorischen und politischen Aspekte erhoben, mit welchen private Schweizer Sicherheitsdienstleister konfrontiert sind.

### 6.2.1 Historische Betrachtung der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister

Historisch geht die Sicherheitsdienstleistungsbranche auf die Nacht- und Turmwächter zurück, deren Wurzeln bis in späte Mittelalter reichen (vgl. Ottens, 1999, S. 27; Securitas Schweizerische Bewachungsgesellschaft AG, 1908, S. 5f.; Sommer, 1988). Lange Zeit galt für die Bewachung der Städte und Dörfer das Milizsystem, d. h. es oblag sog. Bürgerwachen, die Dörfer und Städte vor Feuersbrünsten und Dieben zu beschützen. Die Bürgerwachen gaben jedoch häufig Anlass zur Klage. So waren schlechte Wachtdisziplin, ‹Drückebergertum› und teilweise exzessiver Alkoholkonsum während des Wachtdienstes nicht selten (vgl. Illi, 2017, S. 9ff. [abgefragt am: 23.02.2019]).

Zum Dienst in den Bürgerwachen waren alle erwachsenen und wehrhaften Stadt- und Dorfbewohner verpflichtet. Das geringe Ansehen dieses Dienstes und die Kritik an der mangelnden Qualität der Bürgerwachen (vgl. Suter, 2004, S. 2f.) führte beispielsweise in der Stadt Zürich 1779 dazu, dass eine erste professionelle und besoldete Stadtwache geschaffen wurde. Diese bestand aus zwei Adjutanten, drei Wachtmeistern, sechs Korporalen sowie einer Mannschaft von einhundert Gefreiten und Soldaten. Dem Offizierskorps gehörten der Stadthauptmann, zwei ‹Stadtlieutenants› und ein Stadtfähnrich an. Diese Stadtwache kann als eigentlicher Ursprung der Polizei in der Stadt Zürich angesehen werden.

1803 wurde im Kanton Zürich die erste Verfassung erlassen. Ein wesentliches Merkmal war, dass die Souveränität nicht mehr bei der Stadt Zürich, sondern beim Kanton lag. Dies führte im Jahr 1804 zur Gründung des Landjägercorps, dem Vorläufer der Kantonspolizei Zürich. Kaum einen Monat im Einsatz, wurde bereits eine Erhöhung des Corps vorgenommen. Diese Aufstockung erfolgte primär aus dem Grund, weil nun auch die ländlichen Regionen versorgt werden sollten. Dafür forderten die Verantwortlichen Ausgleichszahlungen von den Gemeinden. Als Gegenleistung wurde den Gemeinden vorgeschlagen, die Pflicht zur Stellung von Bürgerwachen abzuschaffen, was deren eigentliches

Ende im Kanton Zürich bedeutete (vgl. Suter, 2004, S. 6ff.). Die Gewährleistung der Sicherheit wurde ab diesen Zeitpunkt im Kanton Zürich professionell verstaatlicht und an die Polizei übertragen. Ähnliche Vorgänge fanden, wenn auch zeitlich versetzt, auf dem ganzen Gebiet der Eidgenossenschaft statt. Dennoch dauerte es noch rund einhundert Jahre, bis sich private Sicherheitsunternehmen in der Schweiz etablieren konnten.

In der Schweiz begann das Zeitalter der privaten Sicherheitsdienstleistungsunternehmen im Jahre 1907 mit der Gründung der Securitas AG in Bern. Die Motivation für die Gründung einer privaten Bewachungsfirma resultierte aus den zusätzlichen individuellen Sicherheitsbedürfnissen, da die Welt um 1900 von grossen strukturellen Veränderungen geprägt war. Durch die Industrialisierung der Schweiz wuchs der Bedarf nach einer privaten Sicherheitsorganisation, welche die staatlichen oder die betriebseigenen Sicherheitskräfte unterstützte. Auf dieser Basis wurde am 1. August 1907 die Securitas AG als erste private Schweizer Sicherheitsfirma gegründet. Securitas hatte zu Beginn einen Personalbestand von rund 70 Mitarbeitenden (Securitas Schweizerische Bewachungsgesellschaft AG, 2018, , online [abgefragt am: 27.02.2019]).

In einer im Januar 1909 verfassten «Denkschrift betreffend das Wach- und Schliessgewerbe in der Schweiz» wandte sich die Securitas AG an den Schweizer Bundesrat, die Mitglieder des National- und Ständerates, die Kantonsregierungen, die Gemeindebehörden und an die Privatwirtschaft. In dieser Denkschrift wurde die Tätigkeit von privaten Wacht- und Schliessunternehmen wie folgt zusammengefasst:

*«Die Wach- und Schliessgesellschaften verfolgen den Zweck, gegen Zahlung eines vereinbarten Betrages, die Bewachung von Grundeigentum und die Schliessung von Gebäuden zur Nachtzeit zu übernehmen. Ihre Wächter sind ausserdem verpflichtet, bei verdächtigen und strafbaren Handlungen einzuschreiten, bei jeder Art von Gefahren und Unglücksfällen helfend einzugreifen, die staatlichen und städtischen Sicherheitsorgane in solchen Fällen zu benachrichtigen und sie in jeder Hinsicht zu unterstützen.»* (Securitas Schweizerische Bewachungsgesellschaft AG, 1908, S. 7).

Die Denkschrift, welche in Form einer für damalige Zeiten professionell hergestellten, gedruckten und gebundenen Broschüre vorliegt, beinhaltet eine Auflistung der Dienstvorschriften für die

Securitas AG, einen Bericht über ausgewählte Erfolge der Firma und einen Überblick über das «Privat-Nachwachwesen im Auslande», namentlich in den Ländern Deutschland, Österreich, Spanien, Belgien, Dänemark, Frankreich und Amerika.

In dem aus Marketingsicht bemerkenswerten Schlusssatz der Denkschrift deutet sich an, dass dank dem 1909 abgegebenen Dokument wohl der eigentliche Durchbruch der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistungsbranche gelungen ist.

*«Nachdem wir im vorliegenden die Grundsätze, das Wesen und die Tätigkeit der «Securitas» klargelegt haben, wird es das Institut begrüßen, wenn Abneigungen und Antipathien schwinden, wenn Staats- und Gemeindebehörden aus ihrer Zurückhaltung hervortreten und ihm das Vertrauen entgegenbringen werden, um das es sich zweifelsohne verdient gemacht hat. Es ist denn auch nicht zu bestreiten, dass der «Securitas» sehr wohl die Staatsgebäude wie Post, Banken, Bibliotheken, Hochschulen, Museen u. s. w., dann die Bahnhöfe mit Güterschuppen, öffentliche Anlagen u. s. w. zur Bewachung anvertraut werden dürfen, was zweifelsohne eine nicht zu unterschätzende Entlastung für die Polizeiorgane zur Folge hätte.»*  
(Securitas Schweizerische Bewachungsgesellschaft AG, 1908, S. 31).

Die von Securitas im Jahre 1909 betriebene Offensive zeigte Erfolg. Infolge der Aufträge, welche der Securitas AG u. a. durch die Schweizerischen Bundesbahnen erteilt wurden, verzeichnete die Unternehmung ein steiles Wachstum und die Mitarbeiterzahl wuchs beständig an. Bereits 1910 unterstützte die Securitas AG die Polizei beim Eidgenössischen Schützenfest, 1914 erfolgte der Einsatz der Securitas bei der dritten Schweizer Landesausstellung in Bern. Trotz der schwierigen Umstände – während der Landesausstellung begann der erste Weltkrieg – konnte die Securitas AG den Auftrag bei der Landesausstellung erfolgreich umsetzen und sich so im ganzen Land etablieren. Bis ins Jahr 1928 konnte die Securitas AG als private Sicherheitsdienstleistungsunternehmung in der Schweiz konkurrenzlos agieren. Am 18.5.1928 wurde in Zürich die Wache AG als zweite private Sicherheitsunternehmung gegründet. Sie ist – wie die Securitas AG auch - nach wie vor am Markt tätig.

Weitere Gründungen von privaten Sicherheitsdienstleistungsunternehmen erfolgten in der Schweiz erst wieder ab den 1970er Jahren.

Eine Analyse der Gründungsdaten der Schweizer Sicherheitsdienstleistungsunternehmen, welche im Branchenverband VSSU vereint sind, zeigt auf, dass erst zu Beginn der 1980er Jahre ein Gründungsboom einsetzte, welcher in den Jahren 1996–2008 seinen Höhepunkt erreicht hat. Die Gründungsjahre wurden einer durch den Autor vorgenommenen Analyse aller Handelsregisterauszüge der Sicherheitsunternehmen, welche per Stichtag 11.2.2019 ordentliche Mitglieder des VSSU waren, entnommen. Dies sind insgesamt 83 Unternehmen. Gemäss Selbstauskunft des VSSU, decken die Mitgliederunternehmen des VSSU rund 95 % (vgl. VSSU, 2018a [abgefragt am: 24.02.2019]; VSSU, 2018b [abgefragt am: 24.02.2019]) des Schweizer Marktes für Sicherheitsdienstleistungen ab. Die Mitgliederunternehmen des VSSU sind demzufolge repräsentativ für die ganze Branche. Abbildung 10 zeigt die Branchenentwicklung auf.

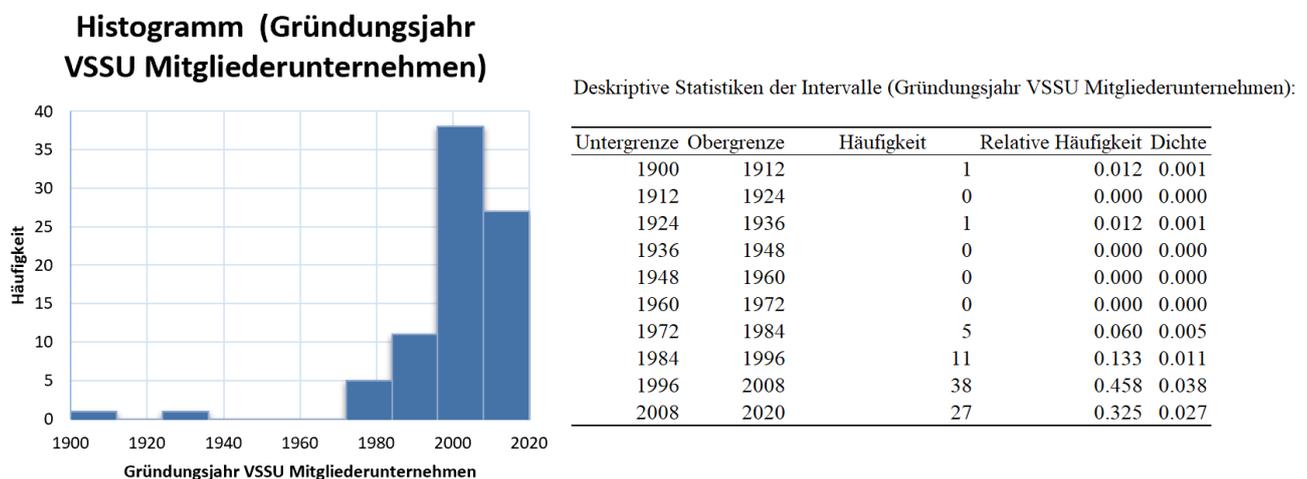


Abbildung 10: Histogramm Gründungsdaten VSSU-Mitglieder (Quelle: Eigene Darstellung)

Der «Verband Schweizerischer Sicherheitsdienstleistungs-Unternehmen» (VSSU) wurde im Jahre 1996 von den Firmen Securitas AG, Protectas AG, Wache AG, MAT SECURITAS EXPRESS (heute Loomis AG) und die Certas AG gegründet. Es handelt sich um einen Verein nach Schweizer Recht im Sinne von Art. 60ff ZGB.

Der Zweck des Vereins ist in dessen Statuten unter Artikel 2 aufgeführt, wobei hier auf die neuesten Vereinsstatuten aus dem Jahr 2006 Bezug genommen wird:

*«Der Verband bezweckt, das Ansehen der in Sicherheitsdienstleistungen tätigen Unternehmen und Organisationen zu heben, insbesondere durch:*

- a) fortschrittliche, gleichwertige Anstellungsbedingungen;*
- b) zweckmässige berufliche Ausbildung, die in einen eidgenössisch anerkannten Fachausweis ausmünden kann;*
- c) Durchführung der Prüfungen zur Erlangung der Eidg. Fachausweise;*
- d) Durchführung der theoretischen und praktischen Waffentrag-Prüfungen;*
- e) Förderung der gemeinsamen Anliegen in der Öffentlichkeit, den Behörden gegenüber und in Kontakten zu ähnlichen Verbänden im In- und Ausland.»*

(VSSU, 2006, , Art. 2 [abgefragt am: 26.02.2019]).

Bereits drei Jahre nach der Gründung des VSSU erhielt dieser 1999 vom Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) die Bewilligung zur Durchführung von Eidgenössischen Fachausweisprüfungen. Seit 2001 organisiert der VSSU die Prüfungen zum/zur «Fachmann/Fachfrau für Sicherheit und Bewachung (FSB)» und seit 2003 die Prüfungen zum/zur «Fachmann/Fachfrau für Personen- und Objektschutz (FPO)» (vgl. VSSU, unbekannt [abgefragt am: 26.02.2019]).

Im Jahre 2004 wurde zwischen dem VSSU und der Gewerkschaft Unia erstmal ein allgemeinverbindlich erklärter Gesamtarbeitsvertrag (GAV) für die private Sicherheitsdienstleistungsbranche abgeschlossen. Weitere Ausführungen zu diesem GAV finden sich unter Abschnitt 6.2.3.2 (S. 75) in dieser Arbeit.

Im Jahre 2008 fand in Österreich und der Schweiz die Fussball-Europameisterschaft (EURO 08) statt. Für diesen Grossanlass wurde in der Schweiz durch die beiden grössten privaten Sicherheitsdienstleister Securitas AG und Protectas AG das Konsortium «PriSec-E08» gegründet. Zweck dieses Konsortiums war es, aus allen Mitgliederfirmen des VSSU einen Personalpool für die Bewältigung dieses Grossereignisses zu bilden. Um einen möglichst gleichwertigen Ausbildungsstand aller eingesetzten Sicherheitsmitarbeitenden sicherzustellen, wurde das für die EURO 08 eingesetzte Sicherheitspersonal speziell ausgebildet und geprüft (vgl. Alig, 2007).

Parallel zum Branchenverband VSSU wurden in der Schweiz weitere Vereine und Verbände von Branchenteilnehmenden gegründet. Bereits seit dem Jahr 2005 existiert der «Verband

Ostschweizerischer Sicherheitsunternehmen» (vgl. Tagblatt online, 2014 [abgefragt am: 26.02.2019]), 2014 wurden der «Nordwestschweizer Verband der Sicherheitsfirmen» (vgl. Nordwestschweizer Verband der Sicherheitsfirmen, 2014 [abgefragt am: 26.02.2019]) und 2016 der «Verband privater und öffentlicher Sicherheitsdienstleister Schweiz» (VPOSS) gegründet (vgl. VPOSS, 2016 [abgefragt am: 26.02.2019]). Mitglieder dieser Vereine und Verbände sind primär Kleinst- und Kleinstunternehmen, häufig in der Rechtsform von Einzelunternehmen. Medial oder politisch wahrnehmbar waren diese Verbände bislang kaum.

In den Jahren 2014 bis 2017 versuchte die Konferenz der Kantonalen Justiz- und Polizeidirektorinnen und -direktoren in der Schweiz einheitliche Zulassungsregelungen für private Sicherheitsdienstleister zu erlassen. Diesbezüglich ist auf den nachfolgenden Abschnitt 6.2.3.1 (S. 67 ff.) zu verweisen, in welchem diese Thematik ausführlich beleuchtet wird.

## **6.2.2 Statistische Betrachtung der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister**

### 6.2.2.1 Statistische Grundlagen

Die für diese statistische Betrachtung verwendeten Daten stammen vom Schweizer Bundesamt für Statistik (BFS), dabei hauptsächlich aus der jährlich erhobenen Wertschöpfungsstatistik. Bei allen Daten handelt es sich um öffentlich zugängliche Zahlen.

Die Methodik, mit welcher die Daten der Wertschöpfungsstatistik erhoben und verarbeitet wurden, kann den Publikationen dieser Behörde entnommen werden; die Quellenangaben sind in der Tabelle 10 auf der Seite 54 aufgeführt. In dieser Tabelle werden auch der Stichprobenplan und die Schichtung des Stichprobenrahmens über die Jahre 2010–2016 dokumentiert. Bei Grössenangaben, welche in der Tabelle 10 **fett-kursiv** dargestellt sind, handelt es sich um Vollerhebungen, da der Stichprobenrahmen und der Stichprobenplan dieselben Werte aufweisen. In Bezug auf die Grössenklasseneinteilung gilt die in der Tabelle 9 dargestellte Definition der Grössenklassen, welche sich an der vom Bundesamt für Statistik verwendeten Definition orientiert (vgl. BFS, 2018a, S. 19).

Tabelle 9: Definition der Grössenklassen (Quelle: Eigene Darstellung nach BFS, 2018a, S. 19 ).

Grössenklasse	Unternehmen mit...
1	... zwischen 3 und 7 Beschäftigten
2	... zwischen 8 und 19 Beschäftigten
3	... zwischen 20 und 49 Beschäftigten
4	... zwischen 50 und 249 Beschäftigten
5	... 250 oder mehr Beschäftigten

Das Bundesamt für Statistik nimmt teilweise rückwirkend Revisionen der Daten vor. Die Publikation der neuen, also aktualisierten Daten erfolgt dann anlässlich des nächsten Publikationstermins (vgl. BFS, 2018a, S. 27). Für die vorliegende Arbeit wurden generell diejenigen Daten mit dem neuesten Publikationstermin verwendet.

Teilweise wurden verschiedene statistischen Daten durch den Autor dieser Arbeit in eigenen Tabellen aggregiert.<sup>4</sup> Aus Gründen der Übersichtlichkeit sind die Datenquellen im jeweiligen aggregierten Dokument aufgeführt. Innerhalb der Tabelle mit den aggregierten Daten wird, wie in der Tabelle 10 dargestellt, jeweils auf die Datenquelle verwiesen.

---

<sup>4</sup> Beispielsweise: Tabelle 10 (S. 54); Tabelle 12 (S. 59); Tabelle 14 (S.66)

Tabelle 10: Statistische Datenquellen, Stichprobenrahmen und Stichprobenplan (Quelle: Eigene Darstellung mit Daten BFS [genaue Quellenangaben pro Zeile in der Tabelle aufgeführt]).

		Anzahl Unternehmen nach Grössenklassen					Total	Quelle
		1	2	3	4	5		
<b>2010</b>	Stichprobenrahmen	144	114	46	<b>36</b>	<b>6</b>	346	
	Stichprobenplan	41	41	36	<b>36</b>	<b>6</b>	160	BFS, 2012
<b>2011</b>	Stichprobenrahmen	144	114	46	<b>36</b>	<b>6</b>	346	
	Stichprobenplan	41	41	36	<b>36</b>	<b>6</b>	160	BFS, 2013
<b>2012</b>	Stichprobenrahmen	147	119	47	<b>37</b>	<b>7</b>	357	
	Stichprobenplan	32	38	38	<b>37</b>	<b>7</b>	152	BFS, 2014
<b>2013</b>	Stichprobenrahmen	181	135	<b>61</b>	<b>39</b>	<b>6</b>	422	
	Stichprobenplan	27	40	<b>61</b>	<b>39</b>	<b>6</b>	173	BFS, 2015
<b>2014</b>	Stichprobenrahmen	187	147	60	<b>43</b>	<b>8</b>	445	
	Stichprobenplan	31	39	50	<b>43</b>	<b>8</b>	171	BFS, 2016
<b>2015</b>	Stichprobenrahmen	185	132	63	<b>46</b>	<b>10</b>	436	
	Stichprobenplan	31	34	53	<b>46</b>	<b>10</b>	174	BFS, 2017
<b>2016</b>	Stichprobenrahmen	178	142	<b>55</b>	<b>43</b>	<b>10</b>	428	
	Stichprobenplan	38	42	<b>55</b>	<b>43</b>	<b>10</b>	188	BFS, 2018a

### 6.2.2.2 Anzahl Unternehmen und Beschäftigte

Anhand der statistischen Betrachtung ergibt sich für die private Schweizer Sicherheitsdienstleistungsbranche eine heterogene Struktur. Per Dezember 2017 gab es in der Schweiz 811 private Sicherheitsunternehmen mit insgesamt 22'499 Angestellten (vgl. BFS, 2019b, online [abgefragt am: 01.10.2019]).

Wie aus Tabelle 11 ersichtlich ist, war die Anzahl der in der Schweiz erfassten Sicherheitsunternehmen in den Jahren 2011 bis 2017 relativ stabil, sie lag im Mittel über diese Jahre bei 795 Unternehmen.

Tabelle 11: Branchenstruktur Sicherheitsdienstleister 2011–2017 (Quelle: Eigene Darstellung mit Daten BFS, 2019b [abgefragt am: 01.10.2019]).

Wirtschaftsabteilungen (NOGA 2008)	Anzahl Unternehmen mit ... Beschäftigten					Total	
	1 - 9	10 - 49	50 - 249	Total 1) 1 - 249	> 249	Unternehmen	Beschäftigte (Kopfzahlen)
NOGA 80							
<b>2017</b>	602	158	38	798	13	811	22 449
<b>2016</b>	578	170	41	789	10	799	22 449
<b>2015</b>	590	163	44	797	10	807	21 710
<b>2014</b>	584	160	41	785	10	795	20 714
<b>2012</b>	569	149	42	760	6	766	19 024
<b>2011</b>	603	148	35	786	6	792	18 030
Mittelwerte	588	158	40	786	9	795	20 729

Was die Anzahl der privaten Schweizer Sicherheitsunternehmen angeht, dominieren die Kleinst- und Kleinunternehmen mit 1–9 Beschäftigten. Diese Unternehmen machen rund drei Viertel aller Unternehmen aus. Die sehr hohe Anzahl an Klein- und Kleinstunternehmen lässt sich damit erklären, dass für die Schweizer Sicherheitsbranche ein allgemeinverbindlicher Gesamtarbeitsvertrag gilt, welcher jedoch erst ab Unternehmen mit mehr als 10 Mitarbeitenden zur Anwendung gelangt (vgl. Bundesratsbeschluss. 2007a). Konkret bedeutet dies, dass rund 76 % aller Sicherheitsunternehmen nicht dem allgemeinverbindlich erklärten Gesamtarbeitsvertrag unterliegen, da diese Unternehmen weniger als 10 Personen beschäftigen. Der Pol der Grossunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten weist in den letzten Jahren eine leichte Wachstumstendenz auf. Beschäftigten im Jahre 2011 lediglich 6 Unternehmen mehr als 249 Angestellte, waren dies im Jahre 2017 bereits 13.

Die per Ende 2017 statistisch erfassten privaten Sicherheitsunternehmen verteilen sich flächendeckend auf das ganze Gebiet der Schweiz. Aus Datenschutzgründen liegen von den Kantonen Appenzell-Innerrhoden, Obwalden, Nidwalden und Glarus keine Daten vor (vgl. BFS, 2019a [abgefragt am: 01.10.2019]). Wie aus Abbildung 11 ersichtlich wird, konzentrieren sich die Sicherheitsunternehmen auf die Kantone Zürich, Bern und den Wirtschaftsraum «Bassin Lémanique». Dies ist insofern nachvollziehbar als Zürich der einwohnerstärkste Kanton der Schweiz und die Stadt/der Grossraum Zürich die eigentliche Wirtschaftsmetropole ist. Im Kanton Bern befindet sich die Hauptstadt der Schweiz. Dieser Umstand bringt es mit sich, dass in Bern die Bundesverwaltung und auch viele ausländische Vertretungen angesiedelt sind. Das «Bassin Lémanique» umfasst die Kantone Genf und Waadt. Diese Wirtschaftsregion produziert rund 17 % des Schweizer Bruttoinlandsprodukts und ist sehr international ausgerichtet (vgl. Müller, 2014, S. 34). Das «Bassin Lémanique» ist wesentlich

durch die Uhrenindustrie geprägt und in der Metropole, dem Stadt-Kanton Genf, sind zahlreiche internationale Organisationen und Vertretungen ansässig.

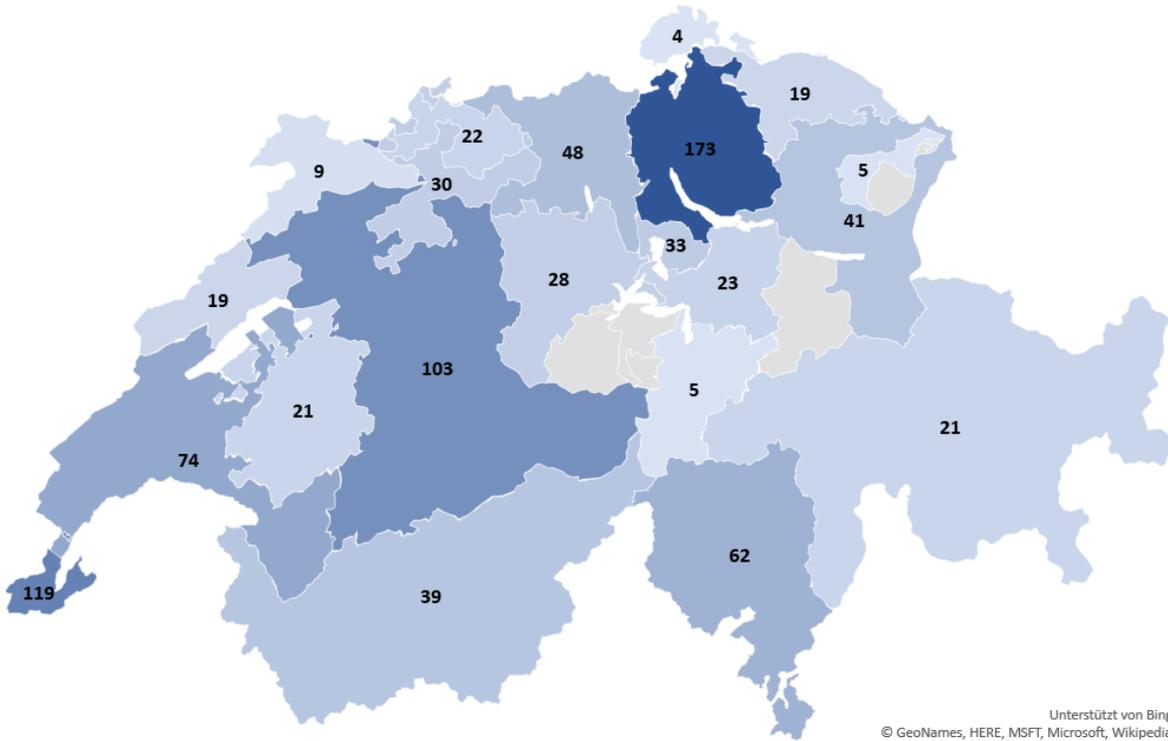


Abbildung 11: Geografische Verteilung der Schweizer Sicherheitsunternehmen mit Anzahl pro Kanton (Quelle: BFS, 2019a [abgefragt am: 01.10.2019] ).

Ein stetiges Wachstum zeigt sich auch hinsichtlich der Anzahl der Beschäftigten innerhalb der privaten Sicherheitsbranche (Abbildung 12). Waren in der Branche im Jahre 2011 total 18'030 Personen beschäftigt, stieg diese Zahl per Dezember 2017 auf 22'449, was einem Anstieg von über 20 % entspricht. Bei den genannten Zahlen handelt es sich um Kopfzahlen.

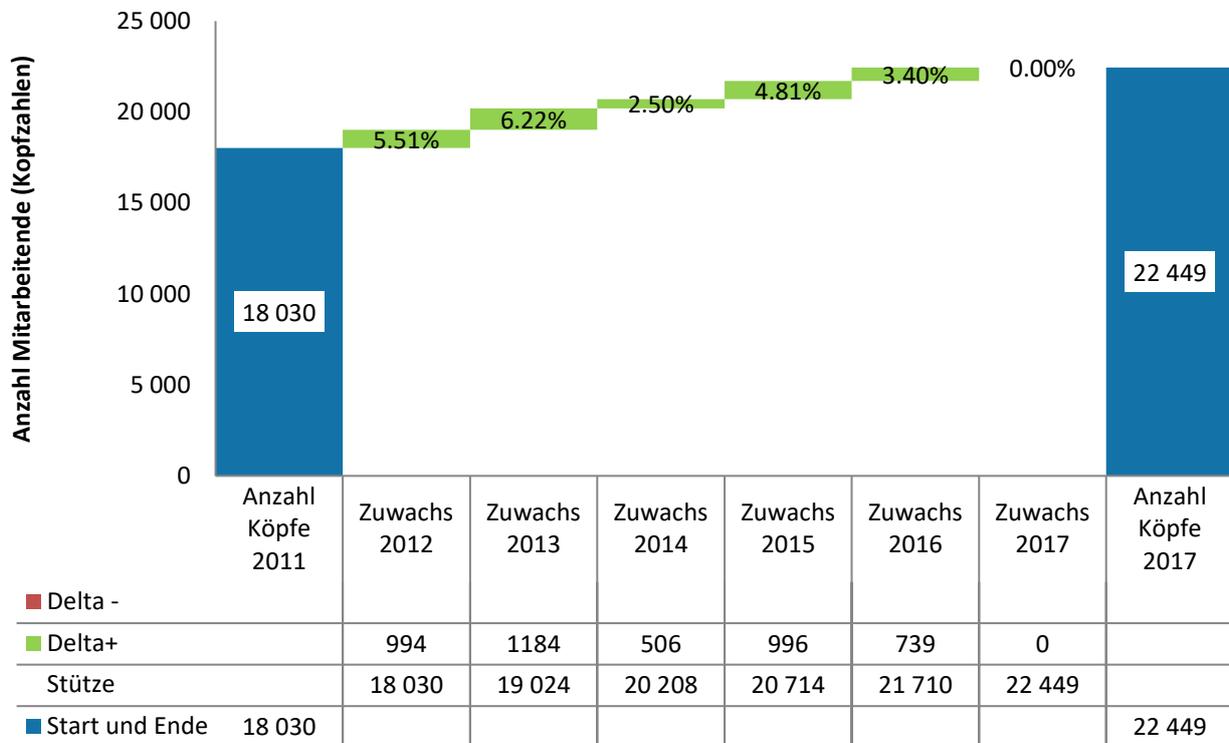


Abbildung 12: Entwicklung Kopfzahlen, 2011–2016 (Quelle: Eigene Darstellung mit Daten BFS, vgl. Tabelle 12).

Das Bundesamt für Statistik hat bis zum Jahr 2015 lediglich die Kopfzahlen erhoben und diese nicht auf Vollzeitäquivalente umgerechnet. Seit dem Jahr 2015 werden jedoch sowohl Kopfzahlen als auch Vollzeitäquivalente ausgewiesen. In Abbildung 13 ist die Entwicklung der Anzahl Vollzeitäquivalente (FTE) dargestellt. Der Zuwachs gegenüber Vorjahr betrug im Jahre 2016 total 667 FTE (+4.5 %), im Jahre 2017 total 37 FTE (+0.24 %). Diese Zuwachsraten sind leicht höher als die Entwicklung der Anzahl Kopfstellen gemäss Abbildung 12, was darauf schliessen lässt, dass in den Jahren 2016 und 2017 mehrheitlich Personal mit hohem oder gar vollem Anstellungspensum aufgenommen wurde.

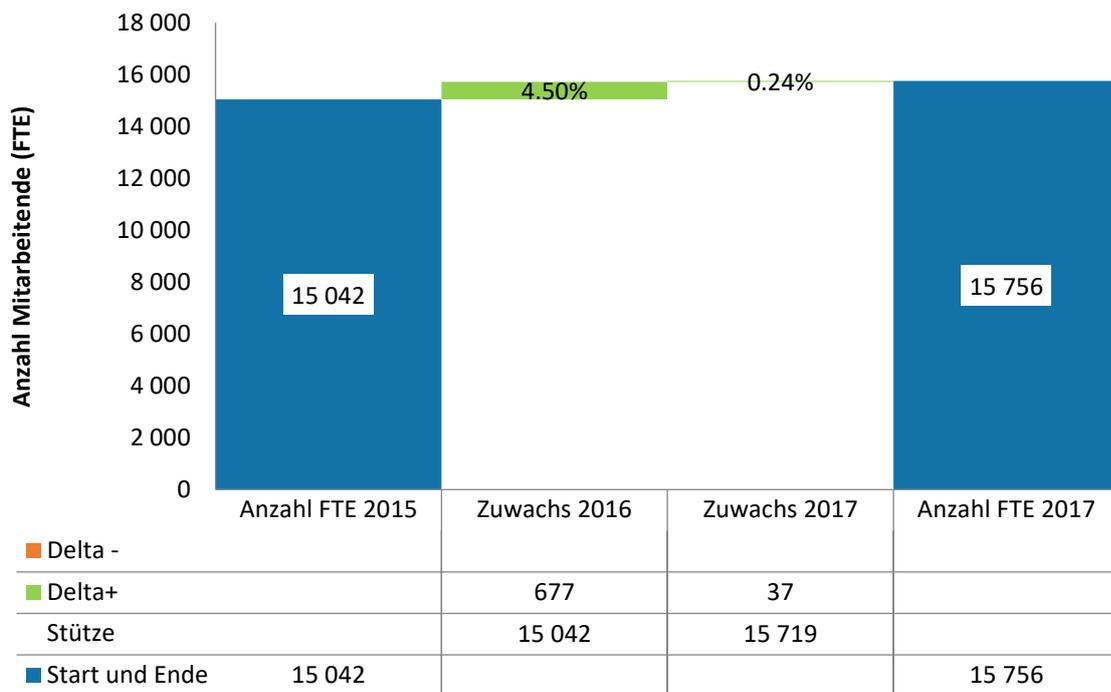


Abbildung 13: Entwicklung Anzahl Vollzeitäquivalente (FTE), 2015–2017 (Quelle: Eigene Darstellung mit Daten BFS, vgl. Tabelle 12 S. 59).

Der Mitarbeiterzuwachs erfolgte in der Schweiz beinahe flächendeckend, einzig die Kantone Bern, Obwalden, Basel-Landschaft und Thurgau verzeichneten in der Periode von 2011–2017 einen leichten Rückgang; im Kanton Schaffhausen sind die Zahlen gleichgeblieben. Abbildung 14 zeigt die Entwicklungen über die Periode von 2011–2017 grafisch auf. Die aggregierte Entwicklung der Beschäftigungszahlen während der Periode 2011 bis 2017 sind in Tabelle 12 aufgeführt.

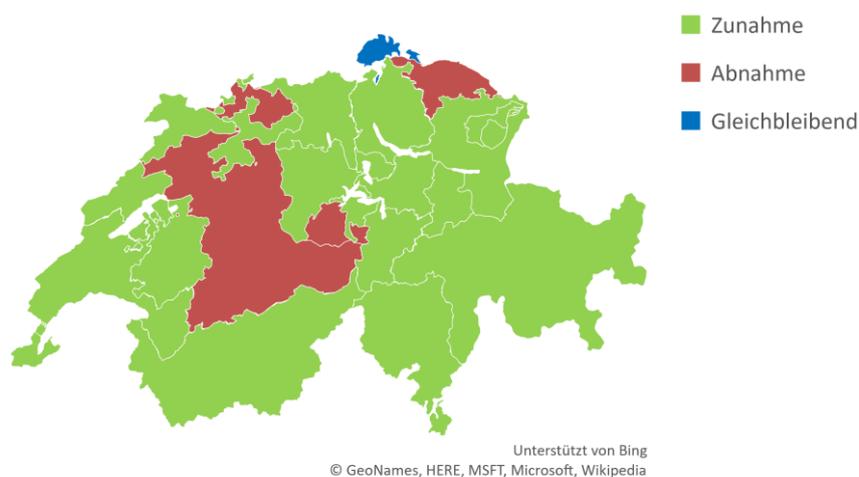


Abbildung 14: Entwicklung der Anzahl Beschäftigte, 2011–2017 (Quelle: Eigene Darstellung mit Daten BFS, 2019a [abgefragt am: 01.10.2019]).

Tabelle 12: Anzahl der Beschäftigten NOGA 80 Vergleich 2011–2017 (Quelle: Eigene Darstellung mit Daten BFS, 2019a [abgefragt am: 01.10.2019]).

Institutionelle Einheiten und Beschäftigte nach Jahr, Wirtschaftsabteilung, Grössenklasse und Variable		Institutionelle Einheiten		Beschäftigte (Kopfzahl)		Vollzeit-äquivalente	
			%		%		%
2011	<b>Grössenklasse - Total</b>	<b>792</b>	100%	<b>18030</b>	100%		
	Mikrounternehmen: 1 bis 9 Beschäftigte	603	76%	1632	9%		
	Kleine Unternehmen: 10 bis 49 Beschäftigte	148	19%	2883	16%		
	Mittlere Unternehmen: 50 bis 249 Beschäftigte	35	4%	3986	22%		
	Grosse Unternehmen: 250 oder mehr Beschäftigte	6	1%	9529	53%		
2012	<b>Grössenklasse - Total</b>	<b>766</b>	100%	<b>19024</b>	100%		
	Mikrounternehmen: 1 bis 9 Beschäftigte	569	74%	1535	8%		
	Kleine Unternehmen: 10 bis 49 Beschäftigte	149	19%	2925	15%		
	Mittlere Unternehmen: 50 bis 249 Beschäftigte	42	5%	4608	24%		
	Grosse Unternehmen: 250 oder mehr Beschäftigte	6	1%	9956	52%		
2013	<b>Grössenklasse - Total</b>	<b>773</b>	100%	<b>20208</b>	100%		
	Mikrounternehmen: 1 bis 9 Beschäftigte	569	74%	1557	8%		
	Kleine Unternehmen: 10 bis 49 Beschäftigte	155	20%	3152	16%		
	Mittlere Unternehmen: 50 bis 249 Beschäftigte	41	5%	4427	22%		
	Grosse Unternehmen: 250 oder mehr Beschäftigte	8	1%	11072	55%		
2014	<b>Grössenklasse - Total</b>	<b>795</b>	100%	<b>20714</b>	100%		
	Mikrounternehmen: 1 bis 9 Beschäftigte	584	73%	1572	8%		
	Kleine Unternehmen: 10 bis 49 Beschäftigte	160	20%	3191	15%		
	Mittlere Unternehmen: 50 bis 249 Beschäftigte	41	5%	4210	20%		
	Grosse Unternehmen: 250 oder mehr Beschäftigte	10	1%	11741	57%		
2015	<b>Grössenklasse - Total</b>	<b>807</b>	100%	<b>21710</b>	100%	<b>15042</b>	100%
	Mikrounternehmen: 1 bis 9 Beschäftigte	590	73%	1536	7%	923	6%
	Kleine Unternehmen: 10 bis 49 Beschäftigte	163	20%	3166	15%	1775	12%
	Mittlere Unternehmen: 50 bis 249 Beschäftigte	44	5%	4451	21%	2716	18%
	Grosse Unternehmen: 250 oder mehr Beschäftigte	10	1%	12557	58%	9627	64%
2016	<b>Grössenklasse - Total</b>	<b>799</b>	100%	<b>22449</b>	100%	<b>15719</b>	100%
	Mikrounternehmen: 1 bis 9 Beschäftigte	578	72%	1522	7%	939	6%
	Kleine Unternehmen: 10 bis 49 Beschäftigte	170	21%	3412	15%	1927	12%
	Mittlere Unternehmen: 50 bis 249 Beschäftigte	41	5%	4502	20%	2825	18%
	Grosse Unternehmen: 250 oder mehr Beschäftigte	10	1%	13013	58%	10029	64%
2017	<b>Grössenklasse - Total</b>	<b>811</b>	100%	<b>22449</b>	100%	<b>15756</b>	100%
	Mikrounternehmen: 1 bis 9 Beschäftigte	602	74%	1600	7%	988	6%
	Kleine Unternehmen: 10 bis 49 Beschäftigte	158	19%	3384	15%	1963	12%
	Mittlere Unternehmen: 50 bis 249 Beschäftigte	38	5%	3789	17%	2287	15%
	Grosse Unternehmen: 250 oder mehr Beschäftigte	13	2%	13676	61%	10519	67%

Keine statistischen Daten erhältlich

### 6.2.2.3 Betriebswirtschaftliche Ergebnisse

Die Entwicklung von Umsatz und Gewinn der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister wurde bereits im Kapitel 2 kurz thematisiert.

Generell ist in der Betrachtungsperiode 2010 bis 2016 eine stetige Zunahme der aggregierten Branchenumsätze festzustellen: Lagen diese im Jahre 2010 noch bei rund 780 Millionen CHF, konnten sie bis 2016 auf 1'122 Millionen CHF ausgebaut werden. Auffallend ist, dass der jährliche Umsatzzuwachs nicht linear erfolgt ist. Bis zum Geschäftsjahr 2012 konnten die Jahresumsätze pro Jahr im zweistelligen Prozentbereich gesteigert werden, anschliessend flachte die Zuwachsrate ab und betrug im Jahr 2016 noch 4.24 %. In der Abbildung 15 ist die Umsatzentwicklung über die Periode 2010 bis 2016 dargestellt.

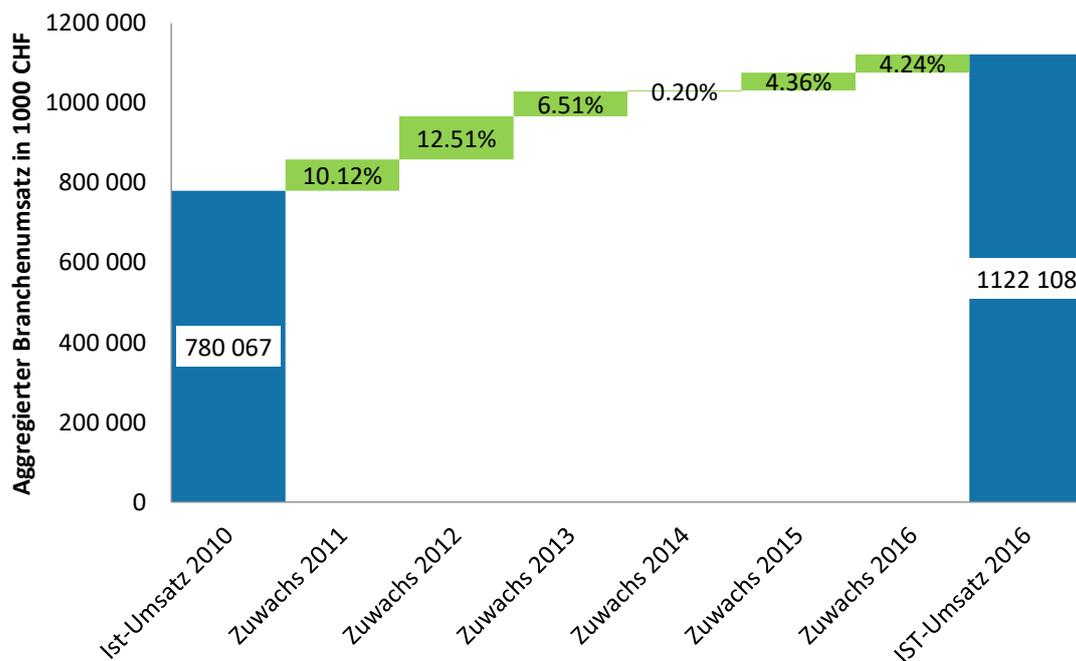


Abbildung 15: Umsatzentwicklung – jährliche Zuwachsraten (Quelle: Eigene Darstellung, Daten vgl. Tabelle 14).

Wie in Abbildung 16 dargestellt, ergaben sich im Bereich des Branchengewinns Auffälligkeiten. Trotz positiver Umsatzentwicklung ist der aggregierte Branchengewinn erodiert. Per Geschäftsjahr 2016 lag der Gewinn nach Steuern (Earnings After Taxes, EAT) bei lediglich 1.9 % und somit historisch tief.

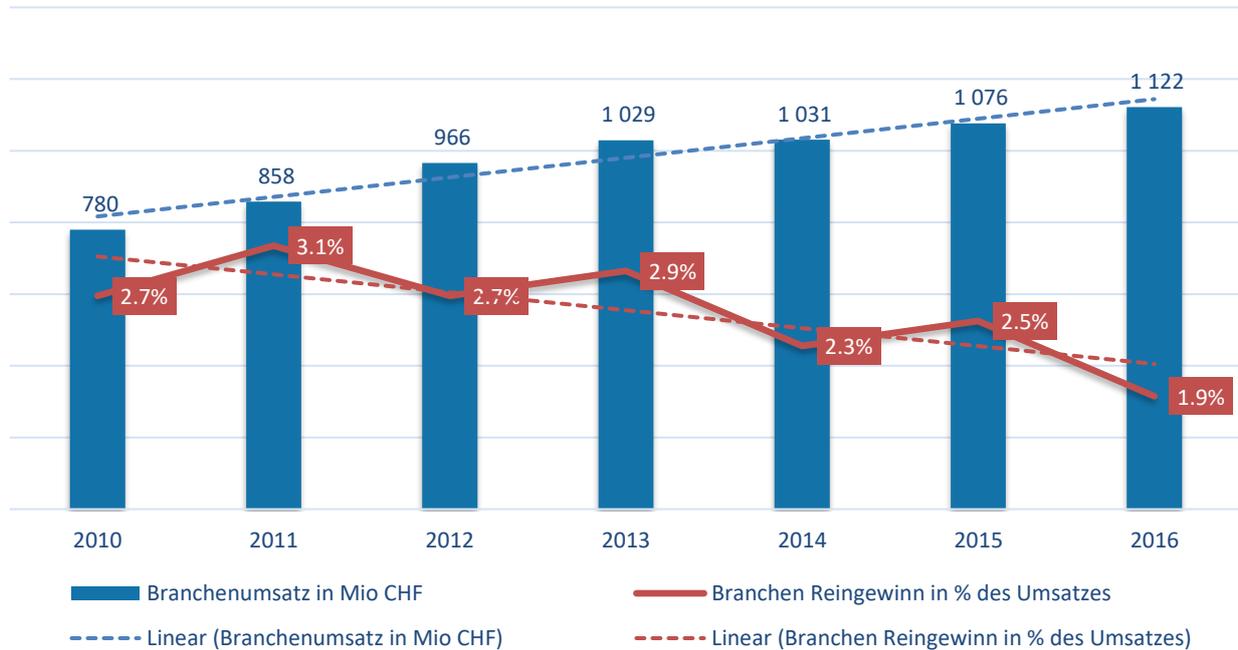


Abbildung 16: Entwicklung von Umsatz und Gewinn, 2010–2016 (Quelle: Eigene Darstellung, Daten vgl. Tabelle 14).

Durch eine Analyse der branchenaggregierten Erfolgsrechnung (vgl. Tabelle 14, S. 66) lässt sich aufzeigen, dass die Kosten für den Personal- und den Finanzaufwand<sup>5</sup> über den Betrachtungszeitraum von 2010 bis 2016 gestiegen sind. Zudem wurden höhere Abschreibungen getätigt. Die Kostenentwicklung für Drittaufwand, Betriebsaufwand und betriebsfremden Aufwand ist negativ. Die Unternehmen scheinen in diesem Bereich Einsparungen vorgenommen zu haben. Die nachfolgenden Diagramme, welche in Abbildung 17 dargestellt sind, zeigen die Kostenentwicklung von verschiedenen betriebswirtschaftlich relevanten Kostenpositionen auf. Die blaue Linie zeigt den Verlauf über die Betrachtungsperiode, die Pfeile bilden die Tendenz ab, wobei zur Darstellung eine lineare Trendlinie generiert wurde.

<sup>5</sup> Im Schweizer Buchhaltungssystem werden in der Rubrik «Finanzaufwand» die Kosten für Kreditzinsen, Darlehenszinsen, Bankzinsen und Bankspesen verbucht.

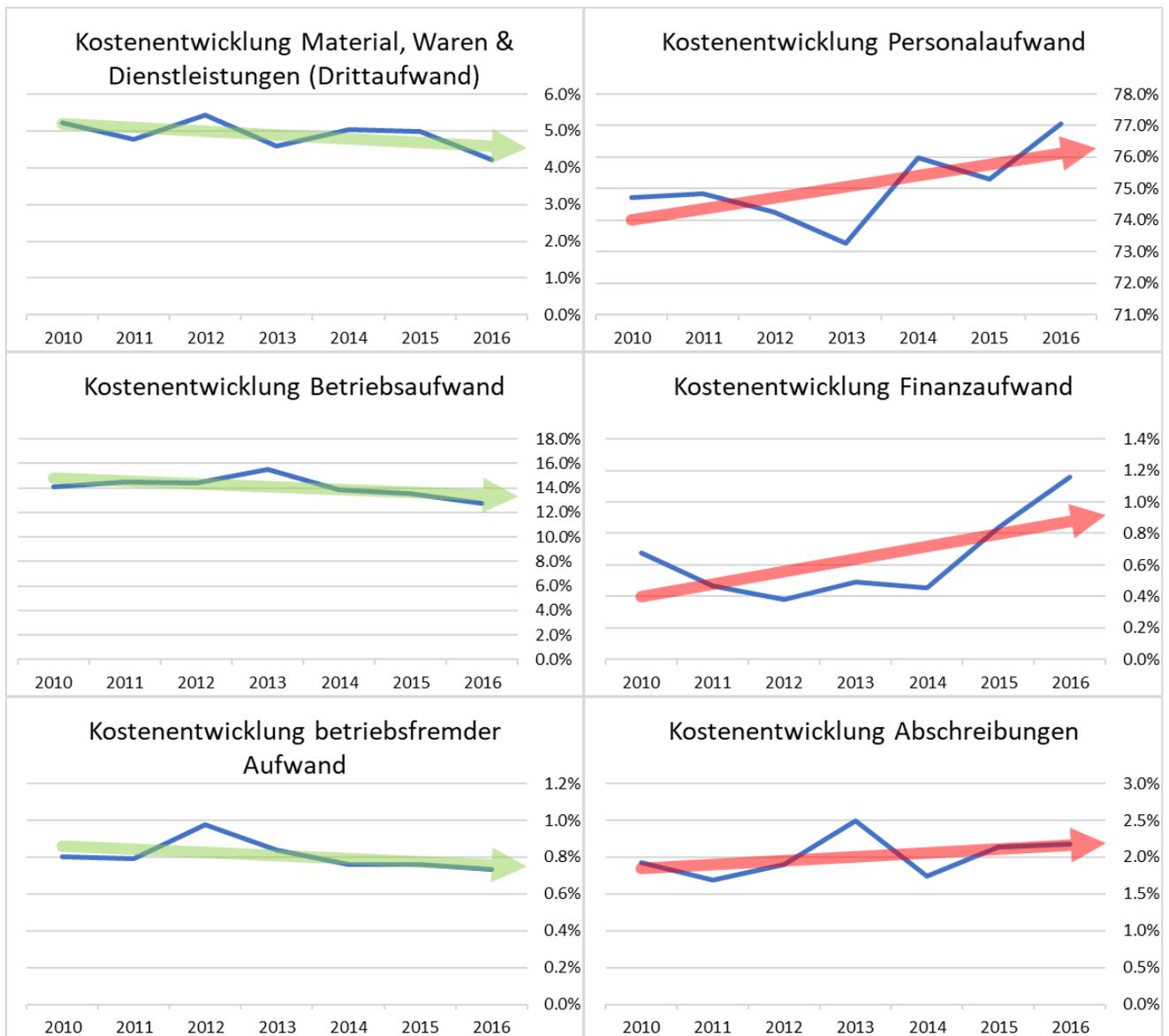


Abbildung 17: Analyse der Kostenentwicklung 2010–2016, Tendenzen über den Betrachtungszeitraum hinweg (Quelle: Eigene Daten, vgl. Tabelle 14).

Bemerkenswert ist der Kostenanstieg in der Position «Personalaufwand». Unter dieser Position sind die Kosten für Löhne und Gehälter, Sozialversicherungen und den übrigen Personalaufwand zusammengefasst. Der sprunghafte Anstieg der Personalkosten von 2014 gegenüber 2013 ist auffällig. Wie im nachfolgenden Kapitel dieser Arbeit genauer beschrieben wird (Kapitel 6.2.3.2, S. 75ff.), wurde im Jahre 2014 eine Teilrevision des Gesamtarbeitsvertrages vorgenommen. Diese Revision könnte der Grund für den erheblichen Anstieg der Personalkosten sein.

Ebenfalls deutlich angestiegen sind die Kosten für den Finanzaufwand. Dabei handelt es sich um Aufwendungen für Kredit-, Bank- und Darlehenszinsen sowie um Bankspesen (vgl. Treuhandvision, 2015, S. 18f. [abgefragt am: 14.01.2020]). Diese Entwicklung lässt darauf schliessen, dass die Branchenteilnehmer den Anteil ihrer Fremdfinanzierung erhöht haben. Gestützt wird diese Vermutung durch eine Analyse der Bilanzstruktur. Wie in Abbildung 18 dargestellt, befindet sich der aggregierte Eigenfinanzierungsgrad der Branchenteilnehmer im Abwärtstrend und lag im Jahre 2016 bei lediglich 13.7 %. Leimgruber und Prochinig (2019, S. 38ff.) betonen die Bedeutung eines hohen Eigenfinanzierungsgrades: Je höher dieser ist, desto grösser ist die finanzielle Sicherheit in Bezug auf Liquidität, Zahlungsfähigkeit und Selbständigkeit.

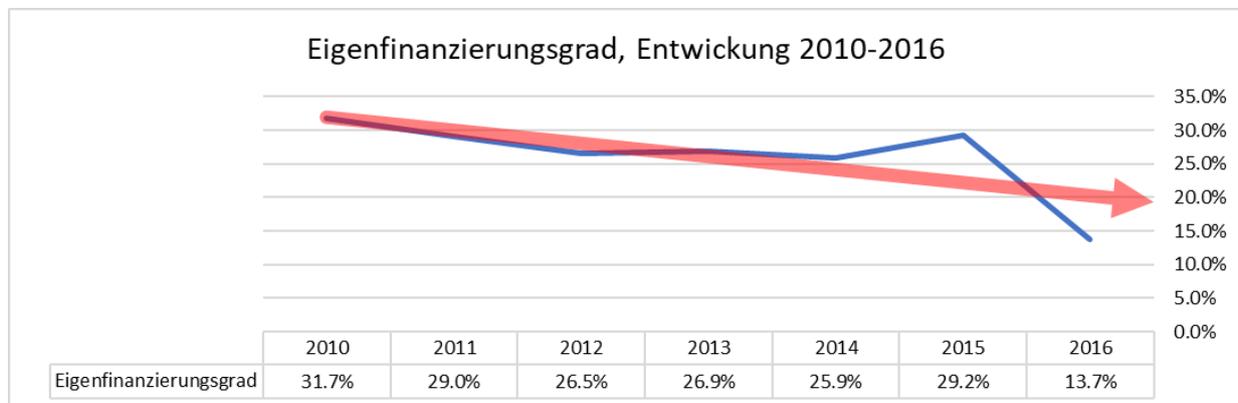


Abbildung 18: Entwicklung des Eigenfinanzierungsgrades 2010–2016 (Quelle: Eigene Darstellung, Daten (BFS, 2011; BFS, 2012; BFS, 2013; BFS, 2014; BFS, 2015; BFS, 2016; BFS, 2017)).

Als weiterer Faktor, welcher die geschilderte Gewinnabnahme begünstigt haben kann, ist die allgemeine Preisentwicklung zu nennen. Wie anhand der vom Bundesamt für Statistik zur Verfügung gestellten Daten, welche nachfolgend in der Tabelle 13 (S. 65) dargestellt sind, zu erkennen ist, sanken die Preise für Sicherheitsdienstleistungen gegenüber dem Basisjahr 2015 per 2018 generell um - 1.3 %. Verglichen mit dem ersten in der Tabelle aufgeführten Wert des Jahres 2009 sind die Preise per 2018 sogar um -2.4 % zurückgegangen. Die Preiserosion betrifft beinahe alle Produktepositionen der Hauptkategorie Wach- und Sicherheitsdienste. Lediglich für die Produktepositionen 80.32 (Bewachung eines Flughafens) und 80.8 (Sicherheitsberatung und -planung aller Art) konnten leichte Preiserhöhungen gegenüber dem Basisjahr 2015 verzeichnet werden.

Im Sinne einer in Abbildung 19 dargestellten Zwischeninterpretation der vorliegenden betriebswirtschaftlichen Statistikdaten, welche in Tabelle 14 (S. 66) über den ganzen Betrachtungszeitraum hinweg ersichtlich sind, kann festgehalten werden, dass private Schweizer Sicherheitsdienstleister aktuell mit schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen konfrontiert sind. Obschon die Umsätze permanent ansteigen, erodieren die Preise und der Gewinn. Die Personalkosten wachsen jedoch gleichzeitig an. Der branchenaggregierte Eigenfinanzierungsgrad der Unternehmen ist aktuell tief.

	Umsatz	Personal- kosten	Preise	Gewinn	Eigenfinanzie- rungsgrad
Tendenz					
Status					

Abbildung 19: Statistisch erhobene betriebswirtschaftliche Tendenzen (Quelle: Eigene Darstellung).

Tabelle 13: Preisentwicklung 2009–2018 (Quelle: Eigene Darstellung mit Daten BFS, 2018 [abgefragt am: 19.02.2019]).

Code	Gliederung	Gewicht %	Jan. 2009	Jan. 2010.	Jan. 2011	Jan. 2012	Jan. 2013	Jan. 2014	Jan. 2015 Basis	Jan. 2016	Jan. 2017	Jan. 2018	Veränderung gegenüber Vorperiode in %	Veränderung gegenüber Basisjahr 2015 in %
<b>Produzentenpreisindex</b>														
80	<b>Wach- und Sicherheitsdienste: Total</b>	100.0	101.1	100.9	100.9	101.0	101.1	100.5	100.0	100.6	99.3	98.7	-0.5	-1.3
80.1	Kontroll- und Aufsichtsdienste	10.4	98.9	99.1	100.0	100.0	100.2	100.3	100.0	100.8	99.6	99.9	0.3	-0.1
80.2	Sicherheitsdienste im öffentlichen Raum	6.1	97.4	97.3	98.4	99.5	99.7	99.8	100.0	100.2	99.8	98.6	-1.2	-1.4
80.21	Verkehrsdienste	3.3	...	...	...	...	...	...	100.0	100.4	99.9	98.3	-1.6	-1.7
80.22	Assistenzdienste für Behörden	2.8	...	...	...	...	...	...	100.0	99.8	99.7	99.0	-0.7	-1.0
80.3	Bewachungs- und Überwachungsdienste	55.0	100.5	100.5	100.6	100.9	101.3	100.8	100.0	100.8	98.8	98.5	-0.3	-1.5
80.31	Bewachung von Gebäuden, Arealen usw. (exkl. Flughäfen)	50.0	...	...	...	...	...	...	100.0	100.8	98.6	98.3	-0.3	-1.7
80.32	Bewachung eines Flughafenareals	5.0	...	...	...	...	...	...	100.0	100.4	100.5	100.5	0.0	0.5
80.4	Schutzdienste für Personen und Güter bei erhöhter Gefährdung	5.4	91.7	93.9	94.9	95.0	98.1	98.2	100.0	100.1	100.2	99.8	-0.4	-0.2
80.5	Ermittlungsdienste (exkl. Detekteien)	0.5	94.6	96.9	96.9	97.5	99.4	99.4	100.0	99.6	100.3	99.4	-0.9	-0.6
80.6	Zentralendienste (Monitoring)	8.7	104.8	105.0	103.7	102.6	101.7	100.1	100.0	101.0	99.9	99.2	-0.7	-0.8
80.7	Sicherheitstransporte von Personen, Gütern oder Wertsachen	12.5	116.1	111.1	107.5	105.7	103.4	100.1	100.0	99.0	98.3	96.4	-2.0	-3.6
80.8	Sicherheitsberatung und -planung aller Art	1.4	95.3	96.2	98.6	101.1	99.6	99.9	100.0	99.8	100.0	100.2	0.3	0.2

Tabelle 14: Buchhaltungsergebnisse aggregiert (Quelle: Eigene Darstellung mit BFS)

Werte in 1000 CHF	2016		2015		2014		2013		2012		2011		2010	
		%		%		%		%		%		%		%
Umsatz	1 122 108	96.7%	1 076 418	96.5%	1 031 474	97.4%	1 029 391	96.7%	966 430	97.3%	858 995	96.7%	780 067	96.9%
Übriger Ertrag	13 911	1.2%	18 869	1.7%	13 881	1.3%	12 538	1.2%	10 228	1.0%	9 115	1.0%	5 983	0.7%
Finanzertrag	17 404	1.5%	16 901	1.5%	10 654	1.0%	12 564	1.2%	11 750	1.2%	16 076	1.8%	13 028	1.6%
Nebenertrag	6 783	0.6%	3 798	0.3%	2 505	0.2%	10 253	1.0%	4 939	0.5%	4 567	0.5%	6 160	0.8%
<b>Total Ertrag</b>	<b>1 160 206</b>	<b>100.0%</b>	<b>1 115 986</b>	<b>100.0%</b>	<b>1 058 514</b>	<b>100.0%</b>	<b>1 064 746</b>	<b>100.0%</b>	<b>993 347</b>	<b>100.0%</b>	<b>888 753</b>	<b>100.0%</b>	<b>805 238</b>	<b>100.0%</b>
Material, Waren & Dienstleistungen (Drittaufwand)	49 087	4.2%	55 546	5.0%	53 176	5.0%	48 930	4.6%	54 014	5.4%	42 414	4.8%	41 936	5.2%
Löhne und Gehälter	749 708	64.6%	707 703	63.4%	686 613	64.9%	664 685	62.4%	613 234	61.7%	556 765	62.6%	505 407	62.8%
Sozialversicherungsaufwand	116 521	10.0%	104 112	9.3%	99 362	9.4%	97 102	9.1%	91 518	9.2%	82 226	9.3%	73 802	9.2%
Übriger Personalaufwand	27 924	2.4%	28 640	2.6%	18 187	1.7%	18 338	1.7%	32 904	3.3%	26 096	2.9%	22 379	2.8%
Sonstiger Betriebsaufwand	148 149	12.8%	151 142	13.5%	146 206	13.8%	165 334	15.5%	143 180	14.4%	128 712	14.5%	113 288	14.1%
<b>EBIT</b>	<b>68 817</b>	<b>5.9%</b>	<b>68 843</b>	<b>6.2%</b>	<b>54 970</b>	<b>5.2%</b>	<b>70 357</b>	<b>6.6%</b>	<b>58 497</b>	<b>5.9%</b>	<b>52 540</b>	<b>5.9%</b>	<b>48 426</b>	<b>6.0%</b>
Finanzaufwand	13 391	1.2%	9 311	0.8%	4 791	0.5%	5 254	0.5%	3 767	0.4%	4 167	0.5%	5 471	0.7%
Abschreibungen auf Sachanlagen	24 739	2.1%	22 469	2.0%	17 813	1.7%	20 147	1.9%	18 310	1.8%	14 473	1.6%	15 049	1.9%
Übrige Abschreibungen	494	0.0%	1 453	0.1%	604	0.1%	6 439	0.6%	515	0.1%	560	0.1%	508	0.1%
Nebenaufwand, betriebsfremder Aufwand, und a.o. Aufwand, Steuern	8 533	0.7%	8 488	0.8%	8 055	0.8%	8 926	0.8%	9 706	1.0%	7 046	0.8%	6 470	0.8%
<b>Reingewinn</b>	<b>21 660</b>	<b>1.9%</b>	<b>27 122</b>	<b>2.4%</b>	<b>23 707</b>	<b>2.2%</b>	<b>29 591</b>	<b>2.8%</b>	<b>26 199</b>	<b>2.6%</b>	<b>26 294</b>	<b>3.0%</b>	<b>20 928</b>	<b>2.6%</b>
Umsatz pro vollbeschäftigte Person in 1000 CHF	98.8		101.2		97		98.9		96.4		95		95.5	
Gewinn pro vollbeschäftigte Person in 1000 CHF	1.9		2.5		2.0		2.8		2.6		3.0		2.6	
Personalaufwand pro vollbeschäftigte Person in 1000 CHF	76.3		76.3		74		73.2		70.3		71		70.9	

Daten-Quellen:

- BFS (2011)
- BFS (2012)
- BFS (2013)
- BFS (2014)
- BFS (2015)
- BFS (2016)
- BFS (2017)

## 6.2.3 Rechtlich regulierende und politisch beeinflussende Aspekte mit Bezug auf private Schweizer Sicherheitsdienstleister

### 6.2.3.1 Zulassungsvoraussetzungen für private Sicherheitsdienstleister

In der Schweiz besteht aufgrund der föderativen Struktur eine Vielzahl von unterschiedlichen gesetzlichen Regelungen im Zusammenhang mit privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern. Relevante Gesetzesgrundlagen gibt es grundsätzlich auf den Stufen Bundesrecht und kantonales Recht. Eine Übersicht der für private Sicherheitsdienstleister in der Schweiz relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen wird in Abbildung 20 gegeben.

Bundesrecht	Interkantoniales Recht	Kantonales Recht
BG über Massnahmen zur Wahrung der inneren Sicherheit (BWIS)	Konkordat über Massnahmen gegen Gewalt anlässlich von Sportveranstaltungen (Hooligan-Konkordat)	Die kantonalen Polizeigesetze lassen es nicht zu, polizeiliche Aufgaben, die mit Zwangsanwendung verbunden sein könnten, an Private zu übertragen. Die einzige Ausnahme hierzu bildet das Bündner Polizeigesetz wonach Kanton und Gemeinden Dritte mit der Erfüllung polizeilicher Aufgaben beauftragen können. Demgegenüber erklären einige Kantone (Aargau, Uri, Zug) eine solche Übertragung an Private explizit als unzulässig. Aufgrund des Schweizer Föderalismus besteht eine Vielzahl von kantonalen Einzellösungen.
BG über die im Ausland erbrachten privaten Sicherheitsdienstleistungen (BPS)	Konkordat über private Sicherheitsdienstleistungen (KÜPS)	
BG über die Anwendung polizeilichen Zwangs und polizeilicher Massnahmen im Zuständigkeitsbereich des Bundes (ZAG)	Konkordat die Sicherheitsunternehmen (LKJPD-Konkordat)	
BG über die Sicherheitsorgane der Transportunternehmen im öffentlichen Verkehr (BGST)	Rahmenvertrag betreffend interkantonale Häftlingstransporte in der Schweiz	

Abbildung 20: Rechtliche Rahmenbedingungen für Schweizer Sicherheitsdienstleister (Quelle: Eigene Darstellung).

Generell unterliegen auch private Sicherheitsdienstleister dem Schutz der Wirtschaftsfreiheit gemäss Art. 27 BV, welche den freien Zugang zu einer privatwirtschaftlichen Erwerbstätigkeit und deren freie Ausübung garantiert.

Diese generelle Wirtschaftsfreiheit kann jedoch unter den Voraussetzungen von Art. 36 und 94 BV eingeschränkt werden, indem beispielsweise für gewisse Tätigkeiten eine Gewerbebewilligung vorgeschrieben werden kann (vgl. Kälin et al., 2007, S. 5).

Regulierungen des privaten Sicherheitsgewerbes fallen aufgrund der föderativen Struktur der Schweiz grundsätzlich unter die kantonale Polizeihochheit und somit in die Kompetenz der einzelnen Kantone. Diese

*«besteht aus deren Zuständigkeit, Verpflichtung und Verantwortung, im eigenen Territorium für die Aufrechterhaltung oder Wiederherstellung der öffentlichen Sicherheit und der gesetzlich positivierten öffentlichen Ordnung durch die erforderliche Rechtsetzung [...] und durch die dafür nötigen Mittel zu sorgen.» (Mohler, 2012, RZ 197).*

Aufgrund dieser Ausgangslage ist die Aufsicht über die private Sicherheitsbranche in den einzelnen Kantonen nach wie vor unterschiedlich geregelt (vgl. Kälin et al., 2007, S. 5f.).

Während sich die Westschweizer Kantone Freiburg, Genf, Jura, Neuenburg, Waadt und Wallis bereits seit 1996 zum «Concordat sur les entreprises de sécurité» (CES) zusammengeschlossen haben und interkantonal geltende Vorschriften im Zusammenhang mit dem privaten Sicherheitsgewerbe erlassen haben, bestehen für die Branche der privaten Sicherheitsdienstleister in der Deutschschweiz von Kanton zu Kanton unterschiedliche Regelungen.

Im Herbst 2010 war die Lage so, dass es einzelne Deutschschweizer Kantone mit Bewilligungspflicht für private Sicherheitsdienstleister, aber auch solche ohne Bewilligungspflicht gab. Daraus resultierte folgende Problematik: Aufgrund des Binnenmarktgesetzes (BGBM, SR 943.02) dürfen Sicherheitsunternehmen, welche in einem Kanton zugelassen sind, ihre Dienstleistungen grundsätzlich auch ohne weiteres Bewilligungsverfahren in allen anderen Schweizer Kantonen erbringen, sogar dann, wenn im Herkunftskanton keine Bewilligung erforderlich ist. Dies war beispielsweise in den

grossen Kantonen Bern und Zürich der Fall. Sicherheitsdienstleister mit Firmensitz im Kanton Bern oder Zürich konnten also auf der Rechtsgrundlage des Binnenmarktgesetzes in allen anderen Kantonen – auch in solchen mit bestehenden Regulierungen - ohne Zulassungsverfahren tätig werden. Diese Situation führte zu einer Rechtsungleichheit zwischen Firmen mit Firmensitz in Kantonen mit Regulierung und solchen mit Sitz in Kantonen ohne Regulierung (vgl. KKJPD, 2011, S. 1f. [abgefragt am: 24.02.2019]).

Angesichts dieser nicht zufriedenstellenden Situation beschloss die Konferenz der Kantonalen Justiz- und Polizeidirektoren, die Regelungen für private Sicherheitsdienstleister zu harmonisieren, und erliess das Konkordat über private Sicherheitsdienstleistungen (KÜPS). Diesem Konkordat sind in der Folge die zehn Kantone Appenzell-Innerrhoden, Appenzell-Ausserrhoden, Basel-Stadt, Nidwalden, St. Gallen, Solothurn, Thurgau, Tessin und Uri beigetreten, während die Kantone Basel-Landschaft und Schaffhausen ihre kantonalen Bestimmungen im Zusammenhang mit privaten Sicherheitsdienstleistern denjenigen des KÜPS im Wesentlichen angeglichen haben (vgl. KKJPD, 2015 [abgefragt am: 27.12.2019]).

Nicht alle Deutschschweizer Kantone traten jedoch dem KÜPS bei. Neben kleineren oder mittelgrossen Kantonen wie Aargau, Luzern, Glarus, Obwalden, Schwyz und Zug gehören auch die beiden grössten Schweizer Kantone Bern und Zürich, in denen rund 50 % der Sicherheitsunternehmen und -angestellten domiziliert sind, keinem der beiden Konkordate an (vgl. KKJPD, 2016 [abgefragt am: 24.02.2019]).

Aufgrund der Ende 2016 herrschenden Ausgangslage beschloss die KKJPD anlässlich ihrer Herbstversammlung im November 2016, die per 1. Januar 2017 geplante Inkraftsetzung des KÜPS auf unbestimmte Zeit zu verschieben. Mohler bezeichnete die Situation anlässlich einer Delegiertenversammlung des Verbands Schweizerischer Polizei-Beamten als «*Scherbenhaufen*» (Mohler, 2016, S. 3 [abgefragt am: 24.02.2019]).

Die Schweiz verfügte also nach wie vor nicht über interkantonale Regulierungen für das private Sicherheitsgewerbe. Rein verfassungsrechtlich würde die Möglichkeit bestehen, dass der Bund die Legiferierung im Bereich der privaten Sicherheitsdienstleister vornimmt. So ist in der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft in Art. 43a Abs. 1 BV festgehalten, dass der Bund Aufgaben übernehmen kann, welche die Kraft der Kantone übersteigt oder einer einheitlichen Regelung durch den Bund bedürfen.

Diesen Ansatz wählte Nationalrätin Priska Seiler Graf und verlangte mit der Motion Nr. 16.3723, das private Sicherheitsgewerbe durch den Bundesrat schweizweit zu regeln (vgl. Seiler Graf, 2016 [abgefragt am: 14.06.2019]). Die Motion «Private Sicherheitsdienstleistungen endlich schweizweit regeln» wurde von Nationalrätin Priska Seiler Graf am 28.9.2016 im Nationalrat<sup>6</sup> eingereicht und am 15.2.2017 durch den Bundesrat<sup>7</sup> abschlägig beantwortet. Die schweizerische Regierung vertrat den Standpunkt, dass die bestehende Situation durch die Kantone geklärt werden müsse und hielt es für verfrüht, auf Bundesebene gesetzgeberisch tätig zu werden. Der Bundesrat beantragte im Parlament die Ablehnung dieser Motion (vgl. Schweizerische Bundesversammlung, 2015 [abgefragt am: 27.12.2019]).

Die Konferenz der Kantonalen Justiz- und Polizeidirektorinnen und -direktoren liess in einer Medienmitteilung vom 7. April 2017 verlauten:

*«Die KKJPD hat bei dieser Ausgangslage beschlossen, eine Inkraftsetzung des KÜPS solange zu sistieren, bis Klarheit über den Umgang des Parlaments mit der Motion 16.3723 Private Sicherheitsdienstleistungen endlich schweizweit regeln besteht. Bis zu diesem Zeitpunkt werden alle Aktivitäten zum KÜPS auf das absolut notwendige Minimum reduziert.»* (KKJPD, 2017 [abgefragt am: 26.02.2019]).

---

<sup>6</sup> Grosse Kammer des Parlaments der Schweizerischen Eidgenossenschaft

<sup>7</sup> Regierung der Schweizerischen Eidgenossenschaft

Anlässlich der Herbstsession 2018 des Schweizer Parlaments wurde die Motion 16.3723 erneut im Nationalrat behandelt. Die Motionärin, Nationalrätin Priska Seiler Graf, führte vor dem Parlament aus, dass es in der Schweiz nach wie vor keine geeigneten Zulassungsvoraussetzungen für private Sicherheitsdienstleister gäbe und sowohl der Verband Schweizerischer Sicherheitsdienstleistungs-Unternehmen als auch der Verband Schweizerischer Polizeibeamten ein solches Bestreben unterstützen würden. Nationalrätin Seiler Graf wies auf das Scheitern des Versuchs, ein Konkordat über die Private Sicherheit zu schaffen, hin und bat das Parlament um Unterstützung ihrer Motion (vgl. Seiler Graf, 2018 [abgefragt am: 14.06.2019]).

Durch die verantwortliche Regierungsvertreterin, Bundesrätin Simonetta Sommaruga, wurde dem Parlament erklärt, weshalb die Regierung in einer ersten Phase, d. h. im Jahre 2017, die Ablehnung der Motion 16.3723 empfohlen hat. Sie berief sich darauf, dass zu diesem Zeitpunkt noch nicht abschätzbar gewesen sei, dass das Konkordat über private Sicherheitsdienstleistungen (KÜPS) nicht umgesetzt werden würde. Aufgrund der Tatsache, dass das KÜPS zwischenzeitlich gescheitert war, empfahl Bundesrätin Simonetta Sommaruga dem Parlament im Namen des Gesamtbundesrates die Annahme der Motion 16.3723. Das Parlament folgte der Empfehlung der Regierung und nahm die Motion «Private Sicherheitsdienstleistungen endlich schweizweit regeln» am 19.9.2018 an (vgl. Schweizerische Bundesversammlung, 2018 [abgefragt am: 27.12.2019]). Wie es im ordentlichen Verfahren im Zusammenhang mit Motionen üblich ist, wurde die Motion an den 2. Rat, den Ständerat<sup>8</sup>, überwiesen.

Am 16.12.2019 wurde im Ständerat über das Geschäft abgestimmt. Die Motion «Private Sicherheitsdienstleistungen endlich schweizweit regeln» wurde mit 23 Nein-Stimmen gegenüber 21 Ja-Stimmen bei einer Enthaltung knapp abgelehnt (vgl. Schweizerische Bundesversammlung, 2019, S. 7 [abgefragt am: 16.12.2019]). Der Ratspräsident, Ständerat Hans Stöckli, kommentierte die Abstimmung wie folgt: «Die Motion ist mit dieser Abstimmung erledigt, aber das Problem wahrscheinlich nicht.» (Schweizerische Bundesversammlung, 2019, S. 7 [abgefragt am: 16.12.2019])

Dieser parlamentarische Entscheid bedeutet für die Schweiz, dass nach wie vor keine schweizweit einheitlichen Zulassungsvorschriften für private Sicherheitsdienstleister bestehen. Anhand einer

---

<sup>8</sup> Kleine Kammer des Parlaments der Schweizerischen Eidgenossenschaft

durch den Autor dieser Arbeit vorgenommenen Analyse konnte aufgezeigt werden, dass die kantonalen Regulierungssysteme für private Sicherheitsdienstleister sehr uneinheitlich sind (vgl. Hoeck, 2019 [abgefragt am: 01.06.2020]) Die Analyse basiert auf der Systematik von Button und Stiernstedt (2016), welche die Regulierungssysteme für europäische private Sicherheitsdienstleister untersucht haben. Die Autoren haben aufbauend auf anderen Studien einen umfassenden Ansatz für die Bewertung der Qualität von Regulierungssystemen für private Sicherheitsdienstleister erarbeitet (6.1.2. auf S. 40f.). Dadurch kann anhand von 22 verschiedenen Kriterien die Güte von Regulierungssystemen für private Sicherheitsdienstleister gemessen werden. Der Ansatz basiert auf zwei Dimensionen: die Bewertung der bestehenden Gesetzgebung und diejenige der gesellschaftlichen Grundlagen (vgl. Button und Stiernstedt, 2016, S. 398).

Die von Button und Stiernstedt erarbeitete Systematik für die Bewertung von nationalen Regulierungssystemen für private Sicherheitsdienstleister wurde durch den Autor der vorliegenden Arbeit übernommen, um mit diesem Modell die in der Schweiz vorliegenden kantonalen Regulierungssysteme zu vergleichen (vgl. Hoeck, 2019). Zusätzlich erfolgte eine Gegenüberstellung der in der Schweiz bestehenden Systeme mit denjenigen in den EU-26 Ländern. Inhaltlich gestaltet sich die Bewertung wie in Abbildung 21 dargestellt.

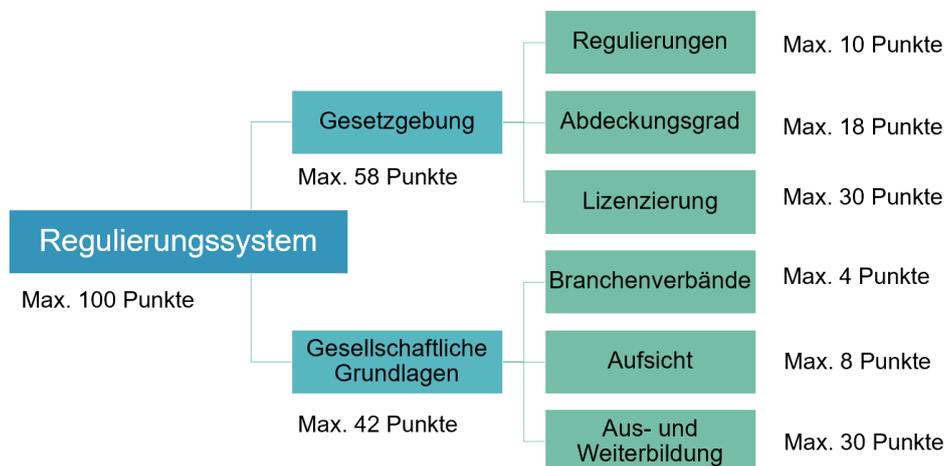


Abbildung 21: Unterteilung und Fragen der Rangliste (Quelle: Hoeck, 2019 [abgefragt am: 01.06.2020], in Anlehnung an Button und Stiernstedt, 2016).

Anhand der Analyse der im November 2019 bestehenden Situation in Bezug auf die kantonalen Regulierungssysteme für private Sicherheitsdienstleister lässt sich aufzeigen, dass es in der Schweiz



Wie aus Abbildung 23 ersichtlich, ist verfügt die Schweiz im Vergleich zur europäischen Union über sehr liberale Regulierungssysteme für private Sicherheitsdienstleister. Um einen Vergleich der in der Schweiz angewendeten Regulierungssysteme mit denjenigen innerhalb der EU vornehmen zu können, hat Hoeck (2019) die Mittelwerte der pro Schweizer Kanton erzielten Werte den vorliegenden Daten von Button und Stiernstedt (2016, S. 405f.) gegenübergestellt. Aus diesem Vergleich ergibt sich, dass die Schweiz mit im Mittel erreichten 29 Punkten europaweit zu den Schlusslichtern in Bezug auf die Güte des Regulierungssystems von privaten Sicherheitsdienstleistern gehört.

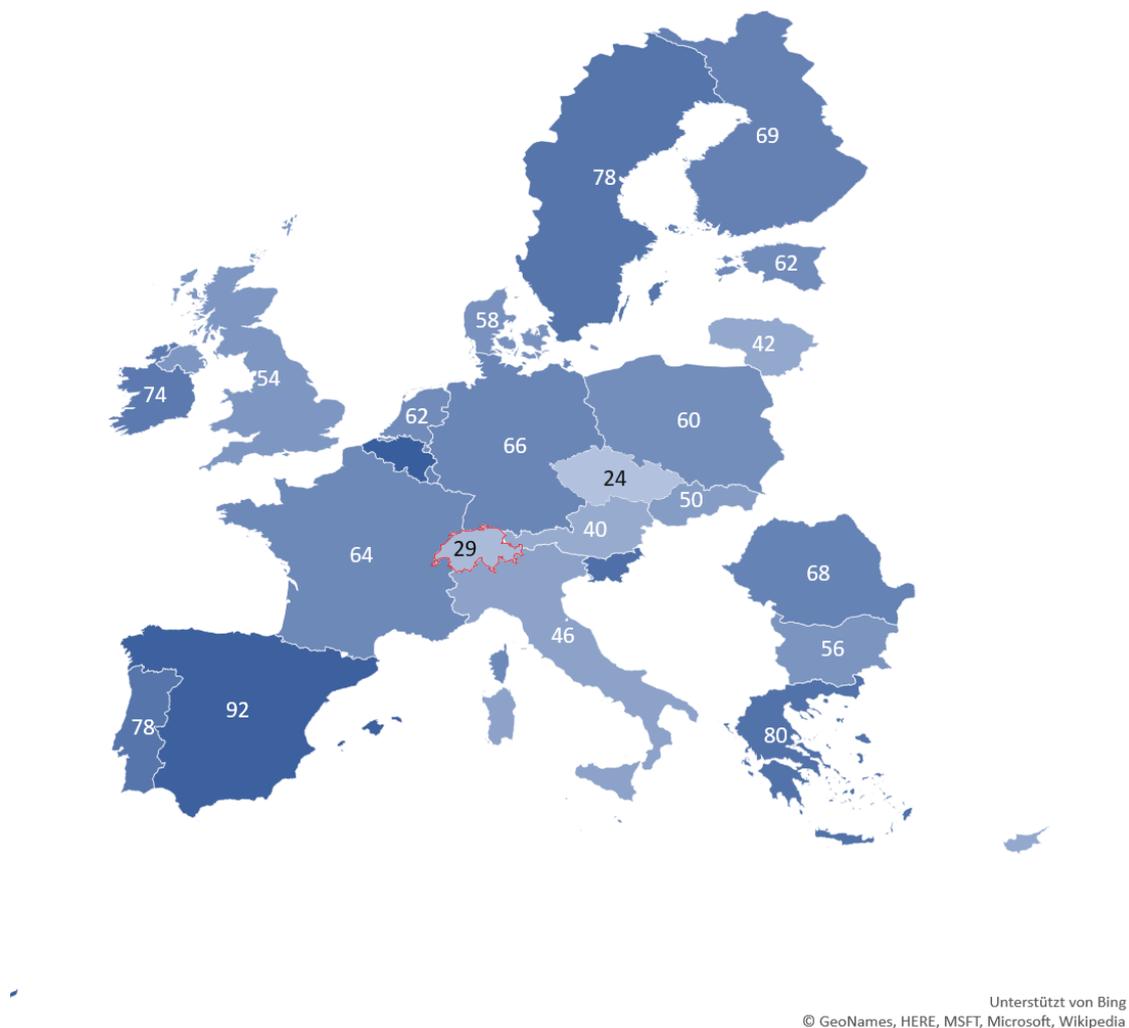


Abbildung 23: Vergleich der Schweizer Regulierungssysteme mit denjenigen in der EU (Quelle: Hoeck, 2019 [abgefragt am: 01.06.2020]).

Neben dem Regulierungssystem wirkt eine weitere rechtsverbindliche Einflussgrösse auf das Untersuchungsobjekt ein; der Gesamtarbeitsvertrag.

### 6.2.3.2 Gesamtarbeitsvertrag für das private Sicherheitsgewerbe

Das private Schweizer Sicherheitsgewerbe verfügt seit dem Jahr 2004 über einen Gesamtarbeitsvertrag (GAV), welcher das Rechtsverhältnis zwischen den Arbeitnehmenden und den Arbeitgebenden regelt. Der Vertrag wurde zwischen dem VSSU und der Gewerkschaft Unia abgeschlossen und hat allgemeinverbindlichen Charakter (vgl. Bundesratsbeschluss, 2004, S. 737 f.).

Die Allgemeinverbindlichkeitserklärung (AVE) eines Gesamtarbeitsvertrags ist an verschiedene gesetzliche Voraussetzungen gebunden, beispielsweise an die drei Quoren: Damit ein GAV die AVE erlangen kann, muss mehr als die Hälfte aller Arbeitgebenden beteiligt sein (Arbeitgeberquorum), die beteiligten Arbeitgebenden müssen mehr als die Hälfte aller Arbeitnehmenden beschäftigen (gemischtes Quorum) und am GAV muss mehr als die Hälfte aller Arbeitnehmenden beteiligt sein (Arbeitnehmerquorum) (vgl. Staatssekretariat für Wirtschaft, 2014, S. 8).

Gemäss Art. 2, Ziffer 3 AVEG, sind die beiden ersten Quoren, Arbeitgeberquorum und gemischtes Quorum, zwingend, während vom Arbeitnehmerquorum bei besonderen Verhältnissen abgesehen werden kann.

Wie bereits beschrieben wurde, ist die Schweizer Sicherheitsbranche fragmentiert. Aus der historischen Entwicklung der Branche ergibt sich, dass eine sehr grosse Anzahl von Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden einer relativ kleinen Anzahl von grösseren Unternehmen und einer sehr kleinen Anzahl von Grossunternehmen gegenübersteht. Grossunternehmen mit mehr als 249 Angestellten machten im Jahr 2017 in der Schweiz anzahlmässig nur rund 1,6 % aller Sicherheitsunternehmen aus. Tabelle 15 bildet die im Jahre 2017 herrschende Struktur ab.

Tabelle 15: Anzahl Sicherheitsunternehmen nach Grössenklasse 2017 (Eigene Darstellung mit Daten BFS, 2019b [abgefragt am: 01.10.2019]).

Institutionelle Einheiten und Beschäftigte nach Jahr, Wirtschaftsabteilung, Grössenklasse und Variable		Anzahl	Anteil in %
<b>2017</b>	Mikrounternehmen: 1 bis 9 Beschäftigte	602	74%
	Kleine Unternehmen: 10 bis 49 Beschäftigte	158	19%
	Mittlere Unternehmen: 50 bis 249 Beschäftigte	38	5%
	Grosse Unternehmen: 250 oder mehr Beschäftigte	13	2%
	<b>Total</b>	<b>811</b>	<b>100%</b>

Aufgrund der divergierenden Interessenlage zwischen Kleinst-, Klein- und Grossfirmen ist es nicht gelungen, das Arbeitgeberquorum, welches wie zuvor beschrieben mehr als die Hälfte aller Arbeitgebenden umfassen muss, zu erfüllen. Diese Situation führte dazu, dass das Arbeitgeberquorum für den GAV Sicherheit nur durch eine Beschränkung des betrieblichen Geltungsbereichs erreicht werden konnte; der GAV für die private Sicherheitsbranche galt bei seinem erstmaligen Inkrafttreten im Jahr 2004 nur für Firmen mit mehr als 20 Mitarbeitenden (vgl. Bundesratsbeschluss, 2004, S. 737 f.) und erst per 30.8.2007 wurde der Geltungsbereich auf Firmen mit mehr als 10 Mitarbeitenden ausgedehnt (vgl. Bundesratsbeschluss, 2007a, S. 6443 f.). Alle Firmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden unterliegen demzufolge nach wie vor nicht den Vorgaben des Gesamtarbeitsvertrags.

Der Gesamtarbeitsvertrag für die private Sicherheitsdienstleistungsbranche hat seit seiner Inkraftsetzung im Jahre 2004 verschiedene Anpassungen erfahren, welche in der Tabelle 16 aufgelistet sind.

Tabelle 16: Entwicklungsschritte GAV Sicherheit 2004–2020 (Quelle: Eigene Darstellung).

Datum	Wesentliche Anpassungen gegenüber Vorversion
<b>19. Januar 2004</b>	Erstmalige Inkraftsetzung des GAV (vgl. Bundesratsbeschluss, 2004, S. 737 f. [abgefragt am: 25.02.2019])
<b>14. Januar 2005</b>	Anpassung der Mindestlöhne für Monatslöhne und Stundenlöhne (vgl. Bundesratsbeschluss, 2005, S. 523 f. [abgefragt am: 25.02.2019])
<b>17. Juli 2006</b>	Regelungen für die verpflichtende Überführung von Mitarbeitenden im Stundenlohn in den Monatslohn unter gewissen Voraussetzungen Anpassung der Mindestlöhne Einführung einer Hundeführerentschädigung (vgl. Bundesratsbeschluss, 2006, S. 6649 f. [abgefragt am: 25.02.2019])
<b>30. August 2007</b>	Ausdehnung der Allgemeinverbindlichkeit auf Unternehmen mit mindestens 10 Angestellten Anpassung der Regelungen für die verpflichtende Überführung vom Stunden- in den Monatslohn Verpflichtung zum schriftlichen Anstellungsvertrag Neuregelungen für Zuschläge, Auslagenersatz und die Ausbildung Anpassung der Mindestlöhne (vgl. Bundesratsbeschluss, 2007a, S. 6443 f. [abgefragt am: 25.02.2019])
<b>10. Dezember 2007</b>	Ausdehnung der AEV auf den Tätigkeitsbereich der Sicherheitsassistentendienste (vgl. Bundesratsbeschluss, 2007b, S. 8691 f. [abgefragt am: 25.02.2019])
<b>30. Juni 2008</b>	Neuschaffung der Anstellungskategorien A1 (Mitarbeitende im Monatslohn mit Arbeitspensum von mehr als 150 Stunden pro Monat), A2 (Mitarbeitende im Stundenlohn mit einem Arbeitspensum über 75 und bis zu 150 Stunden im Monat) und A3 (Mitarbeitende im Stundenlohn mit einem Arbeitspensum von bis zu 75 Stunden pro Monat). Die Kategorien A1-A3 gelten für Mitarbeitende in den Bereichen Bewachung, Sicherheit und Werttransport.

Datum	Wesentliche Anpassungen gegenüber Vorversion
	Anpassung der Mindestlöhne für die Kategorien A1, A2 und A3 Neuschaffung der Anstellungskategorien B1–B3 für die Bereiche Anlassdienst, Verkehrsdienst, Sicherheitsassistentendienst und Geldverarbeitung, wobei sich die Kategorien B1–B3 1:1 an der Einteilung nach Stunden der Kategorien A1-A3 orientieren. Anpassung der Mindestlöhne B1–B3 (vgl. Bundesratsbeschluss, 2008a, S. 6010 f. [abgefragt am: 25.02.2019])
<b>28. Oktober 2008</b>	Verlängerung der Geltungsdauer (vgl. Bundesratsbeschluss, 2008b, S. 8787 f. [abgefragt am: 25.02.2019])
<b>9. Juni 2009</b>	Anpassung Zuschläge, Auslagenersatz, Ausbildung (vgl. Bundesratsbeschluss, 2009, S. 4809 f. [abgefragt am: 25.02.2019])
<b>12. April 2010</b>	Anpassung der Mindestlöhne für alle Kategorien (vgl. Bundesratsbeschluss, 2010, S. 2631 f. [abgefragt am: 25.02.2019])
<b>21. April 2011</b>	Anpassung der Mindestlöhne für alle Kategorien (vgl. Bundesratsbeschluss, 2011, S. 3979 f. [abgefragt am: 25.02.2019])
<b>6. Dezember 2012</b>	Verlängerung der Geltungsdauer (vgl. Bundesratsbeschluss, 2012, S. 9759 f. [abgefragt am: 25.02.2019])
<b>2. April 2013</b>	Anpassung der Mindestlöhne für alle Kategorien (vgl. Bundesratsbeschluss, 2013, S. 2969 f. [abgefragt am: 25.02.2019])
<b>17. Juni 2014</b>	Totalrevision des GAV der Sicherheitsbranche Wesentliche Änderungen: Neueinführung der Anstellungskategorien A (Mitarbeitende im Monatslohn mit einem vertraglich fix festgelegten Pensum zwischen 1801 und 2300 Stunden pro Kalenderjahr), B (Mitarbeitende im Monatslohn mit einem vertraglich fix festgelegten Pensum zwischen 901 und 1800 Stunden pro Kalenderjahr) und C (Mitarbeitende im Stundenlohn mit einem Pensum bis 900 Arbeitsstunden pro Kalenderjahr, inkl. Ferien und Zeitbonus von 10 %) Anhebung der Mindestlöhne für alle Kategorien Einheitliche Spesenregelung <b>Gültigkeit des neuen GAV: 1. Juli 2014 bis 30. Juni 2019</b> (vgl. Bundesratsbeschluss, 2014, S. 4851 f. [abgefragt am: 25.02.2019])
<b>8. April 2016</b>	Neuregelung Auslagenersatz Anpassung der Mindestlöhne in den Kategorien B, C und Einführung von separaten Mindestlöhnen für den Bereich Geld- und Werttransport (vgl. Bundesratsbeschluss, 2016, S. 3453 ff. [abgefragt am: 25.02.2019])
<b>13. Februar 2017</b>	Anpassung der Mindestlöhne für alle Kategorien (vgl. Bundesratsbeschluss, 2017, S. 1533 ff. [abgefragt am: 25.02.2019])
<b>27. Mai 2019</b>	Verlängerung der Allgemeinverbindlichkeit des bestehenden GAV durch den Bundesrat bis zum 30.6.2020 (vgl. Bundesratsbeschluss, 2019, S. 3857 [abgefragt am: 28.05.2020])
<b>12. Mai 2020</b>	Allgemeinverbindlichkeitserklärung des GAV durch den Bundesrat für die Periode 1.6.2020 bis 31.12.2022 mit diversen Anpassungen im Bereich der Mindestlöhne, Zulagen und Vaterschaftsurlaub (vgl. Bundesratsbeschluss, 2020, S. 4411 ff. [abgefragt am: 15.06.2020])
<b>19. Mai 2020</b>	Kommunikation, dass per 1. Juni 2020 ein angepasster GAV in Kraft tritt. (vgl. Unia, 2020a [abgefragt am: 28.05.2020]).

Wie aus Tabelle 16 ersichtlich ist, wurde der GAV für das private Sicherheitsgewerbe seit seinem erstmaligen Inkrafttreten im Jahre 2004 mehrfach abgeändert. Dabei wurde wiederholt der Geltungsbereich angepasst, indem einerseits neue Dienstleistungskategorien in den GAV aufgenommen wurden (vgl. Bundesratsbeschluss, 2007b, 8691 ff. [abgefragt am: 25.02.2019]) und andererseits die Bestimmungen auf Unternehmen mit mindestens 10 Arbeitnehmer ausgedehnt wurden (vgl. Bundesratsbeschluss, 2007a, 6443 f. [abgefragt am: 25.02.2019]).

Im nachfolgenden Kapitel 7 erfolgt eine theoretische Betrachtung derjenigen Einflussgrößen, welche generell auf Branchen einwirken.

## 7 Brancheneinflussgrößen

Wirtschaftsunternehmen sind generell in eine Branche eingebettet, operieren in einem weitgehend vorgegebenen Umfeld und werden somit von allgemeinen makro- und mikroökonomischen Faktoren beeinflusst und geprägt. Diese Faktoren, welche zwar auf die einzelnen Unternehmen einwirken, jedoch von diesen nicht oder nur bedingt beeinflusst werden können, stellen die Grundpfeiler aller strategischen Überlegungen dar. Obschon sich die externe Unternehmensumwelt komplex gestaltet, müssen daraus sinnvolle Aussagen für die Strategieformulierung abgeleitet werden. Dies erfolgt in der Regel unter Anwendung von Modellen, durch welche die Makroumwelt von der Mikroumwelt unterschieden wird. Während die Makroumwelt die ökonomischen, rechtlichen, politischen, gesellschaftlichen, ökologischen und technologischen Rahmenbedingungen umfasst, zählen zur Mikroumwelt Faktoren wie Kunden und Wettbewerber. Diese sind in der Regel spezifisch für diejenige Branche, in welcher das einzelne Unternehmen angesiedelt ist (vgl. Hungenberg, 2014, S. 87f.).

Bevor die auf eine Branche einwirkenden Faktoren einer theoretischen Betrachtung unterzogen werden, soll der Begriff «Branche» genauer beleuchtet werden.

### 7.1 Definition des Begriffs «Branche»

Engelhard definiert das Wort «Branche» im Gabler Wirtschaftslexikon als «*Sammelbezeichnung für Unternehmen, die weitgehend substituierbare Produkte oder Dienstleistungen herstellen (bspw. Automobilbranche, Elektronik, Pharmaindustrie)*» (Engelhard, 2018, online [abgefragt am: 19.10.2019]).

Porter, der sich ausführlich mit der Branchendefinition befasst hat, bemerkt, dass über die korrekte Definition von Branchen lange Debatten geführt worden sind (vgl. Porter, 2013, S. 70 f.). Nach Porter stellt jede Definition einer Branche eine Entscheidung dar, bei welcher eine Grenze zwischen «*herkömmlichen Konkurrenten und Herstellern von Ersatzprodukten, zwischen etablierten Unternehmen und potentiellen neuen Konkurrenten sowie zwischen den Wettbewerbern der Branche, ihren Lieferanten und Abnehmern*» (Porter, 2013, S. 71) gezogen wird.

Campinos-Dubernet und Grando (2013) stellen fest, dass die Bedeutung der Branche nicht darauf beschränkt ist, «*Begegnungsstätte für konkurrierende Einzelkapitale zu sein*» (Campinos-Dubernet und Grando, 2013, S. 173). Die Autoren verweisen darauf, dass auf Branchenebene beispielsweise Tarifverträge ausgehandelt und abgeschlossen werden und sich die Gewerkschaften und die Arbeitgeberverbände auf dieser Ebene organisieren. Campinos-Dubernet und Grando bezeichnen die Branche als einen Raum, welcher von den miteinander konkurrierenden Einzelkapitalen gestaltet und durch soziale Beziehungen strukturiert ist. Die Branche stellt demzufolge einen Handlungsrahmen für Unternehmen dar, welcher durch branchenbezogene Regeln und Funktionen definiert ist (vgl. Campinos-Dubernet und Grando, 2013, S. 172ff.).

Eine Zusammenfassung der Definition des Begriffes «Branche» liefert das folgende Zitat:

*«Mit dem Begriff Branche werden unterschiedliche Unternehmen zusammengefasst, die ähnliche Produkte herstellen, ähnliche Rohstoffe verwenden oder eine bestimmte Zielgruppe im Auge haben. Alternativ kann der Begriff Wirtschaftszweig verwendet werden. Die Begriffe Branche und Wirtschaftszweige helfen dabei, Entwicklungen, die unabhängig vom einzelnen Unternehmen stattfinden, betrachten und analysieren zu können.»* (bwl-wissen.net, o.A., online [abgefragt am: 20.10.2019]).

Die im Zitat aufgeführte Betrachtung und Analyse von branchenspezifischen Entwicklungen, welche unabhängig vom einzelnen Unternehmen stattfinden, stellen das Kernthema dieser Arbeit dar. Dabei wird allerdings im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine weitere Eingrenzung vorgenommen. Die Untersuchungen beschränken sich auf diejenigen Unternehmen der privaten Schweizer Sicherheitsbranche, welche im grössten Schweizer Branchenverband, dem Verband Schweizerischer Sicherheitsdienstleistungs-Unternehmen (VSSU), zusammengeschlossen sind. Diese Eingrenzung erfolgt einerseits deswegen, weil durch die Mitgliederunternehmen des VSSU rund 95% der Marktleistung erbracht werden (vgl. VSSU, 2018a [abgefragt am: 24.02.2019]) und andererseits, weil die VSSU-Mitgliederunternehmen mit denselben gesamtarbeitsvertraglichen Rahmenbedingungen konfrontiert sind. Für privat Schweizer Sicherheitsdienstleister welche nicht dem VSSU angehören, gelten, wie bereits im Kapitel 6.2.3.2 ausgeführt, die gesamtarbeitsvertraglichen Rahmenbedingungen nur eingeschränkt oder gar nicht. Der VSSU selbst positioniert sich zudem als der «[...]in der

*ganzen Schweiz in der Öffentlichkeit und von den Behörden anerkannte Vertreter der Sicherheitsdienstleistungsbranche zu sein.» (VSSU, 2020 [abgefragt am: 02.08.2020]).*

Im Folgenden soll eine theoretische Betrachtung derjenigen Einflussgrössen vorgenommen werden, welche generell auf Branchen – also unabhängig ihrer spezifischen wirtschaftlichen Tätigkeit - und die darin operierenden Unternehmen einwirken können.

## **7.2 Brancheneinflussgrössen**

Im Zuge seiner strategischen Ausrichtung muss ein Unternehmen die Charakteristika seiner Branche erkennen und sie entsprechend berücksichtigen. Dabei geht es um die Frage, welche Gesetzmässigkeiten der einzelnen Branche eine Antizipationen der Zukunft erlauben, d. h. es müssen zeitliche Entwicklungsmuster erkannt werden (vgl. Scholz, 1985, S. 120 [abgefragt am: 24.01.2019]). Teece (1984, S. 87) bezeichnet die Strukturanalyse der Branche als notwendige Voraussetzung, um Wettbewerbsstrategien formulieren zu können, da die innerhalb der Branche wirkenden Kräfte die Branchenattraktivität bestimmen und somit die eigentliche Basis für die Strategiedefinition darstellen.

Die Erforschung von Brancheneinflussgrössen und ihrer Auswirkungen auf die einzelnen Branchenteilnehmenden reicht bis in die 1940er Jahre zurück. Das von Mason und Bain entwickelte «Structure-Conduct-Performance-Paradigma» (SCP-Paradigma) stellt den eigentlichen Ausgangspunkt für die industrieökonomische Forschung dar (vgl. Hungenberg, 2014, S. 59). Die «Gründerväter» des SCP-Paradigmas schrieben dem Verhalten der einzelnen Branchenteilnehmenden, also den Unternehmen innerhalb einer Branche, nur eine untergeordnete Bedeutung zu (vgl. Bain, 1956; Mason, 1939, S. 61ff.).

Aus den Überlegungen von Bain und Mason geht also hervor, dass die in einer Branche tätigen Unternehmen durch die Marktstruktur einer Branche beeinflusst werden. Westphal bestätigt diese These (vgl. Westphal, 1991, S. 92).

Grafisch kann das Modell wie in Abbildung 24 dargestellt werden:



Abbildung 24: Sequenz des SCP-Paradigmas (Quelle: Eigene Darstellung nach Westphal 1991, S. 92 ).

Gemäss dem SCP-Paradigma soll der Unternehmenserfolg (Performance) in besonderer Weise von den zentralen Charakteristika der Branche (Structure) abhängig sein. Diese speziellen Charakteristika der Branche wiederum determinieren das Verhalten der innerhalb der Branche tätigen Unternehmen (Conduct), beispielsweise im Hinblick auf die Preispolitik oder auf Innovationsstrategien (vgl. Hungenberg, 2014, S. 59).

Rockart verweist in seiner 1978 vorgelegten Arbeit «A new Approach to defining the chief executive's information needs» auf die sogenannten «Critical Success Factor (CSF) method» (Rockart, 1978, S. 11 [abgefragt am: 20.12.2018]). Dabei identifiziert er vier in Abbildung 25 dargestellten Quellen von kritischen Erfolgsfaktoren:

The Structure of the particular Industry	The Organization's Strategy	Environmental Factors	Temporal Organizational Factors
Die <u>Struktur</u> der jeweiligen Branche, in welchem sich ein Unternehmen bewegt. Jede Branche hat von Natur aus eigene, branchencharakteristische Erfolgsfaktoren, welche für alle Branchenteilnehmer gelten und entsprechend beachtet werden sollten.	Die <u>Strategie des Unternehmens</u> , die Position innerhalb der Branche und der geografische Standort. Jedes Unternehmen einer Branche befindet sich jedoch in einer individuellen Situation, die durch seine Geschichte und seine aktuelle Wettbewerbsfähigkeit bestimmt wird.	<u>Umweltfaktoren</u> Einflüsse wie Politik, Konjunktur und Rechtsprechung. Diese können zwar vom Unternehmen nicht verändert werden, müssen jedoch dennoch beachtet werden.	<u>Temporäre organisatorische Faktoren</u> Dabei handelt es sich um zeitlich begrenzte Ausnahmesituationen, welche gemeistert werden müssen.  Rockart (1978, S. 19–20) führt das Beispiel eines Flugzeugabsturzes auf, bei welchem ein Grossteil des Managements eines Unternehmens tödlich verunglückt.

Abbildung 25: Ursprung der Kritischen Erfolgsfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung nach Rockart, 1978 [abgefragt am: 20.12.2018]).

Rockart (1978, S. 18ff.) bestätigt also ausdrücklich, dass die kritischen Erfolgsfaktoren von Unternehmen sowohl durch die Branche selbst als auch durch die erweiterte Umwelt determiniert sind. Dabei erkennt er die Quelle der Erfolgsfaktoren zum einen in der Makroumwelt in Form von Umweltfaktoren und zum anderen in der Mikroumwelt von Unternehmen in Gestalt der individuellen strategischen Positionierung, der jeweiligen Branchenstruktur und der Fähigkeit, Ausnahmesituationen meistern zu können.

Porter (2013, S. 37 ff.) misst der Branche, in welcher sich eine Unternehmung bewegt, ebenfalls hohe strategische Bedeutung zu. Die Branche stellt die engere ökonomische Umwelt von Unternehmen dar und die Branchenstruktur beeinflusst in wesentlichem Masse die innerhalb der Branche geltenden Spielregeln des Wettbewerbs sowie den Strategiespielraum der Branchenteilnehmer. Gemäss Porter bestimmen die Gegebenheiten der jeweiligen Branche die externen Grenzen von Unternehmen und kennzeichnen somit die Möglichkeiten und die Gefahren für die Geschäftstätigkeit innerhalb der Branche.

Auch Lombriser und Abplanalp (2018, S. 136) erwähnen, dass Unternehmen die Erfolgsfaktoren der Branche unbedingt zu beachten haben, um einen nachhaltigen Erfolg erzielen zu können. Die Identifikation der Erfolgsfaktoren bezeichnen die Autoren als eine zentrale Führungsaufgabe, da diese Faktoren die Strategiewahl unmittelbar beeinflussen. Lombriser und Abplanalp führen auf, dass normalerweise nicht mehr als fünf oder sechs Faktoren über den Erfolg in einer Branche entscheiden und weisen auf die Wichtigkeit einer Priorisierung der verschiedenen Faktoren hin.

Hungenberg betont ebenfalls, dass die Branchenumwelt «*die Unternehmen unmittelbar und besonders stark beeinflusst*» (Hungenberg, 2014, S. 90). Methodisch gliedert Hungenberg die Betrachtung des externen Unternehmensumfeldes in eine Analyse der Makroumwelt und in die Branchenanalyse, was sich auf die Mikroumwelt der Unternehmen bezieht.

Aus wissenschaftlicher Perspektive besteht ein Konsens darüber, dass die Umwelt einer Unternehmung, eines Geschäftsfeldes oder einer Branche durch mikro- und makroökonomische Faktoren geprägt ist. In einem nächsten Schritt werden die beiden Ebenen theoretisch beleuchtet.

### 7.2.1 Makroökonomische Einflussgrößen

Die makroökonomische Ebene stellt die höchste Aggregationsebene der Umweltanalyse dar und bildet Entwicklungen ab, welche in vielfältiger Art auf eine Branche einwirken können (vgl. Müller-Stewens und Lechner, 2016, S. 168). Hinzu kommt, dass sich die makroökonomischen Einflussgrößen potenziell wechselseitig beeinflussen können, mit der Konsequenz, dass Veränderungen an einzelnen Faktoren zu mehreren gleich- oder gegenläufigen Entwicklungen in anderen Dimensionen führen können. Um die hohe Komplexität auf ein fassbares Mass zu reduzieren, wird im Allgemeinen ein Modell für die Abbildung der makroökonomischen Umwelt verwendet (vgl. Hungenberg, 2014, S. 87f.).

Die Makroumwelt von Unternehmen umfasst politische, ökonomische, soziokulturelle und technologische Dimensionen. Häufig werden auch die Dimensionen Recht und Ökologie einbezogen. Diese Erweiterung ist jedoch nicht zwingend notwendig, da der Faktor «Recht» unter die Dimension «Politik» subsummiert werden kann und die Umweltfaktoren der soziokulturellen Dimension zugeordnet werden können (vgl. Steuernagel, 2017b, S. 61).

Einen Ansatz zur Analyse von makroökonomischen Ausseneinflüssen auf Branchen und Unternehmen haben Fahey und Narayanan (1986) in «Macroenvironmental Analysis for Strategic Management» skizziert. Anhand der von den beiden Autoren entwickelten PEST-Analyse lassen sich die makroökonomischen Faktoren untersuchen, welche auf Branchen und Unternehmen einwirken. Das Akronym PEST setzt sich aus den vier englischen Termini «Political», «Economic», «Sociological» und «Technological» zusammen (vgl. Steuernagel, 2017a, S. 61).

Gupta empfiehlt die PEST-Analyse explizit auch für die Ausführung von Branchenanalysen:

*«The PEST analysis is a useful tool for understanding market growth or decline, and as such the position, potential and direction for a business. A PEST analysis is a business measurement tool. This research dealt about the important PEST analysis which is very essential for strategic management. Apart from this analysis the industry analysis, types of industries, the different kinds of strategies to be adopted in the industries and the strategy alternatives are also discussed. After going through this lesson we may understand the Environmental*

*analysis, global environmental dimensions, environmental forecasting, risk and uncertainty in business strategic management.» (Gupta, 2013, S. 42)*

Wie beschrieben, werden in der PEST-Analyse die Bereiche der politischen, der wirtschaftlichen, der soziokulturellen und der technologischen Einflussfaktoren auf Unternehmen und Branchen betrachtet. Das PEST-Konzept wurde später um die Dimensionen «Environmental» und «Legal» ergänzt, woraus das PESTEL-Konzept entstanden ist (vgl. Huber, 2006, S. 67). Steuernagel (2017a, S. 61) hält die Erweiterung um die Dimensionen «Legal» und «Environmental» allerdings nicht für zwingend notwendig, da die Dimension der rechtlichen Faktoren unter der Politik und die Umweltfaktoren in der Rubrik der soziokulturellen Faktoren subsummiert werden können. Steinmann et al. unterstützen die gemeinsame Betrachtung der Ebenen Recht und Politik (vgl. Steinmann et al., 2013, S. 171).

Zu erwähnen ist, dass Veränderungen in einzelnen Dimensionen der makroökonomischen Umwelt unterschiedliche Auswirkungen auf die jeweilige Branche haben können. Während sich beispielsweise der gesellschaftliche Trend zu einem gesundheitsbewussten Leben positiv auf die Fitnessbranche auswirkt, stellt derselbe Trend eine Bedrohung für die Fast-Food-Branche dar (vgl. Lombriser und Abplanalp, 2018, S. 103).

Müller-Stewens und Lechner (2016, S. 186f.) weisen darauf hin, dass bei der Durchführung von Umweltanalysen nach dominierenden Trends zu suchen ist, von welchen erwartet werden kann, dass sie künftig als Rahmenbedingungen einen wesentlichen Einfluss ausüben werden. Die Autoren betonen, dass viele der Einflussfaktoren nicht unmittelbar wirken, sondern sich in einem schleichen Prozess bemerkbar machen. Dies legt eine frühzeitige Antizipation der Einflusskräfte nahe, welche aus der Umwelt auf die Branche einwirken.

Nachfolgend werden die einzelnen makroökonomischen Dimensionen genauer beleuchtet.

#### 7.2.1.1 Politisch-rechtliche Umwelt

Innerhalb der politisch-rechtlichen Dimension werden primär diejenigen Rahmenbedingungen analysiert, welche von staatlicher Seite her vorgegeben sind und Wirkung auf eine spezifische Branche ausüben. Dabei kann es sich um relevante Rechtsnormen und um die Rechtshandhabung handeln,

aber auch die generelle Organisation und die Stabilität des politischen Systems fallen in diese Dimension. In Bezug auf die rechtliche Umwelt können Stichworte wie Zulassungsbedingungen, Regulationen, Umweltschutzgesetzgebung und Patentgesetzgebung genannt werden. Eine eindeutige Trennung zwischen politischen und rechtlichen Aspekten ist dabei häufig nicht möglich, da die Legiferierung in den meisten Ländern einen politischen Prozess darstellt. Bemerkenswert ist an dieser Stelle, dass supranationale Einrichtungen, beispielsweise die EU, in diesem Bereich zunehmend an Bedeutung gewinnen (vgl. Hungenberg, 2014, S. 91; Steinmann et al., 2013, S. 171).

Die Dimension der politisch-rechtlichen Umwelt umfasst zahlreiche Subfaktoren, welche in der nachfolgenden Tabelle 17 dargestellt sind und theoretisch verortet wurden.

Tabelle 17: Theoretisch abgeleitete politisch-rechtliche Umweltfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung).

Name der Kategorie	Inhalt und Subdimensionen	Autoren mit Verweis auf die Subdimensionen
<b>Politisch-rechtliche Umweltfaktoren</b>		
	Allgemeine und spezifische Gesetzgebung	Theobald (2016, S. 3) Müller-Stewens und Lechner (2016, S. 186)
	Bedeutung und Einfluss der Gewerkschaften	Thommen et al. (2017, S. 526) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 104)
	Bürokratie	Steuernagel (2017a, S. 62)
	Datenschutz, Verbraucherschutz, Umweltschutz	Steuernagel (2017a, S. 62)
	Einzelfallentscheidungen von Behörden und Gerichten	Steuernagel (2017a, S. 62) Hungenberg (2014, S. 91)
	Entwicklungstendenzen in der Sozialgesetzgebung und im Arbeitsrecht	Thommen et al. (2017, S. 526) Müller-Stewens und Lechner (2016, S. 186)
	Handlungsfreiheit der Unternehmen	Thommen et al. (2017, S. 526) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 103)
	Politischer Einfluss über Gesetze	Steuernagel (2017a, S. 62)
	Rechtsbewusstsein	Theobald (2016, S. 3)
	Rechtssystem, Rechtsnormen und Staatsverfassung	Theobald (2016, S. 3) Hungenberg (2014, S. 95)

Name der Kategorie	Inhalt und Subdimensionen	Autoren mit Verweis auf die Subdimensionen
--------------------	---------------------------	--

**Politisch-rechtliche Umweltfaktoren**

Stabilität des politischen Systems	Hungenberg (2014, S. 95) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 103) Theobald (2016, S. 3)
Wirtschaftsordnung und Wettbewerbsrecht	Theobald (2016, S. 3) Müller-Stewens und Lechner (2016, S. 186)
Zulassungsbedingungen und Regulierungen	Steinmann et al. (2013, S. 171) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 103)

### 7.2.1.2 Ökonomische Umwelt

Die ökonomische Umwelt bildet die allgemeine volkswirtschaftliche Entwicklung ab. Dabei stehen Faktoren wie das Bruttoinlandprodukt, Wechselkurse, Zinsentwicklungen, die Inflationsrate und die Konjunktur im Vordergrund. Aber auch Daten wie jene zur Arbeitslosenrate und zur Lohn- und Lohnnebenkostenentwicklung fallen in diese Dimension (vgl. Steuernagel, 2017a, S. 62).

Tabelle 18 zeigt diverse Subdimensionen und deren theoretische Verortung innerhalb der ökonomischen Umwelt auf.

Tabelle 18: Theoretisch abgeleitete ökonomische Umweltfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung).

Name der Kategorie	Inhalt und Subdimensionen	Autoren mit Verweis auf die Subdimensionen
<b>Ökonomische Umweltfaktoren</b>		
	Volkswirtschaftliche Entwicklung, Konjunkturprognosen	Steuernagel (2017a, S. 62) Theobald (2016, S. 3) Thommen et al. (2017, S. 526) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 103) Hungenberg (2014, S. 91)
	Zinsentwicklung	Hungenberg (2014, S. 91) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 103) Theobald (2016, S. 3) Müller-Stewens und Lechner (2016, S. 186)
	Inflation	Theobald (2016, S. 3) Thommen et al. (2017, S. 526) Hungenberg (2014, S. 91) Müller-Stewens und Lechner (2016, S. 186)
	Wechselkurs	Steuernagel (2017a, S. 62) Theobald (2016, S. 3) Thommen et al. (2017, S. 526) Steinmann et al. (2013, S. 168f.) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 103) Hungenberg (2014, S. 91)

Name der Kategorie	Inhalt und Subdimensionen	Autoren mit Verweis auf die Subdimensionen
--------------------	---------------------------	--

## Ökonomische Umweltfaktoren

Arbeitslosenquote	Steuernagel (2017a, S. 62) Theobald (2016, S. 3) Thommen et al. (2017, S. 526) Steinmann et al. (2013, S. 168f.) Müller-Stewens und Lechner (2016, S. 186)
Lohnkosten und Lohnnebenkosten	Steuernagel (2017a, S. 62)

### 7.2.1.3 Soziokulturelle Umwelt

Die soziokulturelle Umwelt beschreibt das gesellschaftliche Umfeld. Steinmann et al. (2013, S. 171) ordnen diesem Bereich eine besondere Bedeutung zu, da viele strategische Misserfolge in einer mangelhaften Analyse dieses Bereichs gründen. Die Autoren bezeichnen diesen Bereich als nur schwer fassbar und meist nicht quantifizierbar und vermuten, dass dies zu einer Vernachlässigung dieser Faktoren geführt hat.

Die soziokulturelle Umwelt umfasst die Bevölkerungsstruktur mit den Unterdimensionen Demographie und soziale Schicht, das Bildungswesen und die kulturellen Besonderheiten wie Sprache, Normen, Werte, Einstellungen, Religion und Rollenverständnisse. Diese Merkmale beziehen sich auf alle Menschen, welche mit einem Unternehmen in Beziehung stehen, sei dies als Kunde, Mitarbeitender oder Lieferant (vgl. Theobald, 2016, S. 3ff. [abgefragt am: 23.12.2019]).

Tabelle 19 zeigt die verschiedenen Subdimensionen aus dem Bereich der soziokulturellen Umwelt auf und gibt Hinweise auf deren theoretische Verortung.

Tabelle 19: Theoretisch abgeleitete soziokulturelle Umweltfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung).

Name der Kategorie	Inhalt und Subdimensionen	Autoren mit Verweis auf die Subdimensionen
<b>Soziokulturelle Umweltfaktoren</b>		
	Bevölkerungsstruktur	Steuernagel (2017a, S. 63) Theobald (2016, S. 3) Thommen et al. (2017, S. 526) Hungenberg (2014, S. 93)
	Demographie	Steuernagel (2017a, S. 63) Steinmann et al. (2013, S. 171)
	Werte, Werttrends und Wertwandel, Arbeitseinstellung	Steuernagel (2017a, S. 63) Theobald (2016, S. 3) Steinmann et al. (2013, S. 171) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 103) Hungenberg (2014, S. 93) Müller-Stewens und Lechner (2016, S. 186)
	Bildungswesen	Hungenberg (2014, S. 93) Theobald (2016, S. 3)
	Sprache	Theobald (2016, S. 3)
	Flexibilisierung Arbeits-/Lebensbeziehung	Steinmann et al. (2013, S. 171f.) Hungenberg (2014, S. 93)
	Determinanten für Berufsentscheidungen	Steuernagel (2017a, S. 66)
	Ausbildungsqualität	Müller-Stewens und Lechner (2016, S. 186)
	Religion	Theobald (2016, S. 3) Hungenberg (2014, S. 93)
	Rollenverständnis	Theobald (2016, S. 3)
	Sozialpsychologische Strömungen	Thommen et al. (2017, S. 526) Hungenberg (2014, S. 93)

#### 7.2.1.4 Technologische Umwelt

Technologische Entwicklungen führen einerseits zu Veränderungen in den Arbeitsprozessen der Unternehmen, können jedoch gleichzeitig zu gravierenden Einschnitten auf den Märkten führen. Steinmann et al. (2013, S. 169f.) weisen darauf hin, dass die technologische Umwelt eine Quelle von Chancen und Risiken darstellt und auch für Unternehmen von Relevanz ist, welche auf den ersten Blick keinen direkten Technologiebezug haben. Da Technologien nicht zwingend in denjenigen Branchen entwickelt werden, in welchen sie später hauptsächlich genutzt werden, kann eine mangelnde Aufmerksamkeit für derartige Entwicklungen schwerwiegende Folgen haben.

Die technologischen Umweltfaktoren und ihr theoretischer Bezug sind in Tabelle 20 dargestellt.

Tabelle 20: Theoretisch abgeleitete technologische Umweltfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung).

Name der Kategorie	Inhalt und Subdimensionen	Autoren mit Verweis auf die Subdimensionen
<b>Technologische Umweltfaktoren</b>		
	Wandel von Technologien und deren Auswirkung	Steuernagel (2017a, S. 66) Müller-Stewens und Lechner (2016, S. 186)
	Befriedigung von neuen Kundenbedürfnissen	Müller-Stewens und Lechner (2016, S. 186)
	Informations- und Telekommunikationstechnologie, inkl. Social Media	Theobald (2016, S. 3) Thommen et al. (2017, S. 526) Steinmann et al. (2013, S. 169) Hungenberg (2014, S. 91f.)
	Digitalisierung	Hungenberg (2014, S. 91f.)
	Mangelnde Aufmerksamkeit für technologische Entwicklungen	Steinmann et al. (2013, S. 169f.)
	Produktinnovationen	Thommen et al. (2017, S. 526) Müller-Stewens und Lechner (2016, S. 186)
	Substitution durch Technologie	Thommen et al. (2017, S. 526)
		Lombriser und Abplanalp (2018, S. 103)

#### 7.2.1.5 Zusammengefasstes Theoriemodell der makroökonomischen Umwelt

Die makroökonomischen Einflussfaktoren umfassen die vier Hauptkategorien politisch-rechtliche Umwelt, ökonomische Umwelt, soziokulturelle Umwelt und technologische Umwelt. Jede Hauptkategorie beinhaltet verschiedene aus der Theorie abgeleitete Subkategorien, wobei davon auszugehen ist, dass diese nicht abschliessender Natur und nicht in jedem Fall auf private Sicherheitsdienstleister anwendbar sind. Weitere Subkategorien und spezifisch auf die privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister anwendbare makroökonomische Einflussfaktoren werden im empirischen Teil der Arbeit erarbeitet. Das in Abbildung 26 dargestellte Modell hat daher lediglich theoretischen Charakter und soll innerhalb der empirischen Arbeit als Leitfaden dienen.

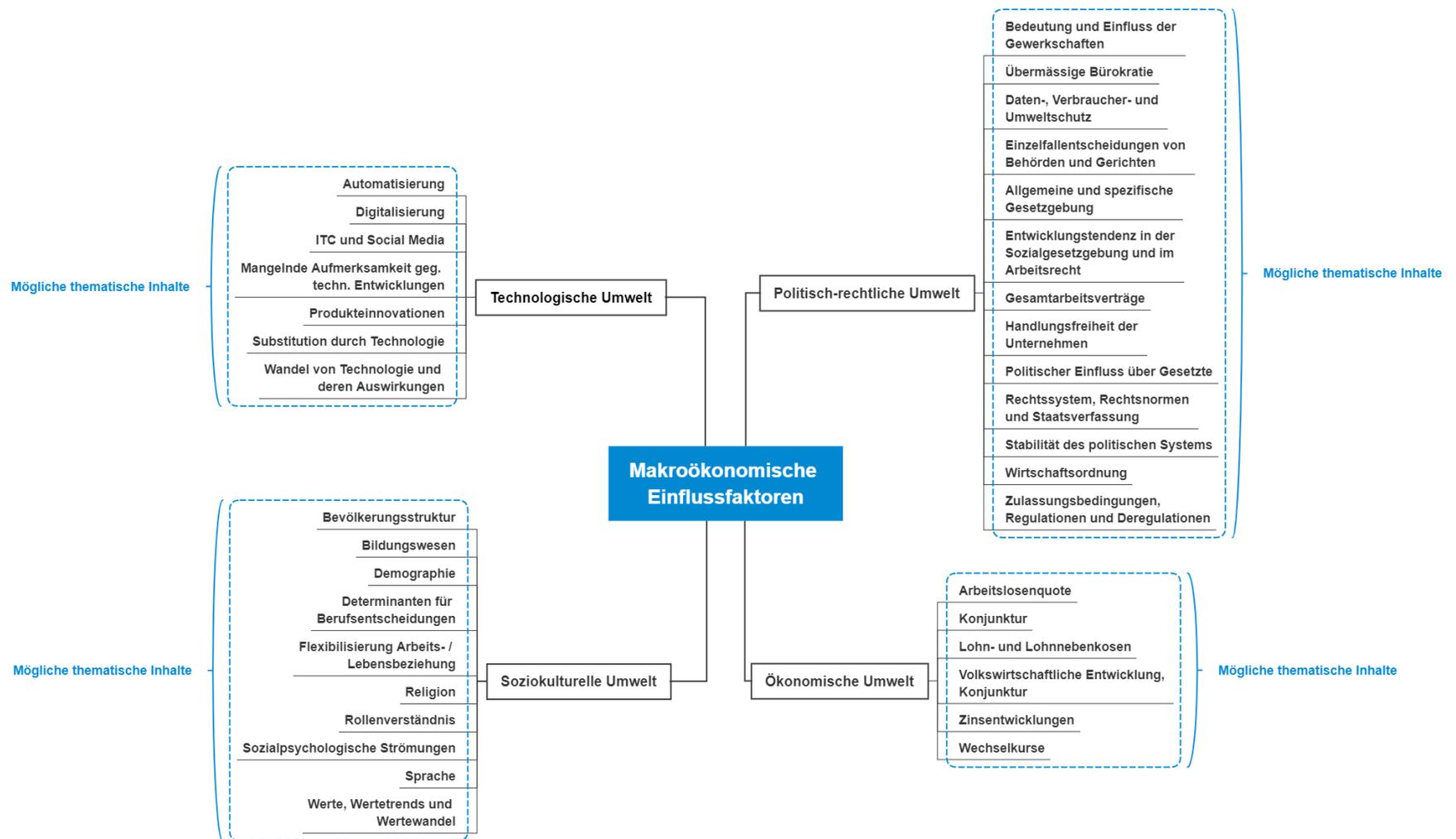


Abbildung 26: Makroökonomische Einflussfaktoren, Hauptkategorien und thematische Inhalte (Quelle: Eigene Darstellung).

## 7.2.2 Mikroökonomische Einflussgrößen

Die mikroökonomischen Einflussgrößen betreffen die engere ökonomische Umwelt von Unternehmen. Wie bereits im Zusammenhang mit den makroökonomischen Einflussgrößen beschrieben, muss auch bei der Analyse des engeren Unternehmensumfelds aus der prinzipiell unüberschaubaren Menge von möglichen Einflussgrößen eine für die Strategieformulierung bedeutsame und überschaubare Menge an Faktoren und Einflussgrößen herausgefiltert werden (vgl. Steinmann et al., 2013, S. 179).

Hungenberg empfiehlt bei der Analyse von mikroökonomischen Einflussgrößen, welche er als «*Branchenumwelt*» (Hungenberg, 2014, S. 93) bezeichnet, die Analyse in mehrere Teilschritte zu unterteilen. Während in einem ersten Schritt die Branche als Ganzes betrachtet wird und im Hinblick auf ihre Struktur und ihre Entwicklung untersucht wird, erfolgt in einem zweiten Schritt die Analyse des Marktes und der Kunden. In einer dritten Phase werden die Wettbewerber näher untersucht. Als wichtig erachtet der Autor, dass eine klare Abgrenzung der zu untersuchenden Branche vorgenommen wird. Dies ist notwendig, weil je nach zu untersuchender Branche verschiedene Einflussgrößen und Marktteilnehmer den Wettbewerb prägen (vgl. Hungenberg, 2014, S. 93).

Meffert beschreibt die mikroökonomische Umwelt von Unternehmen auch als «*Aufgabenumwelt*» oder als «*Interaktionsumwelt*» (beide Zitate Meffert, 2015, S. 48) da auf dieser Ebene die engste Bindung zwischen den Transaktionspartnern besteht.

Porter (2013, 37 ff.) hat für die mikroökonomische Analyse das «Five-Forces-Model» entwickelt, mit welchem die Wettbewerbssituation innerhalb einer Branche analysiert werden kann. Es zielt darauf ab, die Frage zu beantworten, wie attraktiv die Wettbewerbssituation und die Entwicklung der untersuchten Branche sind und ob eine langfristig orientierte und profitable Existenz innerhalb dieser Branche möglich ist. Mit Hilfe des Modells von Porter kann die Branchenstruktur systematisch erfasst und analysiert werden und es können in der Folge Einflussgrößen beschrieben werden (vgl. Hungenberg, 2014, S. 99).

Porter nennt diese fünf Wettbewerbskräfte in seinem Rahmenkonzept die «*Triebkräfte des Branchenwettbewerbs*» (Porter, 2013, S. 38) und stellt diese Elemente wie in der Abbildung 27 gezeigt dar:

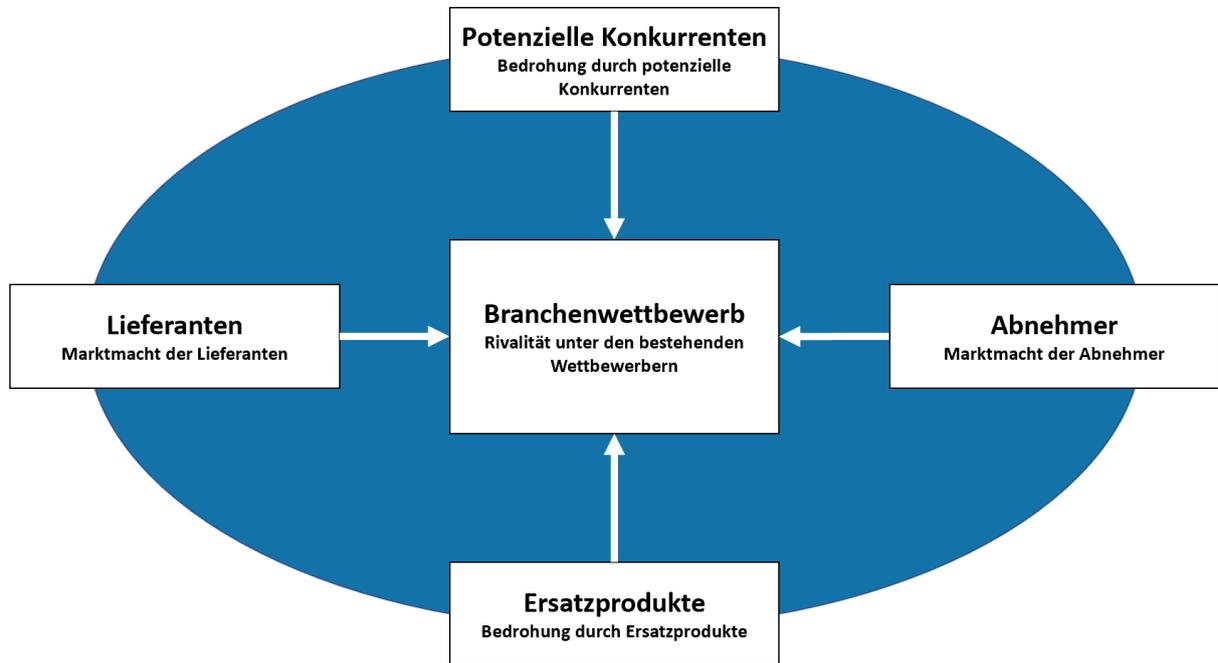


Abbildung 27: Wettbewerbskräfte nach Porter (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter, 2013, S. 38)

Nachfolgend werden die einzelnen Dimensionen näher beschrieben.

### 7.2.2.1 Bedrohung durch potenzielle Konkurrenten

Die Bedrohung durch den Eintritt von neuen Anbietern in den bestehenden Markt stellt einen wesentlichen Faktor im Hinblick auf die Marktattraktivität einer Branche dar. Durch neue Konkurrenten werden die Kapazitäten innerhalb der Branche erhöht und häufig geht der Markteintritt von Neuanbietern damit einher, dass das generelle Preisniveau sinkt, weil der neue Konkurrent versucht, das Interesse mittels eines günstigen Preises auf sich zu lenken. Dies führt vielfach dazu, dass sich das Gewinnpotenzial der etablierten Anbieter verschlechtert, da diese ebenfalls die Preise senken müssen. Vor allem niedrige Markteintrittsbarrieren begünstigen den Markteintritt von neuen Anbietern (vgl. Porter, 2013, S. 41 ff., S. 29; Steinmann et al., 2013, S. 181).

Steinmann et al. beschreiben Markteintrittsbarrieren als *«Kräfte, die ausserhalb des Feldes stehende Unternehmen davon abhalten, sich in ein als attraktiv empfundenenes Geschäftsfeld zu begeben»* (Steinmann et al., 2013, S. 181).

Grundsätzlich wird zwischen strukturellen, strategischen und politisch gewollten Marktzugangssperren unterschieden. Während sich die strukturellen Barrieren primär aus Betriebsgrösseneinsparungen und sich daraus ergebenden Kostenvorteilen der bisher am Markt tätigen Unternehmen ergeben, und somit in der Natur der Sache liegen, werden strategische Eintrittsbarrieren gezielt zur Absicherung der Gewinnpotenziale der etablierten Anbieter errichtet. Dazu gehören beispielsweise die Umstellungskosten der Abnehmer. Dabei handelt es sich um einmalige Kosten, die dem Abnehmer bei einem Anbieterwechsel entstehen. Als Beispiele seien hier die Schulungskosten bei einem Wechsel der Software oder Kündigungsgebühren genannt. Schliesslich ist auf die politisch gewollten Eintrittsbarrieren zu verweisen. Dabei handelt es sich um eigentliche Marktzugangssperren, durch welche sich der Staat die Versorgungssicherheit sichern will (vgl. Steinmann et al., 2013, S. 181ff.). Ebenfalls in den Bereich der politisch gewollten Marktzutrittsbarrieren fallen anderweitige staatliche Beschränkungen, Reglementierungen und Subventionierungen, welche den Marktzutritt verteuern, behindern oder gar verhindern sollen (vgl. Hungenberg, 2014, S. 101).

Markteintrittsbarrieren führen aus theoretischer Sicht zu einem unvollkommenen Wettbewerb, da sie den etablierten Anbietern strukturelle Vorteile verschaffen (vgl. Steinmann et al., 2013, S. 181). Grant und Nippa (2009, S. 105) halten fest, dass bei nicht vorhandenen Markteintrittsbarrieren die

Rentabilität bis nahe an das Wettbewerbsniveau fallen kann und die Gewinnaussichten deutlich verringert werden. Branchen, in welchen keine oder nur sehr geringe Markteintrittsbarrieren existieren, sind damit unabhängig von der aktuellen Anzahl von Anbietern damit konfrontiert, dass die Preise und die Gewinne nahe am Wettbewerbsniveau liegen. Dieser Sachverhalt wird von den Autoren primär damit begründet, dass in Branchen, in welchen sehr geringe Markteintrittsbarrieren existieren, die sog. «Sunk Costs» fehlen. Als «Sunk Costs» werden Vergangenheitskosten bezeichnet, welche beim Markteintritt angefallen sind, beispielsweise in Form von Anschaffungskosten für spezifische Produktionsanlagen oder Lizenzkosten, und welche bis zum Marktaustritt nicht oder nicht vollständig zurückerlangt werden konnten. Fallen für eine Branche keine oder nur geringe «Sunk Costs» an, bestehen einfachere Möglichkeit des Markteintritts von Neuanbietern.

Des Weiteren werden die Markteintrittsbarrieren dadurch beeinflusst, mit welchen Vergeltungsmassnahmen neu in den Markt Eintretende seitens der etablierten Unternehmen zu rechnen haben. Steinmann et al. (2013, S. 186) identifizieren das Vergeltungspotenzial vor allem in der Finanzkraft der etablierten Unternehmen und in der Vergeltungshistorie.

In der nachfolgenden Tabelle 21 werden die einzelnen Dimensionen und Subdimensionen im Bereich der Wettbewerbskraft «Potenzielle Konkurrenten» aufgezeigt.

Tabelle 21: Mikroökonomische Dimension ‹Potenzielle Konkurrenten› (Quelle: Eigene Darstellung).

Name der Kategorie	Inhalt und Subdimensionen	Autoren mit Verweis auf die Subdimensionen
<b>Potenzielle Konkurrenten</b>		
	Markteintritt neuer Wettbewerber	Hungenberg (2014, S. 100f.) Steinmann et al. (2013, S. 181)
	Unvollkommener Wettbewerb	Steinmann et al. (2013, S. 181)
	Erhöhung von Kapazitäten mit Einfluss auf das Preisniveau	Hungenberg (2014, S. 100f.) Thommen et al. (2017, S. 533) Steinmann et al. (2013, S. 181) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 106ff.)
	Umstellungskosten der Abnehmer	Steinmann et al. (2013, S. 185) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 108)
	Niedrige Eintrittsbarrieren	Hungenberg (2014, S. 100f.) Thommen et al. (2017, S. 533) Steinmann et al. (2013, S. 181) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 107ff.)
	Strukturelle, strategische und politisch gewollte Marktzugangssperren	Hungenberg (2014, S. 100f.) Steinmann et al. (2013, S. 182) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 109)
	Zu erwartende Vergeltungsmassnahmen	Lombriser und Abplanalp (2018, S. 109) Steinmann et al. (2013, S. 186) Thommen et al. (2017, S. 533)

### 7.2.2.2 Marktmacht der Abnehmer

Die Verhandlungsstärke der Abnehmer kann die Rentabilität einer Branche beeinflussen, indem die Abnehmer versuchen, niedrigere Preise durchzusetzen, eine bessere Qualität für denselben Preis zu erhalten, mehr Leistungen und Service einfordern oder die am Markt tätigen Wettbewerber gegeneinander ausspielen. Besonders stark ist die Marktmacht der Abnehmer, wenn ein beschränktes oder ein absolutes Nachfragemonopol besteht, d. h. wenn sich nur ein oder relativ wenige Abnehmer und dafür viele Anbieter gegenüberstehen. Produkte und Dienstleistungen, welche relativ leicht durch Substitutionsprodukte von anderen Lieferanten ersetzt werden können, begünstigen ebenfalls die Marktmacht des Abnehmers; dies primär dann, wenn durch den Wechsel nur geringe Umstellungskosten entstehen (vgl. Thommen et al., 2017, S. 534).

Hungenberg (2014, S. 103) hebt die Fähigkeit zur Rückwärtsintegration des Abnehmers als weitere Determinante für die Kundenmacht hervor. Weiter hält er fest, dass auch eine relativ geringe Bedeutung des bezogenen Produkts für den Abnehmer zu Marktmacht führen kann.

Lombriser und Abplanalp (2018, S. 111) sowie Westphal (1991, S. 118) erwähnen zusätzlich, dass die Verhandlungsstärke des Abnehmers dadurch unterstützt wird, dass für diesen die Qualität der bezogenen Leistung unerheblich ist.

In der nachfolgenden Tabelle 22 werden die einzelnen Dimensionen und Subdimensionen im Bereich der Dimension «Marktmacht der Abnehmer» aufgezeigt und auf die theoretischen Quellen verwiesen.

Tabelle 22: Mikroökonomische Dimension ‹Marktmacht der Abnehmer› (Quelle: Eigene Darstellung).

Name der Kategorie	Inhalt und Subdimensionen	Autoren mit Verweis auf die Subdimensionen
<b>Marktmacht der Abnehmer (Kunden)</b>		
	Preisdumping durch Kunden	Hungenberg (2014, S. 102f.) Thommen et al. (2017, S. 534) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 110)
	Forderung nach besserer Qualität zu gleichen Preisen	Hungenberg (2014, S. 102f.) Thommen et al. (2017, S. 534) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 110)
	Mehr Leistung und Service zu gleichen Preisen	Hungenberg (2014, S. 102f.) Thommen et al. (2017, S. 534) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 110)
	Auspielen von Wettbewerbern	Thommen et al. (2017, S. 534) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 110)
	Konzentration der Abnehmer und ihres Abnahmevolumen	Hungenberg (2014, S. 103)
	Fähigkeit zur Rückwärtsintegration	Hungenberg (2014, S. 103) Thommen et al. (2017, S. 534) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 110) Westphal (1991, S. 119)
	Substitution leicht möglich	Thommen et al. (2017, S. 534) Steinmann et al. (2013, S. 187)
	Bedeutungslosigkeit des bezogenen Produktes	Hungenberg (2014, S. 103) Steinmann et al. (2013, S. 187) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 111)
	Produkte sind standardisiert oder sehr ähnlich	Lombriser und Abplanalp (2018, S. 110) Westphal (1991, S. 118)

### 7.2.2.3 Marktmacht der Lieferanten

Die Marktmacht der Lieferanten ist das Spiegelbild zur Marktmacht der Abnehmer. Auch Lieferanten können versuchen, ihre Verhandlungsstärke durchzusetzen. *«Lieferanten können ihre Verhandlungsstärke ausspielen, indem sie damit drohen, die Preise zu erhöhen oder die Qualität zu senken. Mächtige Lieferanten können dadurch die Rentabilität von Branchen drücken, die nicht in der Lage sind, Kostensteigerungen in ihren eigenen Preisen weiterzugeben.»* (Porter, 2013, S. 64).

In der nachfolgenden Tabelle 23 werden die einzelnen Dimensionen und Subdimensionen im Bereich der Dimension «Marktmacht der Lieferanten» aufgezeigt und auf die theoretischen Quellen verwiesen.

Tabelle 23: Mikroökonomische Dimension «Marktmacht der Lieferanten» (Quelle: Eigene Darstellung).

Name der Kategorie	Inhalt und Subdimensionen	Autoren mit Verweis auf die Subdimensionen
<b>Marktmacht der Lieferanten</b>	Preiserhöhungen seitens Lieferanten	Westphal (1991, S. 212) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 111) Steinmann et al. (2013, S. 187) Thommen et al. (2017, S. 534) Hungenberg (2014, S. 101)
	Qualität der gelieferten Leistungen	Lombriser und Abplanalp (2018, S. 111) Steinmann et al. (2013, S. 187) Thommen et al., 2017, S. 534 Hungenberg (2014, S. 101)
	Monopolistische Stellung des Lieferanten	Lombriser und Abplanalp (2018, S. 111) (Thommen et al., 2017, S. 534)
	Mangelnde Substituierungsmöglichkeiten für die Produkte des Lieferanten	Lombriser und Abplanalp (2018, S. 111) Thommen et al. (2017, S. 534) Hungenberg (2014, S. 101)
	Bedeutungslosigkeit als Kunde	Lombriser und Abplanalp (2018, S. 111)

Name der Kategorie	Inhalt und Subdimensionen	Autoren mit Verweis auf die Subdimensionen
--------------------	---------------------------	--

**Marktmacht der Lieferanten**

		Thommen et al. (2017, S. 534)
	Hohe Umstellungskosten bei Lieferantenwechsel	Lombriser und Abplanalp (2018, S. 111)
	Vorwärtsintegrationsmöglichkeit des Lieferanten	Lombriser und Abplanalp (2018, S. 111) Hungenberg (2014, S. 101)

### 7.2.2.4 Bedrohung durch Ersatzprodukte

Ersatz- resp. Substitutionsprodukte sind «*Produkte anderer Märkte, die der potenzielle Abnehmer subjektiv mit dem Produkt des zu analysierenden Geschäftsfeld in eine Äquivalenzbeziehung stellt*» (Steinmann et al., 2013, S. 188). Hungenberg (2014, S. 103) weist darauf hin, dass es sich bei Substitutionsprodukten einerseits um solche handeln kann, welche aus der eigenen Branche stammen, andererseits erwähnt er Ersatzprodukte oder potenzielle Substitute, welche von branchenfremden Marktteilnehmern angeboten werden. Substitution kann häufig über den tieferen Preis von Substitutions- oder Ersatzprodukten getrieben sein. Thommen et al. (2017, S. 534) halten fest, dass Substitution auch von gesellschaftlichen Normen oder ökonomischen Zwängen beeinflusst werden kann. Die Autoren nennen Beispiele der Substitution von Glas durch Kunststoffe, von Butter durch Margarine und von fossilen Brennstoffen durch Sonnenenergie.

In der Tabelle 24 werden die einzelnen Dimensionen und Subdimensionen im Bereich der Dimension «Substitution» aufgezeigt und auf die theoretischen Quellen verwiesen.

Tabelle 24: Mikroökonomische Dimension «Substitution» (Quelle: Eigene Darstellung).

Name der Kategorie	Inhalt und Subdimensionen	Autoren mit Verweis auf die Subdimensionen
<b>Substitution</b>		
	Ersatzprodukte oder potenzielle Substituten	Hungenberg (2014, S. 103) Thommen et al. (2017, S. 534) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 109) Westphal (1991, S. 121)
	Preis-/Leistungsverhältnis der Ersatzprodukte	Hungenberg (2014, S. 103) Steinmann et al. (2013, S. 189) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 109) Westphal (1991, S. 121)
	Substitutionsneigung der Abnehmer	Hungenberg (2014, S. 101) Steinmann et al. (2013, S. 189) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 110)
	Umstellungskosten durch Substitution	Hungenberg (2014, S. 101) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 110)

Name der Kategorie	Inhalt und Subdimensionen	Autoren mit Verweis auf die Subdimensionen
--------------------	---------------------------	--

**Substitution**

Substitution durch Technologie	Lombriser und Abplanalp (2018, S. 109)
Gesellschaftliche Normen und Zwänge zur Substitution	Thommen et al. (2017, S. 534)

### 7.2.2.5 Branchenwettbewerb

Einen weiteren attraktivitätsbestimmenden Faktor in einer Branche stellt der Branchenwettbewerb dar, häufig auch als «Rivalität der Wettbewerber» bezeichnet. Dieser Faktor beschreibt die Intensität des Wettbewerbs derjenigen Unternehmen, welche bereits in der zu untersuchenden Branche tätig sind. Die Ausprägung dieses Wettbewerbs kann unterschiedlich sein, wobei allgemein zwischen dem Preis- und dem Leistungswettbewerb differenziert werden kann. Während die Konkurrenten beim Preiswettbewerb versuchen, sich anhand der Preise gegenseitig zu unterbieten, versuchen die Konkurrenten innerhalb des Leistungswettbewerbs durch verbesserte Produkte-/Dienstleistungsqualität oder Zusatzleistungen die Kunden für sich zu gewinnen. Beide Strategien haben jedoch zur Folge, dass entweder die Preise innerhalb einer Branche sinken – beim Preiswettbewerb – oder aber innerhalb des Leistungswettbewerbs die Kosten steigen. Dies führt in beiden Fällen dazu, dass das Gewinnpotenzial für die in der Branche tätigen Unternehmen negativ beeinflusst wird. Die Konsequenz ist, dass die Branche als Ganzes unattraktiv wird. Die Rivalität unter den Wettbewerbern hängt einerseits mit der Anzahl der konkurrierenden Unternehmen, andererseits jedoch auch mit dem Branchenwachstum zusammen. Sowohl eine grosse Anzahl von Wettbewerbern als auch ein langsames oder gar stagnierendes Branchenwachstum wirken sich negativ auf die Attraktivität von Branchen aus. Beide Sachverhalte bewirken eine höhere Wettbewerbsintensivität (vgl. Hungenberg, 2014, S. 103f.).

Grant und Nippa (2009, S. 112) thematisieren den Konzentrationsgrad der Anbieter und den damit verbundenen Brancheneinfluss. Der Konzentrationsgrad bezieht sich auf die vorhandene Branchenstruktur, d. h. auf die Anzahl und die Grössenverteilung der innerhalb einer Branche konkurrierenden Unternehmen. In Märkten, welche von einer geringen Anzahl von Anbietern dominiert werden, also bei einem Oligopol, ist der Preiswettbewerb in der Regel eingeschränkt. Mit einer steigenden Anzahl von Marktteilnehmern entsteht ein zunehmender Preisdruck und die Wahrscheinlichkeit nimmt zu, dass es zu einem intensiven Preiswettbewerb kommt.

Lombriser und Abplanalp (2018, S. 112) weisen darauf hin, dass sich die Rentabilität einer Branche verringert, wenn alle Anbieter entlang derselben Wettbewerbsdimension konkurrieren. Wenn sich die Produkte der einzelnen Anbieter kaum unterscheiden, wird der Wettbewerb primär über den

Preis geführt. Die einzelnen Dimensionen und ihre theoretische Fundierung sind in Tabelle 25 dargestellt.

Tabelle 25: Mikroökonomische Dimension «Branchenwettbewerb» (Quelle: Eigene Darstellung).

Name der Kategorie	Inhalt und Subdimensionen	Autoren mit Verweis auf die Subdimensionen
<b>Branchenwettbewerb</b>		
	Intensität des Wettbewerbs zwischen den aktuellen Branchenteilnehmern	Hungenberg (2014, S. 103f.) Thommen et al. (2017, S. 533f.) Steinmann et al. (2013, S. 189) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 111)
	Verhaltensmaximen der Wettbewerber	Steinmann et al. (2013, S. 189) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 111)
	Gegenseitiges Preisunterbieten (Preiswettbewerb)	Hungenberg (2014, S. 101) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 112)
	Leistungswettbewerb	Hungenberg (2014, S. 101f.) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 112)
	Anzahl der Wettbewerber/Marktsättigung	Hungenberg (2014, S. 104) Thommen et al. (2017, S. 534) Steinmann et al. (2013, S. 189)
	Branchenstruktur	Hungenberg (2014, S. 104) Thommen et al. (2017, S. 534) Grant und Nippa (2009, S. 112)
	Branchenwachstum	Hungenberg (2014, S. 104) Lombriser und Abplanalp (2018, S. 112)
	Überkapazitäten	Hungenberg (2014, S. 104) Thommen et al. (2017, S. 534)  Lombriser und Abplanalp (2018, S. 112)

### 7.2.2.6 Zusammengefasstes Theoriemodell der mikroökonomischen Umwelt

Die mikroökonomischen Einflussfaktoren bestehen, abgeleitet aus dem Rahmenkonzept zur Wettbewerbsanalyse nach Porter, aus den fünf Hauptkategorien ‹Neue Anbieter›, ‹Verhandlungsstärke der Abnehmer›, ‹Verhandlungsstärke der Lieferanten›, ‹Substitution und Branchenwettbewerb›. Jede der fünf Hauptkategorien beinhaltet verschiedene Subdimensionen und charakteristische Merkmale, wobei davon auszugehen ist, dass die aus der Literatur abgeleiteten Subkategorien nicht abschliessender Natur und nicht in jedem Fall für private Sicherheitsdienstleister anwendbar sind. Weitere Subkategorien und spezifisch auf die privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister anwendbare mikroökonomische Einflussfaktoren werden im empirischen Teil der Arbeit erarbeitet. Das in Abbildung 28 dargestellte Modell hat daher lediglich theoretischen Charakter und soll innerhalb der empirischen Arbeit als Leitfaden dienen.

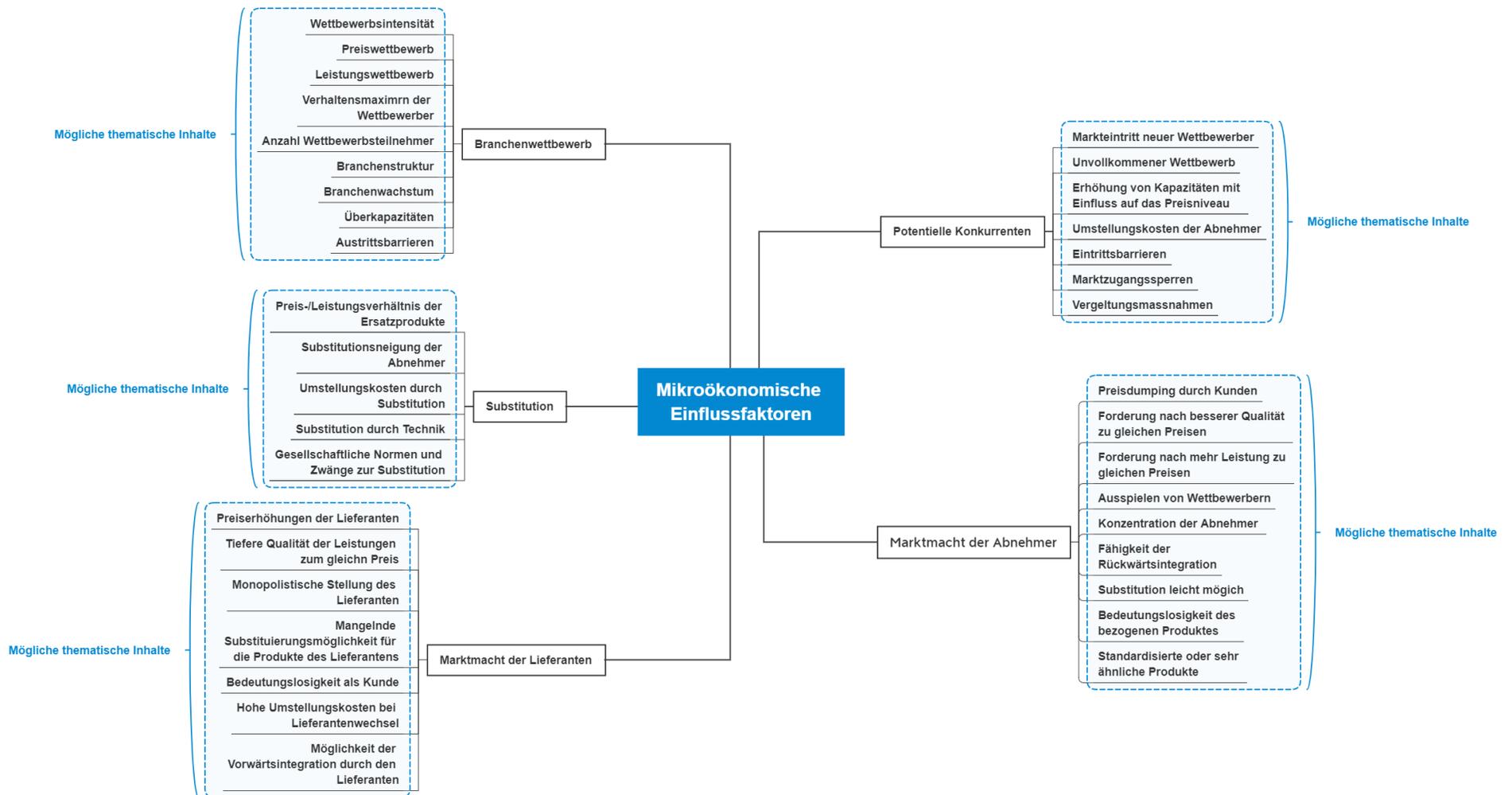


Abbildung 28: Mikroökonomische Einflussfaktoren, Hauptkategorien und thematische Inhalte (Quelle: Eigene Darstellung).

### 7.3 Kritische Würdigung der makro- und der mikroökonomischen Einflussgrößen auf Branchen

Trotz der generell anerkannten Bedeutung der makro- und der mikroökonomischen Einflussgrößen auf Branchen bedürfen die bisher erfolgten Feststellungen einer kritischen Diskussion. Dabei besteht über die Relevanz einer genauen Analyse des makroökonomischen Umfeldes ein Konsens (vgl. Hungenberg, 2014, S. 87f.; Steuernagel, 2017a, S. 61, und viele weitere).

Geteilte Meinungen ergeben sich jedoch in Bezug auf die Anwendung von Modellen zur Analyse von mikroökonomischen Einflussgrößen nach dem Beispiel von Porter. So äussern verschiedene Autoren Kritik an dem von Porter aus der ‹Industrial Organization Tradition› abgeleiteten Modell zur Analyse der mikroökonomischen Einflussfaktoren. Dabei verdeutlichen die meisten Kritiker, dass sich die wirtschaftlichen Verhältnisse in den letzten Jahrzehnten drastisch und grundlegend verändert hätten und das Modell von Porter nur beschränkt dazu geeignet sei, die aktuell bestehende hohe Marktdynamik zu erfassen (vgl. Conklin und Tapp, 2000 [abgefragt am: 25.12.2019]; Hungenberg, 2014, S. 106).

O'Shaughnessy (1984) und Speed (1989) kritisieren die Tatsache, dass Porter seine damals durchgeführten Auswahl der fünf Umweltkräfte nicht begründet hat. Dulčić et al. (2012) zeigen sich generell skeptisch gegenüber dem Fünf-Kräfte-Modell von Porter (vgl. Dälken, 2014, S. 3f. [abgefragt am: 25.12.2019]).

Dälken (2014) widmete sich in seiner Arbeit der Frage ‹Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business›, um die Anwendbarkeit von Porters Five-Forces-Modell im Umfeld der Digitalisierung, der Globalisierung und der Deregulierung zu untersuchen. Er hält fest:

*«The question to what extent Digitalization, Globalization, and Deregulation affect Porter's Five Competitive Forces can be answered as follows: Since Porter's Five Forces relies on the principals of microeconomics, the challenge of the credibility of the model is limited. The three*

*forces [(1) Digitalization (2) Globalization (3) Deregulation] make the network unstable, more extensive, and more dynamic.» (Dälken, 2014, S. 7 [abgefragt am: 25.12.2019]).*

Trotz dieser Feststellung hält Dälken das Five-Forces-Modell von Porter nach wie vor für anwendbar, wenngleich unter Beachtung der Einschränkungen in Bezug auf die im Modell nicht berücksichtigten Komponenten Globalisierung, Deregulierung und Digitalisierung. Hinsichtlich des weiteren Forschungsbedarfs erwähnt Dälken die notwendige Prüfung, ob die Dimensionen «Regierung» und «Öffentlichkeit» dem Modell hinzugefügt werden sollten (vgl. Dälken, 2014, S. 7 [abgefragt am: 25.12.2019]).

Durch die gemeinsame Betrachtung von mikro- und makroökonomischen Einflussfaktoren, welche auf die im VSSU zusammengeschlossenen privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister einwirken, kann den oben geschilderten Forderungen nach möglichen Ergänzungen des Five-Forces-Modells von Porter Rechnung getragen werden. Alle erwähnten «Schwachstellen» des Modells werden durch diese dimensionsübergreifende Betrachtung eliminiert und es kann eine umfassende Analyse des Branchenumfeldes durchgeführt werden.

Im nachfolgenden Kapitel 7.4 wird das Analysemodell operationalisiert.

## 7.4 Zur Operationalisierung der mikro- und der makroökonomischen Einflussgrößen für die vorliegende Arbeit

Wie in der Einleitung erwähnt wurde und im nachfolgenden methodischen Teil genauer beschrieben werden soll, wird diese Arbeit mittels eines qualitativen Forschungsdesigns durchgeführt. Gemäss Döring und Bortz sind Operationalisierungen innerhalb der qualitativen Sozialforschung aufgrund der dafür notwendigen theoretischen Offenheit unüblich: *«Präzise Definitionen von theoretischen Konstrukten und deren Festschreibung in Messinstrumenten durch Operationalisierung werden im qualitativen Paradigma abgelehnt»* (Döring und Bortz, 2016, S. 223).

Einen gewissen Handlungsspielraum lassen Döring und Bortz jedoch offen, indem sie Ansätze zulassen, *«die mit der Explizierung umfangreicher theoretischer Überlegungen in den Forschungsprozess starten, um diese im Zuge der Datenerhebung infrage zu stellen und zu modifizieren»* (Döring und Bortz, 2016, S. 67).

Die im nächsten Kapitel beschriebene Methodik macht es notwendig, dass in einem ersten Schritt zumindest eine Übersicht über die theoretisch erhobenen Brancheneinflussgrößen gegeben wird. Erst dieser Schritt ermöglicht es, einen Leitfaden für die Expertenbefragung herzustellen, da die darin enthaltenen Fragen aus den Forschungsfragen und den theoretischen Vorüberlegungen abgeleitet werden.

Die in Abbildung 29 dargestellte Grafik wurde für die folgenden Schritte innerhalb dieser Arbeit verwendet. Auf Basis dieser Darstellung wurde der Fragebogen für die Expertenbefragung konstruiert und innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse wurden daraus deduktiv die ersten Kategorien bestimmt. Im nachfolgenden Kapitel 8 wird das methodische Vorgehen für den empirischen Teil der Arbeit genauer beschrieben.

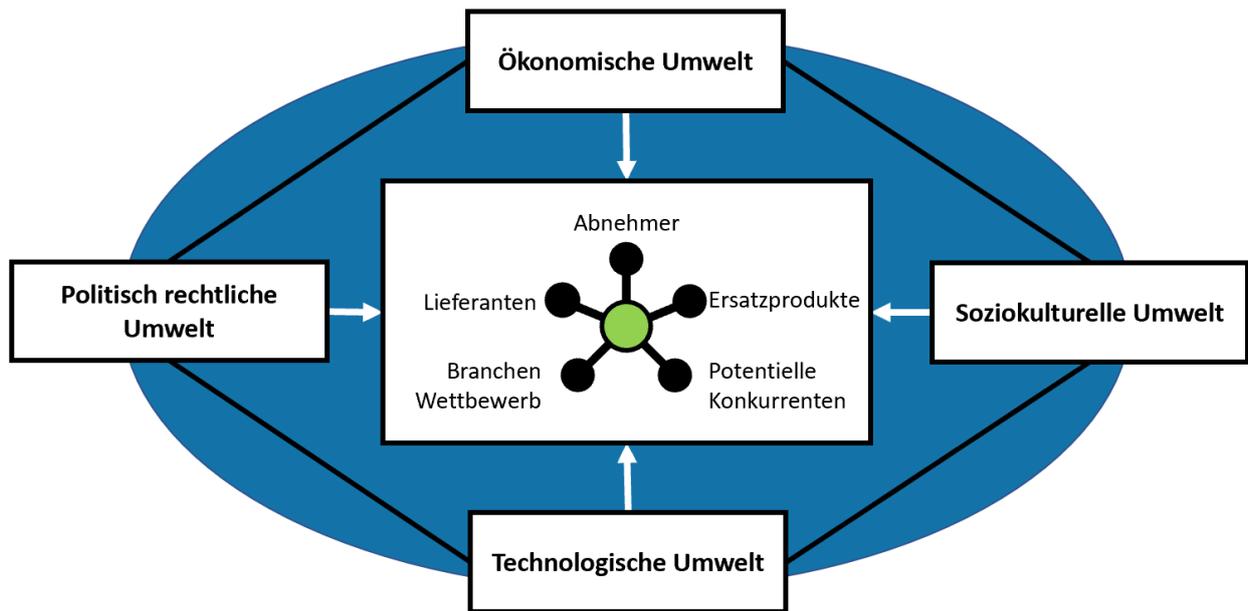


Abbildung 29: Übersicht mikro- und makroökonomische Einflussgrößen (Quelle: Eigene Darstellung).

## 8 Methodisches Vorgehen

Das Prinzip des «*regelgeleiteten Vorgehens*» (vgl. Gläser und Laudel, 2010, S. 31f.) erfordert im Sinne der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit von Forschungsarbeiten eine methodische Begründung der Wissensproduktion. Nur so können andere Wissenschaftler diese transparent rekonstruieren und nachvollziehen. Der Weg der Wissensproduktion im Zusammenhang mit dieser Arbeit wird im vorliegenden Kapitel beschrieben.

### 8.1 Untersuchungsdesign

Mit dem Thema dieser Dissertation wurde wissenschaftliches Neuland betreten, da der Untersuchungsgegenstand bislang in wirtschafts- und betriebswissenschaftlicher Hinsicht noch nicht untersucht worden ist. Wie in Kapitel 4 dargelegt, wurde in der Schweiz bisher keinerlei Forschung über die Brancheneinflussgrößen bei privaten Sicherheitsdienstleistern betrieben. Es bestand demzufolge in Bezug auf diese Thematik eine erhebliche Forschungslücke. Daraus resultierte, dass aus Mangel an wirtschaftswissenschaftlichen Grundlagen und aufgrund nicht vorhandener Hypothesen ein Vorgehen zu wählen war, welches dazu geeignet ist, erstmals wissenschaftlich basierte Fakten zum Thema zu generieren. Dafür war ein exploratives Vorgehen angezeigt.

Gemäss Diekmann werden explorative Studien dann angewendet, wenn in Bezug auf den Bereich, welchen es zu erforschen gilt, nur vage oder gar keine spezifischen Vermutungen über dessen Struktur vorliegen. Im Rahmen solcher Untersuchungen kommen vorzugsweise qualitative Methoden zum Einsatz, mithilfe derer durch qualifizierte Interviews, Experteninterviews oder Beobachtungen Informationen über den Untersuchungsgegenstand gewonnen werden (vgl. Diekmann, 2018, S. 33ff.). Dies hält auch Mayring fest: «*Grundgedanke explorativer Studien ist, dass man dem Forschungsgegenstand möglichst nahe kommen will, um zu neuen, differenzierten Fragestellungen und Hypothesen zu gelangen.*» (Mayring, 2007, S. 4 [abgefragt am: 14.04.2019]).

Kleining zeigt auf, dass Offenheit ein integraler Bestandteil von explorativer Forschung ist und bezeichnet diese sogar als Kennzeichen, durch welches sich explorative Forschung von anderen Methodologien abgrenzt (vgl. Kleining, 2001, S. 27 [abgefragt am: 29.04.2019]). Diese Meinung wird

von weiteren Autoren geteilt (vgl. Mayring, 2016, 27f.; Rieker und Seipel, 2006, 4038f.; Strauss und Corbin, 1996, S. 11).

Brancheneinflussgrößen, welche den wirtschaftlichen Erfolg von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern determinieren, könnten möglicherweise auch mittels operationalisierter Richtlinien und unter Verwendung von standardisierten Fragen und Antworten im Rahmen quantitativer Methoden eruiert werden. Quantitativ-statistische Methoden sind jedoch für eine Exploration ungeeignet, da bislang unbekannte Aspekte und Faktoren auf diesem Weg nicht entdeckt werden können (vgl. Kelle et al., 1993, S. 34 [abgefragt am: 24.04.2020]). Die einleitend beschriebene und bei explorativen Studien geforderte Offenheit wäre bei einem quantitativen Vorgehen infolge der damit einhergehenden Standardisierung nicht gegeben.

Für die vorliegende Dissertation wurde ein qualitativ-exploratives Untersuchungsdesign verwendet. Nachfolgend werden die Methoden und Instrumente beschrieben, mit welchen die notwendigen Informationen erhoben, analysiert und ausgewertet wurden.

## **8.2 Erhebungsmethoden in der Sozialforschung**

Innerhalb der qualitativen Sozialforschung gibt es zwei Möglichkeiten, Daten zu erheben: einerseits durch das aktive Generieren von Daten und andererseits durch die Verwendung von bereits unabhängig vom Forschungskontext bestehendem Material (vgl. Hussy et al., 2013, S. 222). Da über den Forschungsgegenstand bislang keine wissenschaftlichen Daten vorhanden sind, mussten solche aktiv mittels wissenschaftlicher Erhebungsmethoden generiert werden. Neben Erhebungsmethoden wie Experimente, Gruppendiskussionen, Dokumentenanalysen und Beobachtungen gilt die Befragung als eine grundlegende Form der Datenerhebung in der sozialwissenschaftlichen Forschung (vgl. Diekmann, 2018, 434 ff.; Gläser und Laudel, 2010, 38 ff.).

Die teilnehmende Beobachtung, ursprünglich eine Methode aus der ethnologischen Forschung (vgl. Spittler, 2001, S. 2), ist dabei *«grundsätzlich nur durch eine Kooperation aller Beteiligten möglich»* (Dammann, 1991, S. 134). Da der Autor dieser Arbeit langjähriger Branchenteilnehmer ist, musste davon ausgegangen werden, dass Vertreter von konkurrenzierenden Sicherheitsunternehmen die

für die teilnehmende Beobachtung geforderte Kooperation ablehnen würden. Der Autor hätte durch die teilnehmende Beobachtung allenfalls einen vertieften Einblick in die Geschäftstätigkeit konkurrierender Unternehmen erhalten können.

Gruppendiskussionen wären für eine explorative Untersuchung zu den wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern zwar grundsätzlich geeignet, wurden jedoch ebenfalls ausgeschlossen. Da es sich bei den potenziellen Teilnehmenden der Gruppendiskussionen auch um Vertreter von am Markt konkurrierenden Sicherheitsdienstleistern handeln könnte, konnte diese Methode ebenfalls nicht angewendet werden. Die Dokumentenanalyse gilt zwar als anerkannte Methode innerhalb der Sozialforschung, konnte jedoch aufgrund der nicht vorhandenen wissenschaftlich relevanten Dokumente im Zusammenhang mit dem Untersuchungsgegenstand für das Forschungsprojekt gleichfalls keine Anwendung finden.

Experimentelle Methoden setzen voraus, dass untersuchungsrelevante Prozesse unter kontrollierten Bedingungen ablaufen können (vgl. Gläser und Laudel, 2010, S. 39). Da diese Voraussetzung aufgrund der Spezifik des Untersuchungsgegenstands nicht geschaffen werden konnte, kamen experimentelle Erhebungsmethoden ebenfalls nicht in Frage.

Aufgrund der Fragestellung mussten demzufolge die Erhebungsmethoden Beobachtung, Gruppendiskussionen, Experimente und Dokumentenanalyse ausgeschlossen werden. Dagegen wurde die Befragung als Erhebungsinstrument definiert, da sie ideal dafür geeignet schien, um die Forschungsfragen zu beantworten.

Unter dem Begriff «Befragungsmethoden» lassen sich verschiedene Verfahren subsumieren, welche anhand bestimmter Kriterien unterschieden werden können. Generell sind bei Befragungsverfahren drei Kriterien anzuwenden, resp. zu berücksichtigen: die Art der Datenerhebung, die Standardisierung und die Struktur. Die einzelnen Merkmale sind in Abbildung 30 dargestellt.

Datenerhebung	Standardisierung	Strukturierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftliche Erhebung (Fragebogen on- oder offline) eher bei quantitativer Forschung</li> <li>• Mündliche Erhebung eher bei qualitativen Methoden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiert den ‹Freiheitsgrad› der Befragten bei der Beantwortung der Fragen</li> <li>• Bei geschlossenen Fragen (hohe Standardisierung) sind Antworten vorgegeben.</li> <li>• Bei offener Fragestellung (unstandardisierte Befragung) können Antworten in eigenen Worten formuliert werden.</li> <li>• Quantitative Befragungen sind eher hoch standardisiert.</li> <li>• Qualitative Verfahren sind eher tief standardisiert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiert den ‹Freiheitsgrad› des Forschenden bei der Durchführung der Befragung</li> <li>• Bei der strukturierten Befragung sind der Wortlaut und die Reihenfolge der Fragen fest vorgegeben.</li> <li>• Bei der teilstrukturierten Befragung wird ein Leitfaden mit vorformulierten Fragen verwendet, dieser hat jedoch nur Orientierungscharakter.</li> <li>• Bei der unstrukturierten Befragung bestehen keine Vorgaben hinsichtlich der Formulierung und der Reihenfolge der Fragen.</li> <li>• Quantitative Befragungen sind eher höher strukturiert.</li> <li>• Qualitative Befragungen sind eher weniger strukturiert.</li> </ul>

Abbildung 30: Unterscheidungskriterien bei Befragungen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Echterhoff, 2013, S. 74f.)

Unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen, welche für das Forschungsprojekt gelten, fiel der Entscheidung, die Arbeit mittels eines qualitativ-explorativen Forschungsdesigns durchzuführen. Als Datenerhebungsmethode wurden leitfadengestützte Experteninterviews definiert, da diese ein probates Mittel darstellen, um grundlegende Informationen über ein bislang nicht wissenschaftlich bearbeitetes Themenfeld zu erheben (vgl. Ullrich, 2006, S. 100 [abgefragt am: 22.04.2019]). Diese Form der Datenerhebung entspricht zudem dem bei qualitativen Forschungsmethoden geforderten Prinzip der Offenheit.

### 8.3 Leitfadengestützte Experteninterviews als Erhebungsmethode

Die Bedeutung der leitfadengestützten Experteninterviews für die wissenschaftliche Forschung begründet sich dadurch, dass über die Datenexploration ein unkomplizierter Einstieg in ein Untersuchungsfeld ermöglicht wird. Sie gelten als anerkanntes Instrument im Rahmen qualitativer Erhebungstechniken (vgl. Bähring et al., 2008, S. 90). Anhand von leitfadengestützten Experteninterviews können Informationen, welche für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind, bei verschiedenen Stakeholdern aus dem Umfeld des Untersuchungsgegenstandes erhoben werden. Im Unterschied zu anderen qualitativen Befragungstechniken, beispielsweise dem narrativen Interview, bildet bei leitfadengestützten Experteninterviews nicht die gesamte Erfahrung einer Person den Gegenstand der Analyse, vielmehr steht das fachspezifische Wissen des Befragten im Fokus der Datenerhebung. Die Interviews können sowohl bei theoretischen als auch bei offenen Fragestellungen angewendet werden, wobei dem explorativen Charakter und der Generierung von Hypothesen eine deutlich höhere Bedeutung zukommt (vgl. Bähring et al., 2008, S. 91f.). Obschon leitfadengestützte Experteninterviews aufgrund der offenen Form der Fragestellung den Befragten viel Freiraum innerhalb der Beantwortung der Fragen bieten, sind sie durch die Verwendung eines Leitfadens, welcher für die Vergleichbarkeit der Aussagen sorgt, soweit standardisiert, dass eine Evaluation durchgeführt werden kann (vgl. Bogner et al., 2014b, S. 27; Gläser und Laudel, 2010, S. 43).

Bei der Konstruktion des Leitfadens musste dem Umstand Rechnung getragen werden, dass der Autor der Arbeit ebenfalls als Experte für den Untersuchungsgegenstand gilt. Obschon einzelne Autoren (vgl. Helfferich, 2019, S. 674; Pfadenhauer, 2007, 453 ff.; Scheu et al., 2016, S. 12) betonen, dass Expertenwissen auch auf Seiten des Interviewers vorhanden sein sollte und dieses für die Interviewführung vorteilhaft ist, muss dieser Sachverhalt berücksichtigt werden, um einen möglichen Confirmation-Bias zu vermeiden. Rack beschreibt diesen als *«die menschliche Neigung, nur Informationen zu berücksichtigen, die die eigenen Theorien, Prognosen, Meinungen und Vorurteile bestätigen und alle Informationen zu ignorieren, die die eigene Meinung widerlegen»* (Rack, 2014, S. 190 [abgefragt am: 13.05.2019]).

Boerdlein (2000, S. 138) weist darauf hin, dass es durch eine bewusste Auseinandersetzung mit den dem Confirmation-Bias zugrunde liegenden Mechanismen möglich ist, dessen negative Auswirkungen auf die Objektivität einzuschränken. Zusätzlich zu einer solchen Auseinandersetzung während

des ganzen Forschungsprozesses kann durch einen geeigneten formalen Aufbau des Leitfadens eine Massnahme implementiert werden, durch die ein Bias vermieden werden kann.

Helfferrich (2019, S. 675ff.) empfiehlt, beim Aufbau des Leitfadens ein dreistufiges Prinzip anzuwenden: Der erste Schritt sieht vor, dass sich die Interviewten möglichst frei zum forschungsrelevanten Thema äussern können. Dazu soll eine Erzählaufforderung eingesetzt werden. In einem zweiten Schritt sollen dann durch den Forscher nur diejenigen Aspekte nachgefragt werden, zu welchen sich der Interviewte im ersten Schritt nicht oder nicht ausreichend geäussert hat. In einem dritten Schritt werden dann erst die strukturierten und in der Formulierung vorgegebenen Fragen gestellt. Diese Kombination von offener Erzählaufforderung mit entsprechender Nachfrage trägt dazu bei, die drei wesentlichen Anforderungen an einen Leitfaden für Experteninterviews zu erfüllen: Offenheit als oberste Priorität, Übersichtlichkeit und die Berücksichtigung des Erzählflusses des zu befragenden Experten.

Die im Leitfaden für die Experteninterviews enthaltenen Fragen wurden deduktiv aus den Forschungsfragen, den Vorüberlegungen zum Untersuchungsgegenstand und den theoretischen Grundlagen gewonnen. Der Leitfaden diente zur Strukturierung sowie zur Orientierung während der Befragung. Den allgemeinen Empfehlungen aus der Methodenliteratur, wonach der Leitfaden lediglich als Gedächtnisstütze und nicht als starres Redeskript verwendet werden soll (vgl. Bogner et al., 2014b, 27 ff.), wurde dadurch gefolgt.

In der anschliessend durchzuführenden Inhaltsanalyse spielen die für den Leitfaden entwickelten Themen erneut eine wesentliche Rolle. Sie waren dort für die Betrachtung des erhobenen Datenmaterials von zentralem Interesse, denn daraus konnten im Zuge der Inhaltsanalyse erste Hauptkategorien abgeleitet werden (vgl. Kuckartz, 2018, S. 101; Vogt und Werner, 2014, S. 23 [abgefragt am: 17.12.2018]).

Unter Berücksichtigung der oben geschilderten theoretischen Grundlagen wurde in der Folge ein Leitfaden entwickelt. Der strukturelle Aufbau des Leitfadens folgt weitgehend dem dreistufigen Prinzip von Helfferrich (2019), so dass Erzählaufforderungen und ergänzende, offen gestellte Fragen enthalten sind. Die Erzählaufforderungen wurden durch den Einsatz von Stimuli unterstützt, was gemäss Helfferrich eine Möglichkeit darstellt, um implizites Wissen abzufragen. Zudem wird durch

die Vorlage eines Stimulus eine Reaktion hervorgerufen (vgl. Helfferich, 2019, 675 und 682). Dazu wurde bei Item Nr. 3 eine Grafik vorgelegt, welche die Interviewpartner kommentieren konnten. Es handelt es sich um die Abbildung 5 auf Seite 14 dieser Arbeit, in welcher die Umsatz- und die Gewinnentwicklung über die Jahre 2010–2016 dargestellt ist.

In Tabelle 26 wird die Strukturierung des Leitfadens aufgezeigt.

Tabelle 26: Schema des Leitfadens für Experten mit Branchenwissen (Quelle: Eigene Darstellung).

Frage Nr.	Phase 1 Erzählaufforderung	Phase 2 Nachfrage zu fehlendem Text	Phase 3 Strukturierte Fragen
1	■		
2	■		
3	■		
4	■		
5a-5j		■	
6			■
7a-7j			■
8			■
9			■
10 (Schlussfrage)	■		

Der Leitfaden wurde in der Folge einem Pretest unterzogen und im Anschluss daran noch leicht modifiziert. Da die Ergebnisse des Pretests bereits verwertbare Erkenntnisse enthielten, wurde das Interview, welches mit dem Pretest-Fragebogen durchgeführt wurde, in die Auswertung miteinbezogen.

Der für die Interviews verwendete Leitfaden ist als Anlage 1 angefügt.

## 8.4 Sampling

Nachdem die Methode für die Datenerhebung festgelegt und der Leitfaden konstruiert worden sind, stellte sich die Frage, welche Anforderungen an die Experten gestellt und wie diese rekrutiert werden. Gläser und Laudel (2010, S. 117) weisen darauf hin, dass die Auswahl von Interviewpartnern einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität der zu beschaffenden Informationen hat. Meuser und Nagel bezeichnen als Experten:

*«Wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt.»* (Meuser und Nagel, 1991, S. 443).

Wie bereits in Kapitel 8.3 ausgeführt, war aufgrund des explorativen Charakters dieser Arbeit ein inhaltlich eher breites Sampling notwendig. Nur dadurch konnte sichergestellt werden, dass möglichst viele Facetten entdeckt werden (vgl. Bogner et al., 2014b, S. 36). Experten, welche über das notwendige Branchenwissen verfügen, wurden innerhalb der privaten Schweizer Sicherheitsunternehmen gesucht. Dabei lag der Fokus auf Managementangehörigen von Mitgliederfirmen des VSSU auf Stufe Geschäftsleitung. Mit dieser Eingrenzung auf die hierarchisch höchste operative Ebene wurde den Empfehlungen von Meuser und Nagel Rechnung getragen, wonach Experten mit Betriebswissen sich wie folgt charakterisieren lassen:

*«Richtet sich das Interesse auf Betriebswissen, sind die interviewten Experten Entwickler und Implemeteure, die an entscheidender Stelle Verantwortung dafür tragen, dass Programme und Massnahmen entwickelt, verabschiedet und umgesetzt oder aber auch blockiert werden.»* (Meuser und Nagel, 2009, S. 471).

Um der heterogenen Branchenstruktur gerecht zu werden und zudem ein möglichst breites Spektrum von Informationen abgreifen zu können, wurden Experten befragt, welche innerhalb von privaten Schweizer Sicherheitsunternehmen unterschiedlicher Grösse tätig sind. Es wurden Experten von Kleinst- und Kleinunternehmen, KMU und Grossunternehmen befragt. Um bei der Auswahl die

regionalen Schweizer Besonderheiten berücksichtigen zu können, wurden aus allen Landesteilen und Sprachregionen Experten rekrutiert und befragt.

Um der oben beschriebenen Expertendefinition zu entsprechen, wurde die Selektion der zu Befragenden auf CEOs (oder Personen in ähnlicher Funktion) von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern konzentriert, welche dem VSSU angehören. Durch diese funktionsbezogene Eingrenzung der Stichprobe konnte sichergestellt werden, dass ausschliesslich Experten der obersten operativen Führungsstufe befragt wurden, wie es den Empfehlungen von Meuser und Nagel (2009, S. 471) entspricht.

Die Beschränkung auf Firmen, welche dem VSSU angehören, ist damit zu begründen, dass diese rund 95 % des Schweizer Marktvolumens abdecken (vgl. VSSU, 2018a, S. 2 [abgefragt am: 24.02.2019]) und somit eine repräsentative Branchenvertretung darstellen.

## **8.5 Feldzugang und Kontaktaufnahme**

Die Rekrutierung der Experten erfolgte über unterschiedliche Kanäle: Zunächst konnte aufgrund des persönlichen Netzwerks des Autors dieser Arbeit eine grosse Anzahl von Experten direkt angesprochen werden. In allen weiteren Fällen erfolgte die erste Kontaktaufnahme entweder telefonisch oder per E-Mail.

Den potenziellen Experten wurde bereits bei der ersten Kontaktaufnahme ein Merkblatt vorgelegt, in welchem das Forschungsprojekt und dessen Nutzen für die private Schweizer Sicherheitsdienstleistungsbranche in groben Zügen beschrieben wurde. Dieses Merkblatt diente gleichzeitig als formelle Einladung, am Projekt teilzunehmen. Im Schreiben waren auch der zeitliche Umfang und die Art der Befragung aufgeführt und es wurde auf die Audioaufzeichnung des Gesprächs und die anschliessende Transkription in anonymisierter Form sowie auf die Freiwilligkeit der Teilnahme hingewiesen. Die Einladungsempfänger wurden gebeten, eine Rückmeldung zu geben, ob sie an der Teilnahme interessiert wären. Das Einladungs- und Informationsschreiben ist als Anlage 2 beigefügt.

Mit interessierten Teilnehmenden erfolgte ein telefonisches Gespräch, in welchem ein Termin für die Durchführung des Interviews festgelegt wurde. Im Anschluss an dieses Telefongespräch

erhielten die Experten weitere Informationen in Form eines Posters, in welchem das Forschungsprojekt detaillierter dargestellt wurde. Auf diesem Poster wurden bereits die beiden ersten, sehr offen gehaltenen Interviewfragen aufgeführt mit der Aufforderung an die Empfänger, sich im Vorfeld des Interviews Gedanken zu diesen beiden Fragen zu machen. Der Poster ist in Anlage 3 angefügt.

Der Feldzugang gestaltete sich als äusserst erfolgreich: Bis auf zwei der angefragten Experten willigten alle Personen ein, als Interviewpartner zur Verfügung zu stehen und am Forschungsprojekt mitzuwirken. Die beiden Experten, welche für eine Teilnahme nicht einwilligten, wurden telefonisch kontaktiert, um abzuklären, weshalb sie ihren Entscheid so gefällt haben. Der eine Experte gab als Gründe für die Nichtteilnahme an, dass er generell nicht an Befragungen und Umfragen teilnehmen würde, der zweite Experte wies darauf hin, dass er in seiner Rolle als Verwaltungsratspräsident zu weit weg vom Tagesgeschäft und daher der Meinung sei, dass andere Experten über besseres und vor allem aktuelleres Branchenwissen verfügen würden. Er empfahl jedoch mehrere Personen, welche seiner Meinung nach als Interviewpartner geeignet wären und erklärte sich bereit, die Kontakte zu diesen Personen herzustellen. Dieses Angebot wurde angenommen und es konnten auf diesem Weg zwei weitere Interviewpartner rekrutiert werden.

Auffallend bei der Anfrage und der Auswahl der Experten ist, dass es sich ausschliesslich um männliche Personen handelt. Das ergibt sich aus dem Umstand, dass im obersten Management von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern fast ausschliesslich Männer vertreten sind. Aus einer durch den Autor dieser Arbeit durchgeführten Analyse der Handelsregisterauszüge derjenigen Unternehmen, welche per 11.07.2019 Mitglieder des VSSU waren (vgl. VSSU, 2019 [abgefragt am: 11.07.2019]), geht hervor, dass bei 84 der 87 ordentlichen Verbandsmitglieder Männer als Geschäftsführer tätig sind, was einem Männeranteil von 96.6 % entspricht. Eine Auswertung der Handelsregisterauszüge der VSSU-Mitglieder per 11. Juli 2019 ist in Anlage 4 beigefügt.

Bemerkenswert ist an dieser Stelle, dass der Umstand, dass erstmals in der Schweiz ein wissenschaftlich basiertes Forschungsprojekt im Zusammenhang mit privaten Sicherheitsdienstleistern durchgeführt wurde, von den meisten der angefragten Experten begrüsst wurde.

Die Begrenzung der Anzahl Interviews erfolgte nach dem Prinzip der Sättigung. Dieses besagt, dass eine Stichprobe dann als gesättigt gilt, wenn durch zusätzliche Interviews keine neuen Erkenntnisse erhoben werden können (vgl. Vogt und Werner, 2014, S. 35f. [abgefragt am: 17.12.2018]). Im speziellen Fall wurde eine inhaltlich-thematische Sättigung angestrebt. Dies bedeutet, dass zu dem Zeitpunkt, an welchem festgestellt wurde, dass aus den vorliegenden Daten keine neuen induktiven Codes mehr zu generieren waren, das Sammeln von Informationen eingestellt wurde.

## **8.6 Interviewdurchführung und Interviewsituation**

Den an den Interviews Teilnehmenden wurde freigestellt, wo das Interview durchgeführt werden sollte, was bereits aus dem ersten Informationsschreiben hervorgeht. Die Teilnehmenden wählten verschiedene Möglichkeiten und so fanden die Interviews im Büro des Dissertanten, bei den Experten oder an einem neutralen Ort statt. Alle Interviews wurden durch den Dissertanten persönlich durchgeführt.

Aufgrund der sich im März 2020 auch in der Schweiz abzeichnenden Problematik im Zusammenhang mit SARS-CoV-2 (Coronavirus) wurden die ab diesem Zeitpunkt geplanten Interviews per Onlinekonferenz durchgeführt. Damit wurde den Empfehlungen des Bundesamts für Gesundheitswesen zum Umgang mit der hohen epidemiologischen Gefahr Folge geleistet. Für die Interviewdurchführung wurde auf die Software GoToMeeting (vgl. LogMeIn Ireland Limited, 2020 [abgefragt am: 05.03.2020]) zurückgegriffen. Das Vorgehen bei den via Onlinekonferenz durchgeführten Interviews entspricht dem in den persönlich durchgeführten Interviews.

Vor dem Interview wurde im Rahmen eines kurzen einleitenden Gesprächs mit jedem Experten eine Einverständniserklärung besprochen und unterzeichnet.<sup>9</sup> Die Vorlage der Einverständniserklärung ist in Anlage 5 beigefügt. Im Anschluss an diese Formalität wurde mit dem Interview begonnen. Folgende Hilfsmaterialien und technische Gerätschaften wurden für die Interviewdurchführung verwendet:

---

<sup>9</sup> Bei den mittels Videokonferenz durchgeführten Interviews wurde die Einverständniserklärung zuvor per E-Mail an den Experten übermittelt und im Vorgespräch besprochen. Der Experte übermittelte in der Folge die unterzeichnete Erklärung per E-Mail an den Dissertanten.

- Einverständniserklärung (im Doppel, je ein unterzeichnetes Exemplar für Experte und Forscher)
- Leitfaden, inkl. Grafik, welche vorgelegt wurde
- Digitales Audioaufnahmegerät resp. Videokonferenz-Software
- Notizmaterial

Total wurden zehn Interviews durchgeführt, wobei diese im Durchschnitt 51:30 Minuten dauerten und 6'367 Worte umfassten. Die Einzelnachweise sind in der nachfolgend abgebildeten Tabelle 27 ersichtlich. Ebenfalls in Tabelle 27 ersichtlich sind die gewählten Pseudonyme der einzelnen befragten Experten. Beim in der Reihenfolge fehlenden Interview <Experten10\_001> handelt es sich um ein Interview, welches nicht durchgeführt wurde, weil der Experte nicht daran teilnehmen wollte. Da die Nummerierung / Pseudonymisierung bereits in der frühen Phase des Samplings erfolgte, ergibt sich diese Lücke.

Tabelle 27: Übersicht über die Interviews nach zeitlicher Dauer und Anzahl Worte (Quelle: Eigene Darstellung).

Pseudonym	Datum		Dauer	Anzahl Worte
	Anlage Nr.	(dd.mm.jjjj)	(mm:ss)	
Experte1_001	Anlage 6.1	25.09.2019	68:33	8458
Experte2_001	Anlage 6.2	17.04.2020	62:38	6787
Experte3_001	Anlage 6.3	29.01.2020	33:40	4365
Experte4_001	Anlage 6.4	21.02.2020	61:02	8746
Experte5_001	Anlage 6.5	25.02.2020	52:40	5968
Experte6_001	Anlage 6.6	01.04.2020	50:24	6058
Experte7_001	Anlage 6.7	23.01.2020	45:52	6495
Experte8_001	Anlage 6.8	24.01.2020	46:23	6269
Experte9_001	Anlage 6.9	06.03.2020	49:00	5403
Experte11_001	Anlage 6.10	23.04.2020	44:57	5124
<b>Total</b>			<b>515:09</b>	<b>63'673</b>

Wie von Gläser und Laudel (2010, S. 192f.) empfohlen, wurde zu jedem Interview ein Interviewbericht erstellt. Dieser wurde durch den Dissertanten unmittelbar im Anschluss an jedes einzelne

Interview schriftlich aufgrund einer Vorlage angefertigt und mittels eines Memos in MAXQDA (vgl. VERBI Software, 2020 [abgefragt am: 19.01.2020]) dem transkribierten File hinzugefügt. Die Dokumentenvorlage ist in Anlage 7 beigefügt. In den Interviewberichten wurden relevante Äusserungen der befragten Personen aufgenommen, welche vor oder nach dem Interview getätigt worden sind. Auch diese Informationen flossen in den Auswertungsprozess der einzelnen Interviews ein.

Auf eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Interviewsituationen wird an dieser Stelle verzichtet; die einzelnen Interviewberichte sind den Interviewtranskriptionen beigefügt.

## **8.7 Transkription**

Alle durchgeführten Experteninterviews wurden durch den Dissertanten selbst vollständig transkribiert. Die Transkription erfolgte unter Verwendung des Programms «MAXQDA2020» (vgl. VERBI Software, 2020 [abgefragt am: 19.01.2020]).

In der Literatur weisen verschiedene Autoren darauf hin, dass relativ einfache Transkriptionssysteme in der Regel ausreichend sind, vor allem dann, wenn die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund steht und eine hohe Detailtreue nicht notwendig ist (vgl. Gläser und Laudel, 2010, S. 193; Kuckartz, 2018, S. 167; Mayring, 2016, S. 91).

Da die vorliegende Arbeit auf die inhaltlich-thematische Ebene konzentriert ist und somit keine tiefe Detailtreue in Hinblick auf die Transkription benötigt wird, wurde ein einfaches Transkriptionssystem genutzt; so wurden beispielsweise darauf verzichtet, paraverbale Äusserungen zu notieren.

Bei der Transkription der Interviews für diese Arbeit musste zudem dem Umstand Rechnung getragen werden, dass die Interviews auf Schweizerdeutsch geführt, jedoch auf Hochdeutsch transkribiert wurden. Schweizerdeutsch ist keine vereinheitlichte Sprache und unterscheidet sich in der Grammatik, durch Lehnwörter, Redewendungen und Abweichungen bei Präpositionen und im Bereich der Phraseologismen teilweise deutlich vom Schriftdeutschen (vgl. Lektorat Unker, 2018 [abgefragt am: 26.01.2020]). Erschwerend kommt hinzu, dass die Interviews mit Experten aus allen Schweizer Landesteilen geführt worden sind, daher auch mit Experten mit italienischer oder französischer Muttersprache; dennoch wurden alle Interviews auf Schweizerdeutsch geführt.

Schallenberg und Schwendener (2013, S. 42ff.) haben sich mit dieser Thematik befasst und umfassende Instruktionen formuliert, wie auf Schweizerdeutsch geführte Interviews auf Hochdeutsch transkribiert werden sollen. Die abgegebenen Empfehlungen beziehen sich primär auf Interviews, welche für eine hermeneutische Sequenzanalyse verwendet werden. Die Autoren führen aus: «Zu Zwecken (b) der Inhaltsanalyse kann eine sinngemässe Transkription (Vervollständigung abgebrochener Wörter und Sätze, Tilgung von Redundanzen, Glättung grammatikalisch oder stilistisch unkorrekter Satzkonstruktionen) ausreichend sein» (Schallenberg und Schwendener, 2013, S. 42 [abgefragt am: 15.10.2019]). Dieser Empfehlung wurde entsprochen, indem die Transkriptionen sinn-gemäss vorgenommen wurden. Da der Fokus der Inhaltsanalyse auf der inhaltlich-thematischen Ebene liegt, ist dieses Vorgehen wissenschaftlich vertretbar.

Zudem wurde eine generelle Anonymisierung der Daten vorgenommen. Dazu wurden die Empfehlungen von Kuckartz (2018, S. 171f.) befolgt und allfällige, während des Interviews genannte Namen (von Personen, Orten oder Firmen) durch Kürzel ersetzt. In einzelnen Interviews sind Aussagen seitens der Befragten enthalten, welche Rückschlüsse auf die Person zulassen. Auch derartige Passagen wurden anonymisiert. Die Anonymisierung erfolgte nach der Transkription der Audiodaten, jedoch vor der Codierung der Daten. Im Rahmen der Aufbereitung der Transkripte wurden alle zu anonymisierenden Daten durch Anonymisierungs-codes ausgetauscht. Diese wurden so gewählt, dass trotz der Anonymisierung allfällig bestehende Zusammenhänge erkennbar bleiben. Wurde beispielsweise wiederholt der Firmenname des Experten anonymisiert, so erfolgte dies immer mit demselben Code. Auf diese Weise bleibt der Kontext erkennbar. Anonymisierte Passagen wurden *kursiv* dargestellt und mit der Erläuterung [*Anonymisierung*] versehen. Im nachfolgenden Auszug aus einem Experteninterview wird die Art und Weise der gewählten Anonymisierung aufgezeigt.

«Der Organisator wollte jemanden. Ich sagte ihm, dann soll er die *Firma xyz* [*Anonymisierung*] nehmen. Ich war dazumal noch bei der *Firma xyz* [*Anonymisierung*] resp. bei der *Firma xyza* [*Anonymisierung*] und habe diesen Anlass gesponsert.» (Experte08\_001, 2020, Anlage 6.8, Pos. 13)<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Dieses direkte Zitat wurde bewusst nicht in Kursivtext geschrieben, damit die Hervorhebungen derjenigen Passagen, welche den Teilbereich der Anonymisierung darstellen, erkennbar bleiben.

Nach der Korrektur und der Anonymisierung stand das Datenmaterial für den nächsten Schritt bereit: Die Datenaufbereitung für die qualitativ strukturierende Inhaltsanalyse.

## 8.8 Qualitative Inhaltsanalyse

Bogner et al. (2014a, S. 71) bezeichnen die qualitative Inhaltsanalyse im Sinne eines kategorienbasierenden Verfahrens als geeignetes Auswertungsinstrument für leitfadengestützte Experteninterviews. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse handelt es sich jedoch nicht um eine einheitliche Methode. Schreier (2014, S. 2f.) hält vielmehr fest, dass es keine einheitliche, für alle Fälle geeignete qualitative Inhaltsanalyse gibt und nennt als zentrales Definitionsmerkmal die Kategorienorientierung, durch welche sich die qualitative Inhaltsanalyse von anderen qualitativen Methoden unterscheidet. Als Spezifikum der qualitativen Inhaltsanalyse definiert Schreier zusammenfassend folgende Merkmale, welche in der Abbildung 31 dargestellt sind.

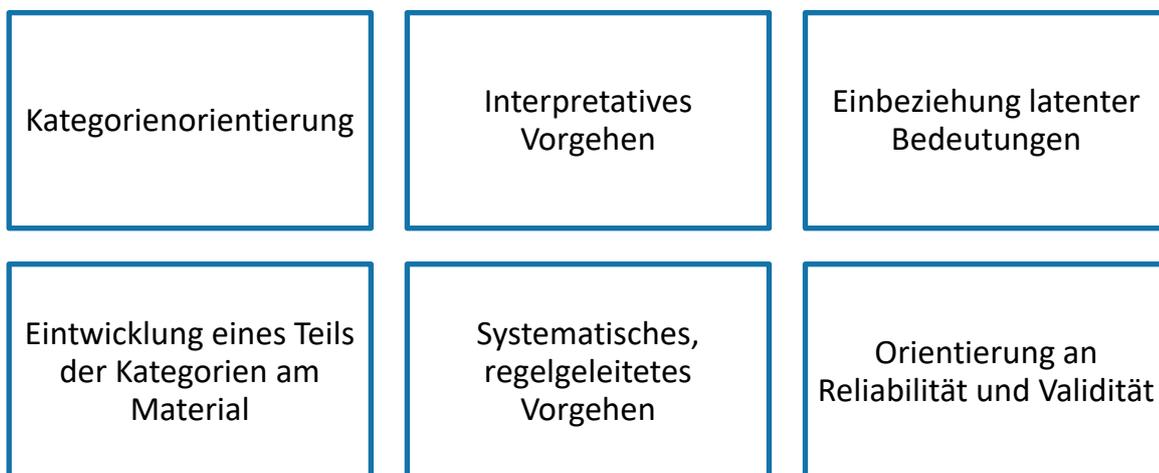


Abbildung 31: Merkmale der qualitativen Inhaltsanalyse (Quelle: Eigene Darstellung nach Schreier, 2014, S. 3 [abgefragt am: 22.10.2019]).

Die in Abbildung 31 aufgeführten konstituierenden Merkmale der qualitativen Inhaltsanalyse lassen eine Vielzahl von Varianten dieses Verfahrens zu. Schreier (2014) hat diese in ihrer Arbeit

beschrieben, analysiert und zueinander in Beziehung gesetzt. Aus diesen Varianten und Subvarianten musste eine auf das vorliegende Forschungsprojekt zugeschnittene Technik ausgewählt werden.

Die Ausgangslage der vorliegenden Arbeit ist dadurch charakterisiert, dass seitens des Autors bereits Vorwissen zum Untersuchungsgegenstand vorhanden ist. Dieses Wissen sollte einerseits in die Analyse eingebracht werden, andererseits galt es, neues Wissen zu generieren. Dieser Sachverhalt erforderte, dass bei der Kategorienentwicklung innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse in zwei Stufen vorgegangen wurde: In einer ersten Phase sollten die Hauptkategorien deduktiv aus dem Vorwissen des Autors über das Thema, den Forschungsfragen selbst und dem Leitfaden der Experteninterviews gewonnen werden. In einer zweiten Phase sollten auf induktivem Weg Subkategorien geschaffen werden, welche aus dem Antworttext der Experteninterviews heraus entwickelt wurden. Diese Möglichkeit bietet sich aufgrund der offenen Form der Fragestellung an und dient dazu, neue Kategorien zu bilden, welche bei der Erstellung des Leitfadens noch nicht beachtet worden sind. Eine Variante der qualitativen Inhaltsanalyse, welche der Forderung nach der zweiphasigen deduktiv-induktiven Kategorienbildung entspricht, ist die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018). Diese inhaltsanalytische Methode erweist sich aufgrund der explorativen und offenen Ausrichtung dieser Arbeit als angemessen, da es sich um eine Mischung aus *«gänzlich offenem, explorativem, hermeneutisch-interpretativem Arbeiten am Textmaterial»* (Mayring, 2019, S. 11) handelt.

### **8.8.1 Charakterisierung der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz**

Diese Methode zeichnet sich dadurch aus, dass bei der Entwicklung der Kategorien, mit welchen die erhobenen Daten ausgewertet werden sollen, ein zweiphasiger Prozess angewendet wird. Dabei wird in der ersten Phase anhand von Hauptkategorien codiert. Diese Hauptkategorien entstammen beispielsweise dem bei der Datenerhebung verwendeten Leitfaden oder der Forschungsfrage selbst. Dies entspricht einer deduktiven Kategorienbildung, wobei die Art und Weise der Kategorienbildung in wesentlichem Masse von der Forschungsfrage, der Zielsetzung der Untersuchung und dem Vorwissen des Forschers abhängt (vgl. Kuckartz, 2018, S. 63). Kuckartz bezeichnet diese Form der deduktiven Kategorienbildung als *«A-priori-Kategorienbildung»* (Kuckartz, 2018, S. 64), da sie unabhängig vom erhobenen Datenmaterial bereits im Vorfeld stattfinden kann.

In einer zweiten Phase werden zusätzliche Kategorien am erhobenen Material selbst entwickelt und ausdifferenziert. Dies stellt die induktive Kategorienbildung dar. In der nachfolgenden Abbildung 32 wird Art und Weise der Kategorienbildung illustriert. Wie aus der Abbildung 32 ersichtlich ist, hat die deduktive Kategorienbildung ihren Bezug in der Theorie, die induktive Kategorienbildung basiert auf der Empirie.



Abbildung 32: Art und Weise der Kategorienbildung (Quelle: Eigene Darstellung nach Kuckartz, 2018, S. 64 ).

Der Ablauf der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) gliedert sich in verschiedene Phasen, welche in den nachfolgenden Kapiteln einzeln beschrieben werden.

Abbildung 33 stellt die einzelnen Schritte von der initiierenden Textarbeit bis zu den Visualisierungen der Analysen zusammenfassend dar. Die gewählte Darstellung weicht leicht von der Originaldarstellung von Kuckartz ab; dort wird je eine separate grafische Darstellungsform für das Ablaufschema der eigentlichen Inhaltsanalyse und für die Auswertungsformen verwendet (vgl. Kuckartz, 2018, S. 100 und S. 118). Zudem führt er die Teilphase der Zusammenfassung nicht in seinen Grafiken auf, empfiehlt diese allerdings explizit als Zwischenschritt. Die Abbildung 33 stellt demzufolge eine holistische Übersicht über den gesamten Prozess dar.

Phase	Vorgang
 Datenaufbereitung	1 Initiierende Textarbeit
	2 Entwicklung deduktiver Codes
	3 Codieren des Materials mit deduktiven Codes
	4 Zusammenstellen der mit gleichem Code codierten Textsegmente
	5 Bestimmung der induktiven Codes
	6 Codieren des gesamten Materials mit dem ausdifferenzierten Codesystem
 Zusammenfassung	7 Themenmatrix
	8 Thematische Summaries
	9 Fallübersichten
 Analyse	10 Kategorienbasierte Auswertung der Hauptkategorien
	11 Zusammenhänge zwischen den Subkategorien einer Hauptkategorie
	12 Zusammenhänge zwischen Kategorien
	13 Kreuztabellen
	14 Kategorienkonfigurationen
	15 Visualisierung

Abbildung 33: Ablaufschema der Inhaltsanalyse (Quelle: Eigene Darstellung mit Daten Kuckartz, 2018).

### 8.8.1.1 Phase 1: Initiierende Textarbeit

Die erste Phase der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse sieht eine initiierende Textarbeit vor. Darunter wird «*die intensive Befassung mit den Inhalten und dem sprachlichen Material eines Textes*» (Kuckartz, 2018, S. 56) verstanden. Da die aufgezeichneten Interviews durch den Dissertanten selbst transkribiert wurden, bestand bereits eine hohe Vertrautheit mit den Daten. Wie in Abschnitt 8.7 ausgeführt, wurden im Anschluss an die Transkription alle Dokumente nochmals korrigiert und anonymisiert und es wurden die entsprechenden Interviewprotokolle hinzugefügt. Aufgrund dieser vorausgegangenen Schritte fiel die Phase 1 vergleichsweise kurz aus.

### 8.8.1.2 Phase 2: Deduktive Kategorienbildung

Die deduktive Kategorienbildung für die vorliegende Arbeit basierte auf der Grundlage der theoretischen Überlegungen über Brancheneinflussgrößen (vgl. Kapitel 7), des Vorwissens des Dissertanten und der Inhalte der Interviewleitfäden und ergab die in Abbildung 34 (unterer Bildteil) aufgeführten Codes:

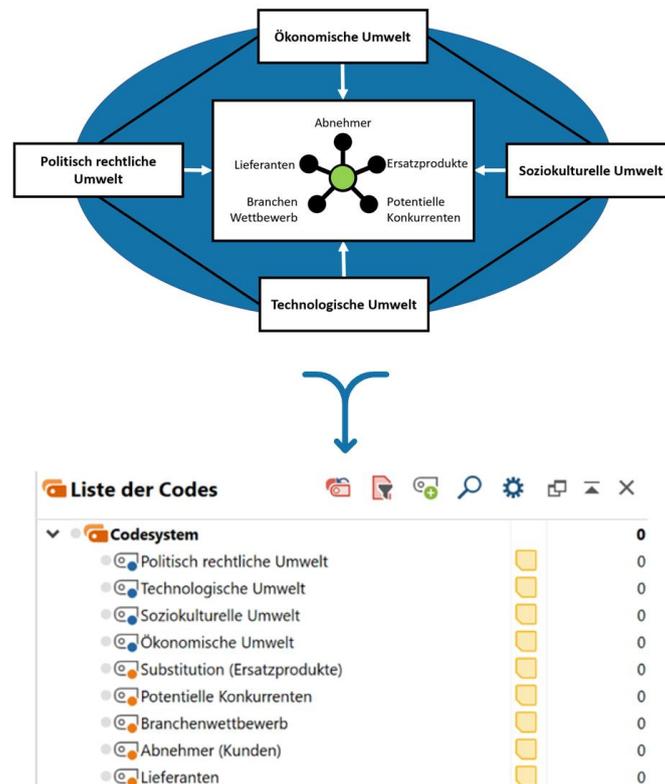


Abbildung 34: Deduktives Codemodell (Grafik: Eigene Darstellung und Auszug aus MAXQDA 2020)

Den Empfehlungen von Rädiker und Kuckartz (2019, S. 101f.), wonach auf eine klare Kategorien- resp. Codedefinition zu achten ist, wurde gefolgt. Für jeden Code wurde ein entsprechendes Code-Memo erstellt, in welchem eine eindeutige Codedefinition festgehalten wurde. Dieses Vorgehen diente einerseits als Grundlage für den Codierleitfaden, andererseits als Dokumentationsnachweis gegenüber der Wissenschaftsgemeinde und den Gutachtern für das verwendete Analysegerüst.

Der Aufbau der Code-Memos wurde standardisiert für jeden Code verfasst. In Abbildung 35 ist der strukturelle Aufbau anhand eines Beispiels abgebildet. Dieser Aufbau wurde in einer späteren Phase auch für die induktiv gebildeten Codes verwendet. Dieser Arbeit liegt in der Anlage 8 ein Codebuch bei, in welchem alle Codes (deduktive und induktive) und ihre Definitionen enthalten sind.

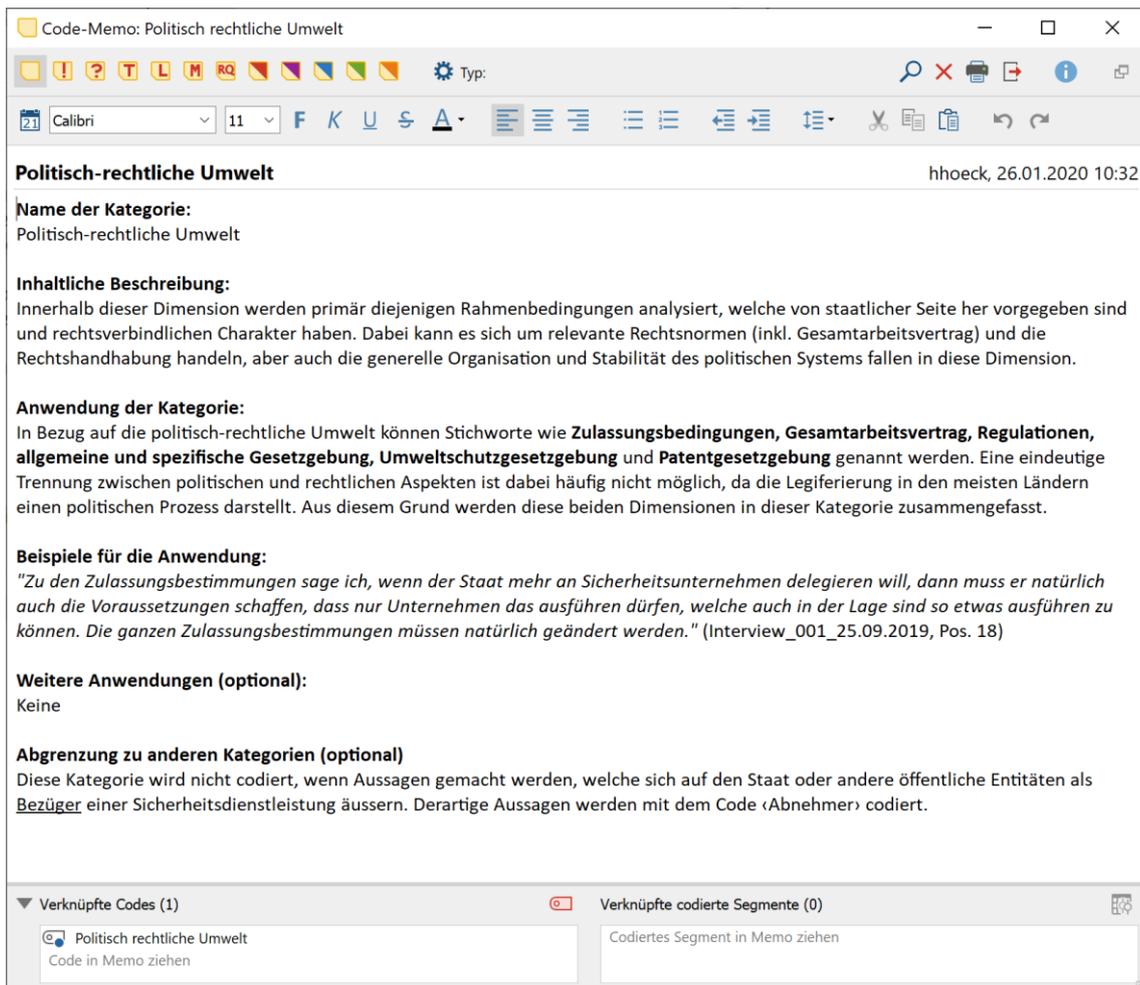


Abbildung 35: Struktureller Aufbau Code-Memo (Quelle MAXQDA 2020).

Nachdem das deduktiv gebildete Kategoriensystem konstruiert war, wurde mit der Codierung begonnen.

### 8.8.1.3 Phase 3: Codieren mit den deduktiven Codes

In dieser Phase wurde der Text von insgesamt 8 Interviews Zeile für Zeile gelesen und anhand der in Phase 2 definierten Codes codiert. Textpassagen, welche für die Beantwortung der Forschungsfragen irrelevant waren, wurden nicht berücksichtigt.

Kuckartz (2018, S. 102ff.) empfiehlt, im ersten Codier-Durchgang ganze Sinneinheiten zu codieren. Diese Einheiten sollten zumindest aus einem ganzen Satz bestehen. Umfasst die Sinneinheit größere Textpassagen, werden diese vollständig codiert. Sofern es für das Verständnis erforderlich ist,

wird auch die vorausgehende Interviewerfrage mitcodiert. Als wichtigstes Kriterium im Zusammenhang mit der Zuordnung von Textstellen zu Kategorien gilt die Verständlichkeit. Die codierte Textstelle muss ausreichend nahvollziehbar sein. Da einzelne Sätze grundsätzlich verschiedene Themen enthalten können, wurden diese teilweise mehreren Kategorien zugeordnet. Ein solches Vorgehen ist bei der für diese Arbeit gewählten Form der Inhaltsanalyse explizit erlaubt (vgl. Kuckartz, 2018, S. 103).

Aus diesem ersten Codierprozess am Material von 8 Interviews resultieren insgesamt 314 codierte Segmente. Diese sind, wie in Abbildung 36 dargestellt, auf alle Hauptkategorien verteilt.

Code	Cod. Seg. (aktiv...)	Bearbeitet von	Bearbeitet am	Dokumente
Politisch rechtlich...	87	hhoeck	25.03.2020 15:59	8
Technologische U...	20	hhoeck	25.03.2020 09:32	7
Soziokulturelle Um...	55	hhoeck	25.03.2020 15:59	8
Ökonomische Um...	20	hhoeck	25.03.2020 09:29	7
Substitution (Ersat...	6	hhoeck	23.03.2020 17:28	4
Potentielle Konkur...	30	hhoeck	25.03.2020 15:54	8
Branchenwettbew...	42	hhoeck	25.03.2020 09:39	7
Abnehmer (Kunden)	53	hhoeck	25.03.2020 15:53	8
Lieferanten	1	hhoeck	25.03.2020 09:28	1

Abbildung 36: Codevariablen erster Codierungsdurchgang/Phase 3 (Quelle: MAXQDA 2020).

#### 8.8.1.4 Phase 4: Zusammenstellung gleich codierte Textstellen

Kuckartz (2018, S. 106) empfiehlt als Vorbereitungsarbeit für das Erzeugen von induktiven Codes eine Zusammenstellung aller bereits mit einem deduktiven Code versehenen Textstellen. Die Liste enthält demzufolge die Textstellen aller ausgewählten Dokumente, welche mit dem jeweiligen Code in der Phase 3 codiert wurden. In Abbildung 37 ist anhand eines Beispiels die Liste derjenigen Segmente abgebildet, welche im Verlauf des ersten Codierprozesses im Experteninterview05\_001 mit dem deduktiven Code ‹Politisch-rechtliche Umwelt› codiert wurden.

Codierte Segmente

Dokument: Branchenexperten (Transkriptionen)\Experte05\_001\_Interview\_vom\_25.02.2020 6 (41) codierte Segmente (aus 1 Dokument, 1 Dokumentgruppe)

Gesetzliche Regelungen haben einen direkten und grossen Impact. Da gibt es auch wieder zwei Dimensionen. Das eine sind gesetzliche Regelungen, welche zu mehr Kontrolle führen. Wenn man zum Beispiel die Flughafensicherheit nimmt. Da findet irgendwo ein Issue statt und dann wird automatisch per Dekret - weil es eben auf Flughäfen gesetzliche enge und schnellgreifende Regelungen gibt - findet eine Steigerung statt. Das heisst, man sagt ab sofort muss dies und das kontrolliert werden, muss durchgesetzt werden. Dann müssen die Flughäfen 1:1 reagieren. Das wiederum können sie nur mit Personal, welches sie einkaufen. Es kann auch draussen sein, wenn es darum geht eine Auflage

Dokumentname	Code	Vorschau
Experte05_001_In...	Politisch rechtlich...	Ich denke, weil das Beschaffungswesen sich generell verändert h
Experte05_001_In...	Politisch rechtlich...	Gesetzliche Regelungen haben einen direkten und grossen Impact.
Experte05_001_In...	Politisch rechtlich...	Das darf ja wirklich nicht sein! Da würde ich erwarten, dass di
Experte05_001_In...	Politisch rechtlich...	Wir wollten das ja ursprünglich und waren Gründungsmitglied die
Experte05_001_In...	Politisch rechtlich...	Ich stelle fest, dass eigentlich die Politik und die Behörden d
Experte05_001_In...	Politisch rechtlich...	Das eine wäre, dass es gesetzliche Auflagen gäbe. Gesetzliche A

Abbildung 37: Auflistung der codierten Segmente für die Ausdifferenzierung (Quelle: MAXQDA, 2020).

Diese Auflistung bildete die Basis, um in der nächsten Phase induktive Codes zu erzeugen.

#### 8.8.1.5 Phase 5: Erzeugen von induktiven Codes

In dieser Phase wurden induktive Codes gebildet, welche aus dem Material, sprich den Transkripten der leitfadengestützten Experteninterviews, gewonnen werden. Kuckartz hebt hervor, dass die Arbeit am Kategoriensystem innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse eine zentrale Rolle spielt, da die spätere Analyse mit der Kategorienbildung «steht und fällt» (Kuckartz, 2018, S. 83).

Wie in Abbildung 38 dargestellt, geht es in diesem Schritt darum, in einem zirkulären Prozess aus den zuvor mit den deduktiv formulierten Codes codierten Segmenten neue induktive Codes oder Subcodes zu bilden.

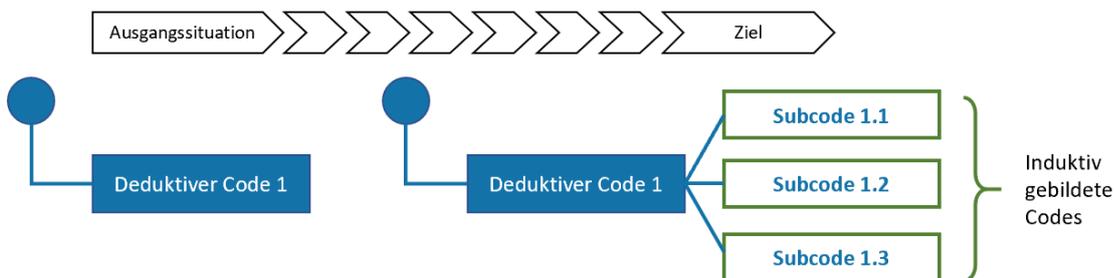


Abbildung 38: Induktives Bestimmen von Subkategorien am Material (Quelle: Eigene Darstellung).

Als methodisches Vorgehen für die Bildung der induktiven Kategorien wurde das von Kuckartz als «*Direkte Kategorienbildung am Material*» (Kuckartz, 2018, S. 88) bezeichnete Vorgehen gewählt. Dazu wurden die in der Phase 4 zusammengefassten Textstellen sequenziell bearbeitet.

In Abbildung 39 wird das für die induktive Kategorienbildung gewählte Vorgehen am Beispiel des Experteninterviews05\_001 aufgezeigt. Ein Textsegment, welches in der ersten Codierphase mit dem allgemein gehaltenen Code «Politisch-rechtliche Umwelt» versehen worden war, enthielt Aussagen zu zwei verschiedenen Dimensionen. Zu diesen beiden Dimensionen wurde je ein induktiv gebildeter Subcode definiert. In der nachfolgenden Abbildung wird gezeigt, wie der Subcode «Neue Gesetze, welche zu neuen Aufträgen führen», generiert wurde. Dieser Prozess wurde über alle in der Phase 3 codierten Textsegmente angewendet.

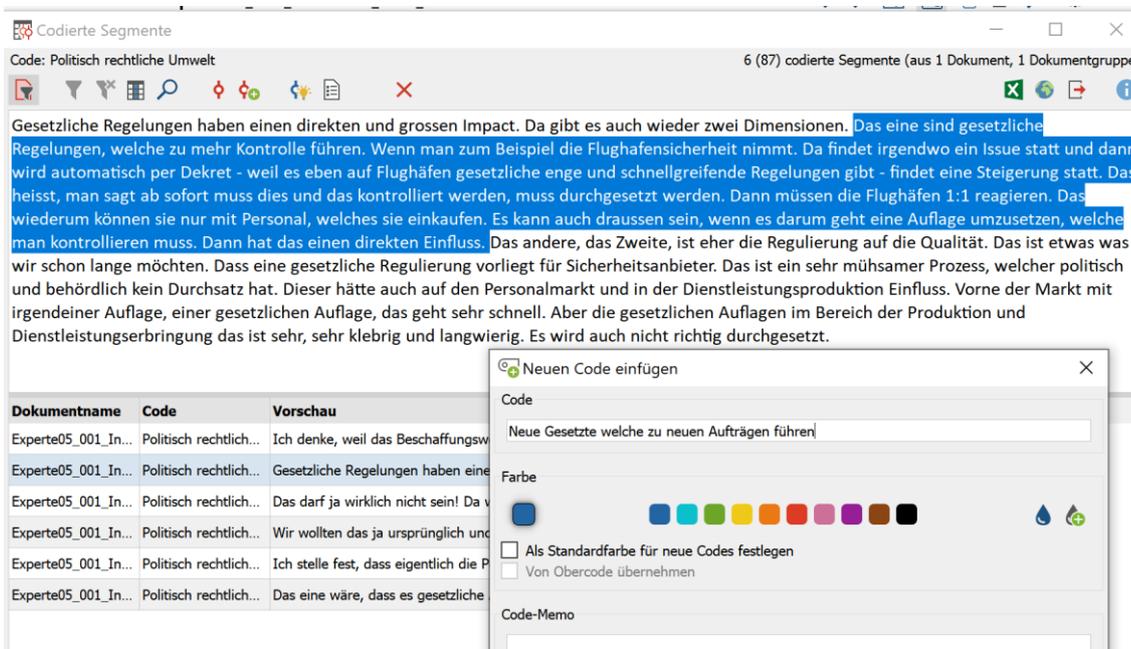


Abbildung 39: Beispiel einer induktiven Codebildung (Quelle: MAXQDA, 2020).

Dieser aufwendige Prozess führte zu einer Vielzahl von neugebildeten Codes, welche in einer ersten Phase weitgehend unstrukturiert in der Liste der Codes abgelegt wurden. Das Resultat war ein zunehmend schwer überschaubares Kategoriensystem, was allerdings für diese Phase nicht ungewöhnlich ist, da das Kategoriensystem erst später systematisiert und organisiert wird (vgl. Kuckartz, 2018, S. 93; Rädiker und Kuckartz, 2019, S. 103). Abbildung 40 enthält einen Auszug aus der ungeordneten und unstrukturierten Liste der Codes per 14. April 2020.

## Liste der Codes

Codesystem		417
DEDUKTIVE CODES		0
Abnehmer (Kunden)		40
Branchenwettbewerb		30
Lieferanten		1
Ökonomische Umwelt		14
Politisch rechtliche Umwelt		69
Potentielle Konkurrenten		19
Soziokulturelle Umwelt		42
Substitution (Ersatzprodukte)		3
Technologische Umwelt		12
INDUKTIVE CODES		0
Qualität als Marktvorteil		1
Rückwärtsintegration durch Kunden		1
Auswahlentscheidung des Kunden		1
Auswirkungen auf Qualität		2
Berufsanerkennung		7
Beschränkte Einsparungsmöglichkeiten der SiDI		1
Branchenankennung & Image		9
Branchenstruktur		5
Einfache Umstellung für Kunden		2
Einkäufer ohne Bezug zur DL		2
Eintrittsbarrieren		8
Entwicklungs-Blocker		1
Fehlende Berufsankennung		1
Gesamtarbeitsvertrag		5
Gründe für die Preiserosion		3
Gründe für Neugründungen		2
Inkompetenz Management		4
Intangibilität der Dienstleistung		1
Job in der Sicherheit als Notlösung		4
Kundenbedürfnis billig einzukaufen		5
Kundenmacht		5
Kundenseitiger Kostendruck		1
Konjunktureller Einfluss		5
Mängel in der Ausbildung		2
Mangelnde Vergleichbarkeit führt zu Preisdruck		2
Marktnachfrage		1
Mensch und Technik		8
Nichtvergleichbarkeit der Dienstleistung		2
Personalmarkt		9
Preis vor Qualität beim Kunden		3
Preisdumping durch Anbieter		5
Preisorientierung der Kunden an anderen Branchen		1

Abbildung 40: Liste der Codes und Subcodes (Teilauszug), Stand 14.4.2020 (Quelle: MAXQDA 2020)

Nachdem das auszuwertende Material durchgearbeitet war, wurde das Kategoriensystem geordnet, organisiert und strukturiert. Dies erfolgte mit der Funktion «Creative Coding» in MAXQDA und führte zum definitiven Kategoriensystem. In dieser Phase wurde jedem induktiv gebildeten Code ein Code-Memo zugeordnet, in welchem die genauen Codedefinitionen festgehalten wurden. Die Memos für die induktiv gebildeten Codes wurden nach demselben Standard verfasst wie diejenigen der deduktiv gebildeten Codes (vgl. Abbildung 35, S. 132).

### 8.8.1.6 Phase 6: Zweiter Codierprozess

Nachdem das endgültige Codesystem gebildet war, wurde in der Phase 6 ein erneuter Codierungsprozess durchgeführt. Dieser Codierungsdurchlauf umfasste alle Experteninterviews, d. h. auch diejenigen, welche innerhalb der Phase 3 noch nicht codiert wurden. Gemäss der Empfehlung von Rädiker und Kuckartz (2019, S. 120) wurden nach diesem zweiten Codierprozess die Hauptcodes – dabei handelt es sich um die ursprünglich verwendeten deduktiv gebildeten Codes – gelöscht, da das Textmaterial nun mit den einzelnen induktiv gebildeten Codes codiert wurde.

Nach diesem zweiten Codiervorgang waren die Systematisierung und die Strukturierung des Materials abgeschlossen. Das Codesystem nach dem zweiten Codierprozess war wie in Abbildung 41 dargestellt strukturiert.

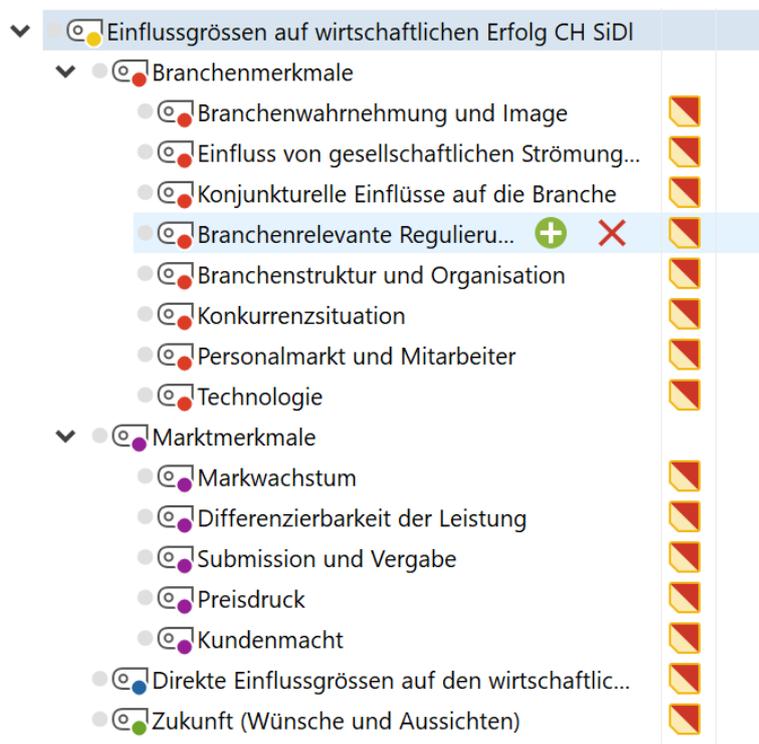


Abbildung 41: Codevariablen nach zweiten Codierungsdurchgang (Quelle: MAXQDA, 2020).

Wie von Kuckartz (2018, S. 111) vorgeschlagen, wurde vor der eigentlichen Datenanalyse ein Zwischenschritt eingeschoben und es wurden thematische Zusammenfassungen erstellt.

## 8.8.2 Thematische Zusammenfassungen

Wie bereits im vorausgegangenen Abschnitt erwähnt, handelt es sich um einen Zwischenschritt, um das in der vorgängigen Phase codierte Material, konkret die Resultate des inhaltlich-strukturierenden Codierprozesses, thematisch zusammenzufassen. Kuckartz beschreibt die thematische Zusammenfassung wie folgt:

*«bei der thematischen Zusammenfassung werden nicht die Rohtexte, sondern die Resultate des inhaltlich-strukturierenden Codierprozesses fallbezogen zusammengefasst. Das heißt hier wird zwischen den Primärdaten und den Kategorien eine weitere verdichtete Analyseebene eingefügt» (Kuckartz, 2019, S. 5 [abgefragt am: 25.11.2019]).*

Ritchie et al. (2003, 230 ff.) weisen darauf hin, dass die Zusammenfassung thematisch oder fallspezifisch vorgenommen werden kann. Im ersten Fall wird ein Thema interviewübergreifend betrachtet. Die Fragestellung lautet: «Was haben alle interviewten Personen zu einem Thema gesagt?». Bei der fallspezifischen Betrachtung lautet die Fragestellung: «Was hat eine interviewte Person zu allen Themen gesagt?». Diese zweidimensionale Betrachtungsweise korrespondiert mit den Aussagen von Kuckartz, welcher im Sinne einer holistischen Vorgehensweise eine kategorien- und fallorientierte Inhaltsanalyse postuliert (vgl. Kuckartz, 2019, S. 5 [abgefragt am: 25.11.2019]).

Praktisch lassen sich solche zweidimensionalen Zusammenfassungen anhand von Tabellen umsetzen (vgl. Kuckartz, 2010, S. 157f.; Kuckartz, 2018, S. 111; Ryan und Bernard, 2000, S. 785). Ein geeigneter Ausgangspunkt ist die Themenmatrix.

### 8.8.2.1 Phase 7: Themenmatrix

Wie oben ausgeführt, sollen die Zusammenfassungen zweidimensional erfolgen: einerseits als fallbezogene, andererseits als themenbezogene Summaries. Dazu eignet sich die in Abbildung 42 abgebildete Themenmatrix, in welcher in den Spaltenköpfen die einzelnen Themen eingetragen werden, welche den verschiedenen Codes entsprechen. In den Zeilenköpfen werden die einzelnen Fälle aufgeführt, diese entsprechen den einzelnen Experteninterviews. In der Themenmatrix entsteht nun ein Koordinatensystem, welches auf der x-Achse eine fallbezogene und auf der y-Achse eine themenbezogene Betrachtung ermöglicht. So lässt sich entlang der x-Achse die Frage «Was hat

Experte1\_001 zu allen Themen gesagt?» beantworten, während entlang der y-Achse die Frage «Was haben alle Experten zum Thema 1 gesagt?» betrachtet werden kann.

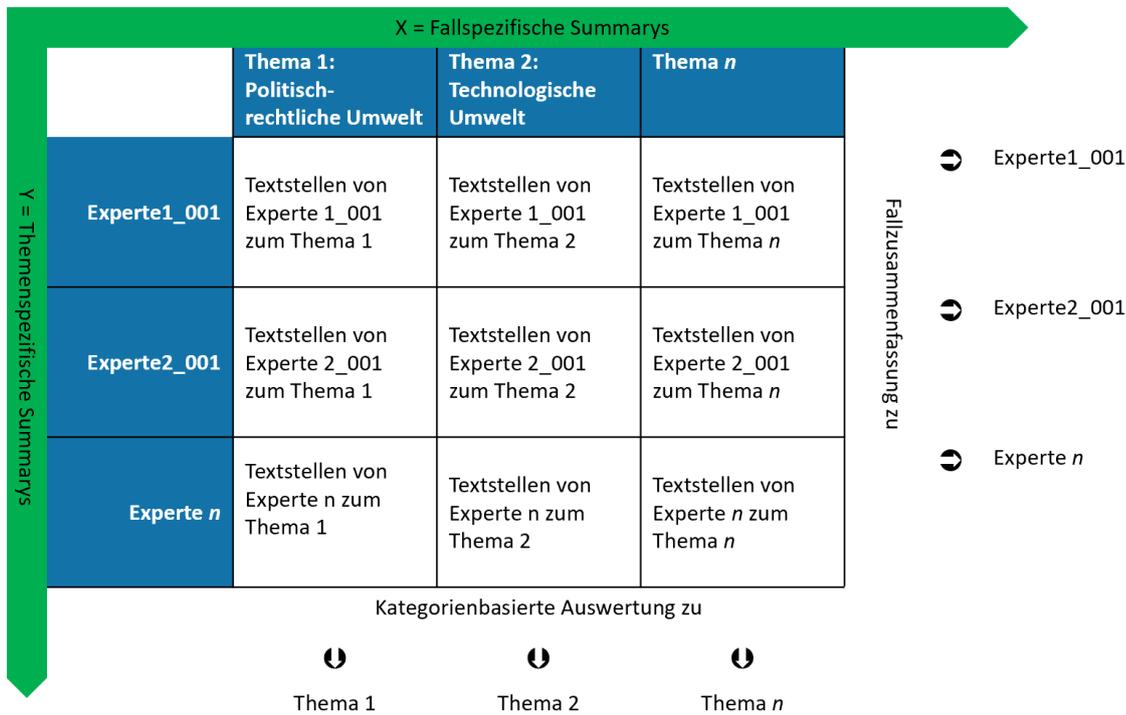


Abbildung 42: Funktion Themenmatrix (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz, 2018, S. 112).

### 8.8.2.2 Phase 8: Erstellung fallbezogener thematischer Summaries

Durch die in der Phase 6 durchgeführte Codierung der Experteninterviews ist ein «*thematisches Koordinatennetz*» (Kuckartz, 2018, S. 111) entstanden, welches jedoch insofern unorganisiert ist, als sich in vielen Fällen Aussagen eines Experten zu einem Thema auf verschiedene Teile des Interviews erstrecken. In Abbildung 43 ist als Beispiel die Dokumentenanalyse des Experteninterviews 11\_001 abgebildet. Anhand der farbigen Punkte lässt sich die sequenzielle Verteilung der Codes innerhalb des Dokumentes visualisieren, wobei jedem Code eine Farbe zugeordnet ist. Im abgebildeten Dokument ist beispielsweise die Farbe Violett (●) dem Code «Marktmerkmale» zugeordnet. Die mit dem entsprechenden Code versehenen Textstellen finden sich an verschiedenen Stellen im ganzen Dokument.

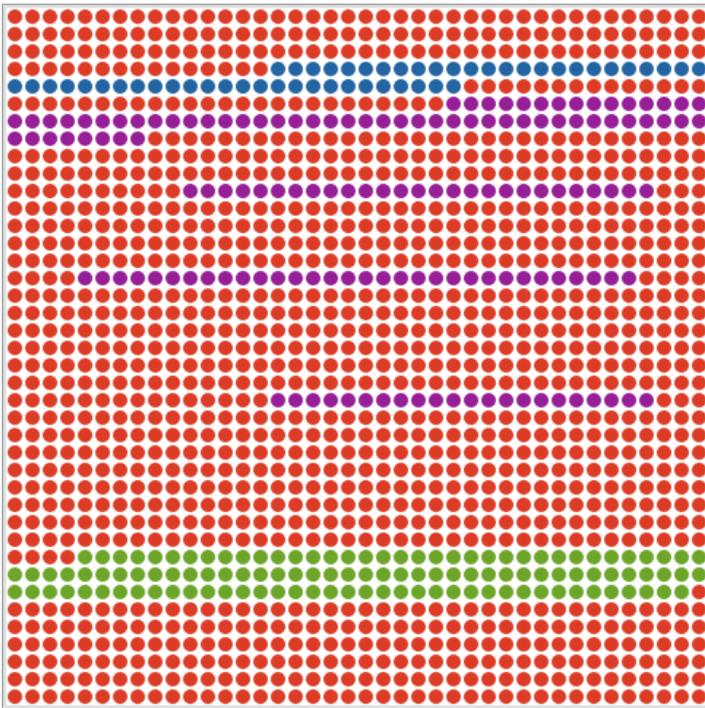


Abbildung 43: Dokumentenanalyse Experteninterview11\_001 (Quelle: MAXQDA, 2020)

Diese über das ganze Dokument verteilten Codings sollen nun themenspezifisch pro Fall zusammengefasst werden. Rädiker und Kuckartz weisen darauf hin, dass es «keine allgemeingültige Art und Weise gibt, um Zusammenfassungen anzufertigen» (Rädiker und Kuckartz, 2019, S. 149).

Ritchie et al. formulieren die Anforderungen an eine Zusammenfassung etwas detaillierter:

*«The key question in charting is 'how do I summarise the content to best retain the context and essence of the point and without losing the language or voice of the respondent?'. In general, the process requires extreme care and requires a finely tuned judgement about the amount and content of material to chart. The general principle should be to include enough data and context so that the analyst is not required to go back to the transcribed data to understand the point being made, but not include so much that the charts become full of undigested material, which can make them very unwieldy. In this respect, the emphasis is on appropriate synthesis – that is summarising without losing content or context – rather than transcribing the point or piece of data exactly as expressed in the transcript. It cannot be overstated how important it is to achieve the right balance in synthesising data. Over-condensed data lack the richness to properly describe or explain, while including too much data*

can mean that the analyst remains 'bogged down' in the raw data, bereft of a 'viewing platform', from which to see it.» (Ritchie et al., 2003, 231).

Unter Berücksichtigung der Empfehlungen von Ritchie et al. wurden in der Folge fallbezogene thematische Summaries erstellt. Darin werden die Äusserungen der einzelnen Experten zum jeweiligen Thema zusammengefasst, um die Frage zu beantworten: «Was haben alle interviewten Personen zu einem Thema gesagt?».

Auf diese Weise konnte die Themenmatrix mit den verdichteten Aussagen der Experten zu den verschiedenen Themen befüllt werden (Inhalt der gelb eingefärbten Felder in Abbildung 44), was den Ausgangspunkt für die spätere Analyse darstellte.

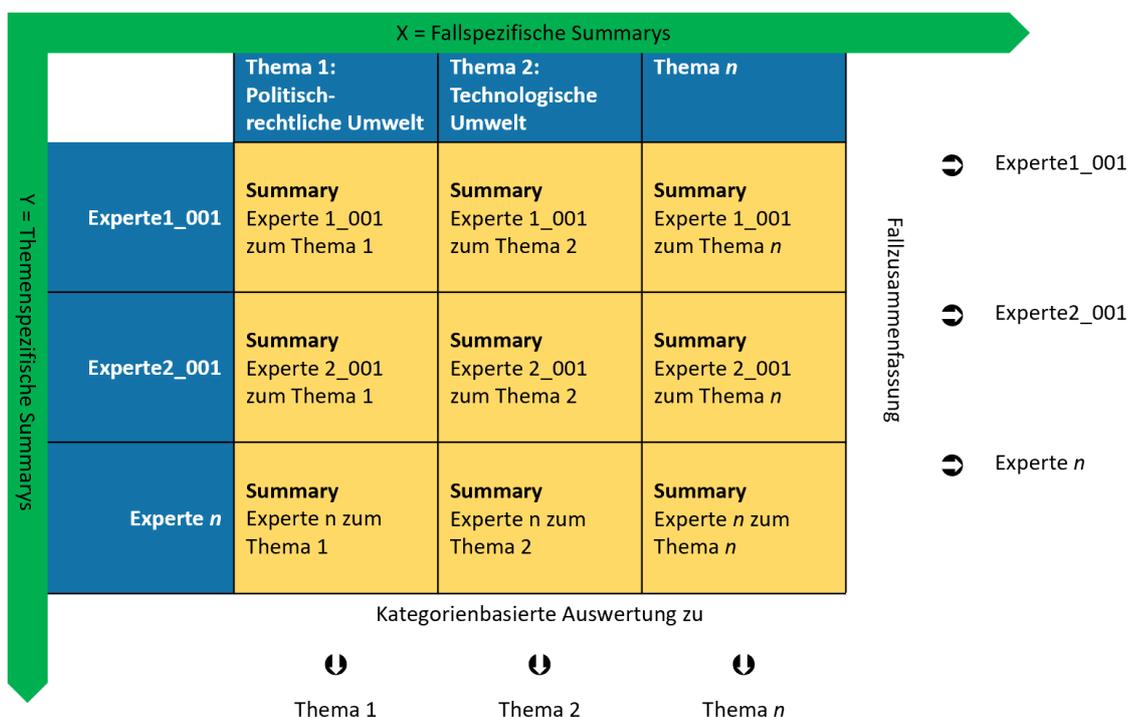


Abbildung 44: Themenmatrix mit Summaries (Quelle: Eigene Darstellung).

### 8.2.2.3 Phase 9: Fallübersichten und vertiefte Einzelfallinterpretation

Um der Forderung von Kuckartz (2019, S. 5f.) nach einer holistischen Inhaltsanalyse gerecht zu werden, sollte neben der themenbezogenen Betrachtung auch eine fallbezogene Betrachtung anhand von Fallübersichten erfolgen. Obschon im vorliegenden Forschungsprojekt aufgrund des definierten

Erkenntnisinteresses der Fokus auf der Ebene der thematischen Auswertung liegt, wurden fallbezogene Aspekte mitberücksichtigt. Dies indem vertiefte Einzelfallinterpretationen vorgenommen wurden. Während bei der thematischen Analyse entlang der y-Achse der Themenmatrix gearbeitet wurde, erforderte die fallspezifische Betrachtung einen Achsentausch und die Analyse erfolgte entlang der x-Achse. Dabei wurde die Frage beantwortet: «Was hat eine interviewte Person zu allen Themen gesagt?».

### **8.8.3 Inhaltlich strukturierende Analyse**

Als Basis für die strukturierende Inhaltsanalyse dienten die themen- und die fallbezogenen Summaries, welche in den Phasen 8 und 9 erstellt worden waren. Die Analyse der Daten erfolgte in rein qualitativer Hinsicht, indem die Expertenaussagen zu den einzelnen Themen einander gegenübergestellt und Fallübersichten erstellt wurden. Auf jegliche Form von quantitativen Vergleichen wurde im Interesse des gewählten Forschungsdesigns verzichtet. So wurde beispielsweise bewusst davon abgesehen, den einzelnen Expertenaussagen einen Gewichtungswert (vgl. Rädiker und Kuckartz, 2019, S. 79) zuzuordnen oder diese aufgrund gruppierender Merkmale, beispielsweise der Grösse des durch den Experten repräsentierten Unternehmens, des geografischen Standorts usw., zu rekalibrieren. Sämtliche an den Interviews teilnehmenden Experten sollten im gleichen Masse berücksichtigt werden. Die Ergebnisse der Phasen 10 bis 15 werden im Kapitel 9 verschriftlicht und visualisiert.

#### **8.8.3.1 Phase 10: Kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien**

Die kategorienbasierende Auswertung anhand der Hauptkategorien umfasste die Analyse entlang der y-Achse der Themenmatrix. Die Frage, was von den einzelnen Experten zu den einzelnen Themen gesagt wurde, konnte so beantwortet und die Antworten konnten zusammengefasst werden.

#### **8.8.3.2 Phasen 11 und 12: Zusammenhänge zwischen den Subkategorien einer Hauptkategorie und zwischen den Hauptkategorien**

Die Phase 11, welche gemäss Kuckartz (2018, S. 118f.) zum Ziel hat, Zusammenhänge zwischen den thematischen Kategorien resp. deren Subkategorien zu analysieren wurde ausgelassen, da das

verwendete Codesystem flach war und keine Subkategorien enthielt. Während der Ausdifferenzierung des Codesystems wurde bewusst ein System aufgebaut, welches sich für die Analyse zu einer hierarchischen Ebene aggregieren lässt. Subcodes mussten also nicht berücksichtigt werden. Innerhalb der Analyse der Zusammenhänge zwischen den Hauptkategorien konnten Themencluster gebildet und umfassende Korrespondenzen gefunden werden.

### 8.8.3.3 Phase 13: Kreuztabellen

Mit Kreuztabellen lassen sich Verbindungen zwischen gruppierenden Merkmalen und den codierten thematischen Äusserungen abbilden (vgl. Kuckartz, 2018, S. 119). Damit könnte beispielsweise analysiert werden, wie sich Vertreter von Grossunternehmen im Vergleich zu Vertretern von Kleinunternehmen zu einem bestimmten Thema äussern. Da innerhalb dieser Arbeit bewusst darauf verzichtet wurde, gruppierende Merkmale zu verwenden, wurde auch die Phase 13 ausgelassen.

### 8.8.3.4 Phase 14: Kategorienkonfigurationen

Innerhalb dieser Analyse wurde nach mehrdimensionalen Zusammenhängen zwischen den einzelnen Kategorien gesucht. Dabei wurde das Ziel verfolgt, bestimmte Muster zu identifizieren. Dies erfolgte durch eine Suche nach Überlappungen und Überschneidungen von Codes innerhalb von codierten Segmenten, einzelnen Dokumenten oder Dokumentengruppen. In Abbildung 45 wird anhand eines Beispiels aufgezeigt, dass die Codes ‹Branchenwahrnehmung und Image› und ‹Preisdruck› in insgesamt 9 Dokumenten in Kombination vorkamen. Eines von zehn Dokumenten enthielt diese Codekonfiguration nicht. Mit dieser Art von Analyse konnten entsprechende Muster im Datenmaterial erkannt werden.

XOX Einfache Codekonfigurationen 2 (von 4 theoretisch möglichen) Kombinationen

	Branchenwahrnehmung und Image	Preisdruck	Dokumente	Prozent	Anzahl Codes
◆	■	■	9	90.00	2
◆	■		1	10.00	1
Σ			10	100.00	3

Abbildung 45: Beispiel einfache Codekonfiguration (Quelle: MAXQDA 2020).

#### 8.8.3.5 Phase 15: Visualisierungen

Kuckartz (2018, S. 120) empfiehlt, eine Visualisierung der Zusammenhänge vorzunehmen. Dazu wurden in dieser Arbeit primär Wirkungsdiagramme verwendet, um die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Einflussgrößen im Sinne einer Ursachen-Wirkungs-Beziehung darzustellen. Diese Art der Visualisierung leitet durch den ganzen Ergebnisteil.

## 8.9 Reflexion und Gütekriterien

Verbindlich definierte und somit allgemeingültige Gütekriterien sind innerhalb der empirischen Sozialforschung ein viel und kontrovers diskutiertes Thema, welches seit der Wiederentdeckung der qualitativen Forschung virulent ist und nach wie vor ein Desiderat bleibt (vgl. Flick, 2014, S. 411; Kuckartz, 2019, S. 12 [abgefragt am: 25.11.2019]).

Häufig wird im Zusammenhang mit der qualitativen Inhaltsanalyse die Intercoderreliabilität als Gütekriterium genannt. Müller-Benedict bezeichnet diese als *«eine Maßzahl zwischen 0 und 1, die den Zusammenhang zwischen mehreren Vercodungen des gleichen Textteils mißt und üblicherweise mit  $\kappa$  (kappa) bezeichnet wird»* (Müller-Benedict, 2019, S. 3 [abgefragt am: 31.05.2020]).

Um die Intercoderreliabilität messen zu können, wäre es im vorliegenden Fall notwendig gewesen, das Textmaterial, hier die Experteninterviews, durch zwei Personen unabhängig voneinander auswerten zu lassen. Dies ist innerhalb dieser Arbeit nicht erfolgt, sondern die Auswertung wurde ausschliesslich durch den Dissertanten vorgenommen. Dieser Sachverhalt ist wissenschaftlich zu vertreten. Kuckartz weist explizit darauf hin:

*«Schon die Übertragbarkeit des Begriffs  $\langle$ Reliabilität $\rangle$  ist durchaus fragwürdig, denn der Begriff stammt aus der Messtheorie, doch gilt qualitative Forschung eben gerade nicht als Messung. Warum sollten also Kriterien der Messgenauigkeit übernommen und bspw. Koeffizienten wie Kappa oder KRIPPENDORFFs Alpha (KRIPPENDORFF 2012) im Rahmen der Forschung berechnet werden?»* (Kuckartz, 2019, S. 11 [abgefragt am: 25.11.2019])

Auch Bogner et al. weisen darauf hin, *«dass die Übernahme der im Kontext des naturwissenschaftlichen Erkenntnisideals entwickelten Gütekriterien wenig erfolgversprechend ist»* (Bogner et al., 2014b, S. 93) und plädieren für Transparenz, um die Nachvollziehbarkeit der Interpretationen zu gewährleisten.

*«Die Verabschiedung objektivistischer Ideale ist kein Plädoyer für einen erkenntnistheoretischen Anarchismus ( $\langle$ anything goes $\rangle$ ). Auch wenn qualitative Daten mangels*

*Standardisierung im strengen Sinne experimenteller Laborforschung nicht überprüfbar sind, so muss doch zumindest nachvollziehbar gemacht werden, auf welche Weise wir zu unseren Interpretationen gelangt sind. Mit anderen Worten: An die Stelle traditioneller Gütekriterien tritt die Forderung nach Transparenz des Erhebungs- und Auswertungsprozesses. Es sollen deshalb der Verlauf des Forschungsprozesses und die Entscheidungen, die unterwegs getroffen wurden, offen gelegt werden.» (Bogner et al., 2014b, S. 93)*

Kuckartz (2018, S. 204f.) listet verschiedene Punkte auf, anhand derer die interne Studiengüte beurteilt werden kann. Auch diese Punkte sind, wie oben von Bogner et al. gefordert, auf Transparenz ausgelegt. Die von Kuckartz empfohlenen Aspekte wurden mit Ausnahme des oben bereits erwähnten Verzichts auf eine Codierung des Textmaterials durch zwei unabhängige Personen, alle berücksichtigt. Die Projektdokumentation enthält alle Nachweise, welche von Kuckartz (2018, S. 222) zur Abgabe im Zusammenhang mit Qualifikationsarbeiten aufgelistet wurden.

In Bezug auf die Repräsentativität der vorliegenden Arbeit ist zu bemerken, dass, wie in Kapitel 8.5 geschildert, die Anzahl der interviewten Experten nach dem Prinzip der inhaltlich-thematischen Sättigung limitiert wurde. Es handelt sich also um eine überschaubare Fallauswahl. Mey und Ruppel (2018, S. 210) weisen darauf hin, dass bei Qualifikationsarbeiten einstellige Fallzahlen durchaus üblich sind. Damit sich Aussagen dennoch verallgemeinern lassen, machen Mey und Ruppel auf die Wichtigkeit der Stichprobenbildung aufmerksam. Dieser Empfehlung wurde Rechnung getragen. Wie in Kapitel 8.4 beschrieben, wurde beim Sampling der Experten darauf geachtet, dass die private Schweizer Sicherheitsdienstleistungsbranche möglichst repräsentativ vertreten ist.

Im Sinne einer selbstkritischen Betrachtung in Bezug auf die Interviewdurchführung kann erwähnt werden, dass anlässlich der Datenaufbereitung und der Analyse festgestellt wurde, dass auf gewisse Antworten der befragten Experten weitere Folgefragen hätten gestellt werden können. Die diesbezügliche Zurückhaltung erfolgte primär im Hinblick auf die Vermeidung eines Confirmation-Bias. Wie in Kapitel 8.3 ausgeführt, war die Vermeidung eines solchen Bias ein zentraler Punkt, welcher berücksichtigt werden musste. Durch vertiefende Nachfragen hätten eventuell zusätzliche Informationen generiert werden können. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass die Experten in jedem Interview im Rahmen der Schlussfrage explizit darum geben wurden, Sachverhalte anzufügen, welche sie im Verlauf des Interviews noch nicht thematisiert hatten. Dennoch kann nicht gänzlich

ausgeschlossen werden, dass es durch die Zurückhaltung beim Nachhaken zu gewissen Informationsverlusten gekommen ist.

## 9 Ergebnisse

Dieses Kapitel enthält eine deskriptive Darstellung der Untersuchungsergebnisse. Die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgt anschliessend im Kapitel 10.

### 9.1 Themenzusammenfassungen

Wie von Kuckartz (2018, S. 118) empfohlen, wurden für den beschreibenden Auswertungsteil die Kategorien in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht, so dass einerseits ein nachvollziehbarer Aufbau und andererseits eine für die Beantwortung der Forschungsfragen nutzbare Struktur entsteht. Um den analytischen Charakter der Zusammenfassungen nicht zu gefährden, wurden Direktzitate aus den Interviewtranskriptionen zurückhaltend eingebracht. Dennoch wurden solche verwendet, da damit die Authentizität gewährleistet ist und die typischen Ansichtsweisen der Experten im Originalwortlaut wiedergegeben werden können (vgl. Kuckartz, 2018, S. 221).

#### 9.1.1 Branchenwahrnehmung und Image

Die Datenauswertung zeigt auf, dass die Wahrnehmung und das Image der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister in der Öffentlichkeit grundsätzlich schlecht sind und die durch die Branche erbrachten Dienstleistungen in der Gesellschaft einen tiefen Stellenwert haben.

*«Wir haben ja ein schlechtes Image in der Öffentlichkeit. Auf italienisch sagt man abschätzig *«il Securino»*. Der Trottel vom Dienst. Man hat das Gefühl, man könne uns ins Gesicht spucken.»* (Experte07\_001, 2020, Anlage 6.7, Pos. 53).

*«Wenn man sich umschaute, ist das Image der Sicherheitsbranche auch nicht immer das Beste. Und solange das Image von der Bevölkerung so wahrgenommen wird, hat die Bevölkerung auch kein Interesse, der Sicherheitsbranche mehr anzuvertrauen.»* (Experte01\_001, 2019, Anlage 6.1, Pos. 53).

*«Weiter hat unsere Branche ein sehr schlechtes Image.»* (Experte04\_001, 2020, Anlage 6.4, Pos. 8).

*«Aber ich denke, dass die Dienstleistungen, welche wir erbringen, in der öffentlichen Wahrnehmung einen sehr tiefen Stellenwert haben.»* (Experte09\_001, 2020, Anlage 6.9, Pos. 5).

Als wichtige Determinante, welche zu diesem schlechten Image und der suboptimalen Branchenwahrnehmung geführt hat, konnte die schlechte Positionierung der Dienstleistung in der Öffentlichkeit analysiert werden. Im Weiteren kann aufgezeigt werden, dass diese schlechte Positionierung nicht zuletzt daher rührt, weil es die Branche bislang nicht gelungen ist, ihre Dienstleistungen gegenüber der Gesellschaft richtig zu positionieren.

*«Da möchte ich anknüpfen, dass wir es als Branche verpasst haben, oder grossmehheitlich verpasst haben, den effektiven Wert einer Sicherheitsdienstleistung entsprechend zu positionieren.» (Experte09\_001, 2020, Anlage 6.9, Pos. 5).*

*«[...] irgendwie hat es unsere Branche nicht geschafft, wie soll ich das sagen, den Wert der Sicherheit richtig zu positionieren.» (Experte06\_001, 2020, Anlage 6.6, Pos. 5).*

*«Im Endeffekt ist es unserer Branche nicht gelungen, ganz einfach auf den Punkt gebracht, aufzuzeigen, wie viele Kompetenzen in Form von Materialkompetenz, von Know-how-Kompetenz, von Ausbildungskompetenz, von Systemkompetenz wir eigentlich in unserer Produktion erarbeiten, damit wir den Preis xy am Markt verlangen können. Das ist uns als Branche nicht gelungen» (Experte11\_001, 2020, Anlage 6.10, Pos. 7).*

Auch die bis anhin hauptsächlich aus Negativmeldungen bestehende Medienberichterstattung schein zum Imageproblem der Branche beizutragen.

*«Die Mehrzahl der Medienartikel im Zusammenhang mit der privaten Sicherheitsbranche sind negativ geprägt. Sie sind geprägt von den einzelnen Personen in den einzelnen Unternehmen. Es wird zu 80 % oder mehr in den Medien negativ über uns berichtet. Auf der anderen Seite gibt es über die öffentliche Sicherheit mehrheitlich positive Berichte. Dies bedeutet, dass unsere Branche aus meiner Sicht gegen aussen einen schwierigen Stand hat.» (Experte11\_001, 2020, Anlage 6.10, Pos. 25).*

*«Ja, eben durch diese Wald- und Wiesenfirmen. Durch die schlechte Ausbildung. Durch das, dass gewisse Sicherheitsmitarbeiter ihre Kompetenzen überschritten haben. Dies führte dann vielleicht zu Prozessen und Verurteilungen. Dies wurde dann aufgebauscht. Dann die Arbeitsbedingungen bei uns im Business. Wir arbeiten Tag und Nacht und das wird leider auch von gewissen Firmen relativ elastisch ausgelegt, das Arbeitsgesetz. Das heisst mit Übertretungen. Die Leute wurden geknebelt und mussten weiss ich wie viele Nächte hintereinander arbeiten und Wochenenden. Nicht genügend Freizeit, nicht genügend Ruhezeit, sprechen wir nicht von Pausen, welche sie nicht erhalten haben. Das wird natürlich von den Gewerkschaften ausgeschlachtet und an die Presse gebracht. Und dann heisst es, die bösen Sicherheitsanbieter. Es werden alle in denselben Topf geworfen.» (Experte07\_001, 2020, Anlage 6.7, Pos. 54-55).*

Die weitere Analyse ergab, dass primär die «schwarzen Schafe» innerhalb der Branche dazu beitragen würden, dass die Schweizer Sicherheitsbranche in der Öffentlichkeit ein schlechtes Image hat und die Branchenwahrnehmung suboptimal ist.

*«Ein Türsteher ist ein Symbol für unsere Branche. Schon das ist sehr übel gewählt. Ein Türsteher, welcher ja häufig auch in einem dubiosen Milieu unterwegs ist.» (Experte04\_001, 2020, Anlage 6.4, Pos. 8).*

*«Für mich ist jedoch auch klar, der Bürger oder jeder, welcher am Abend in den Ausgang geht und einen traurigen Türsteher sieht, welcher eine Zigarette raucht, unaufmerksam ist und mit den Frauen flirtet und einfach ein schwarzes Security-T-Shirt trägt, den verknüpft man mit 95 % unserer Branche.» (Experte02\_001, 2020, Anlage 6.2, Pos. 37).*

*«Ich denke ein Problem, das wir dort haben könnten, ist das Ansehen der Sicherheitsunternehmen. Auch bei den Politikern. Wo wir manchmal auch nicht die gute Stimme haben. Wo man eventuell nur die schwarzen Schafe wahrnimmt und wo wir uns als Verband schlechter darstellen als wir sind. Wir kommunizieren seitens Verband vielfach negativ. Wir sagen, wir haben keine Berufslehre, wir haben dies nicht usw. Aber Stopp! Halt! Wir haben seit 25 Jahren, seit über 20 Jahren, zwei eidgenössische Fachausweise. Höhere Berufsabschlüsse, dieselbe Stufe wie der Polizist mit dem eidgenössischen Fachausweis. Von dem spricht niemand. Eigentlich haben wir in der Branche viel getan und man würde vielleicht viel besser über das Positive sprechen. Was wir machen und was wir für Good-Guys sind. Anstatt dass wir immer nur über die Bad-Guys sprechen. Dann hätte man vielleicht auch bei den Politikern ein besseres Bild über uns. Nämlich über die seriöse Sicherheitsbranche. Und das könnte uns dann anschliessend vielleicht auch in einem späteren Gesetzgebungsprozess helfen. Weil, wenn die Politiker immer nur das Bild des Schlechten vor Augen haben, dann werden sie mit allen Massnahmen versuchen, die Dinge zu verschärfen.» (Experte02\_001, 2020, Anlage 6.2, Pos. 25).*

Auffallend in Bezug auf die Einflussgrössen «Branchenwahrnehmung und Image» ist die Erkenntnis, dass sich die Branchenvertreter sehr wohl darüber bewusst sind, dass man innerhalb der Branche bislang zu wenig unternommen hat um diese Problematik pro aktiv anzugehen und die erbrachten Dienstleistungen optimal gegenüber der Öffentlichkeit zu positionieren.

*«Man müsste über die Guten sprechen und ein gutes Bild hinaustragen.» (Experte02\_001, 2020, Anlage 6.2, Pos. 37).*

*«Da möchte ich anknüpfen, dass wir es als Branche verpasst haben, oder grossmehrheitlich verpasst haben, den effektiven Wert einer Sicherheitsdienstleistung entsprechend zu*

*positionieren. Ich denke, die ganze Sicherheitsbranche hat in den letzten 10 Jahren in einem Preiskampf gedreht und der Verlierer in diesem ganzen Kampf sind wir als Branche. Also wir haben es verpasst, den Wert dieser Dienstleistung gut zu positionieren.» (Experte09\_001, 2020, Anlage 6.9, Pos. 5).*

*«Es gibt Branchen, welche in einem ähnlichen Loop sind. Die schaffen es jedoch, immer und immer wieder den Wert zu manifestieren. In der Bankenwelt. Die Bankenwelt ist laufend unter Druck. Banker zu sein, ist bald mehr ein Schimpfwort. Und dennoch schaffen die es als Branche mit verschiedenen Massnahmen, dass man vom Bankenplatz Schweiz spricht. Eigentlich sollte man ja vor lauter Banker sagen, es benötigt gar keine Banker mehr. Und doch schaffen die es, dass Junge die Ausbildung auf einer Bank machen wollen und nach ihrer Weiterbildung auch wieder auf einer Bank arbeiten wollen. Dies trotz fortwährend negativen Beispielen. Wir sind jedoch wie nicht präsent. Das ist nun vielleicht ein grosser Spagat, einfach um aufzuzeigen, dass wir an dem Arbeiten müssen.» (Experte09\_001, 2020, Anlage 6.9, Pos. 33).*

Als kritische Folgen der nicht zufriedenstellenden Branchenwahrnehmung und des schlechten Images ergab die Analyse zwei Problemfelder. Einerseits entsteht ein genereller Preiszerfall, da der Markt aufgrund der schlechten Reputation der Branche nicht bereit ist hohe Preise für privat erbrachte Sicherheitsdienstleistungen zu bezahlen. Andererseits stahl diese Situation auch auf den Personalmarkt aus. Infolge des schlechten Images hat die Branche zunehmend Mühe genügend geeignetes Personal zu finden, da das Arbeiten in dieser Branche als unattraktiv gilt.

*«Den Preiszerfall sehe ich durch das Image und die nicht gleichlangen Spiesse. Der Wettbewerb funktioniert nicht. Dass die Kleinen nicht dieselben Rahmenbedingungen einhalten müssen wie grössere. Ich sage, diese beiden Faktoren sind primär wichtig. Wenn der Kunde eine gute qualitative Dienstleistung erhalten würde und das Image stimmen würde, wäre er auch bereit, mehr zu bezahlen.» (Experte03\_001, 2020, Anlage 6.3, Pos. 9).*

*«Wir haben immer noch das Image «Wenn Du nichts anderes hast, dann gehst Du in die private Sicherheit». Und hier schliesst sich der Kreis zu dem, was ich vorhin sagte. Wenn wir uns so gebärden und dieses Image einfach so entgegennehmen und die Branche, aber auch mein Arbeitgeber, nicht viel dafür tut, dass das Image korrigiert wird, weil wir es am liebsten haben, wenn man gar nicht über uns redet, dann tragen wir nichts dazu bei, dass dieser Wert in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird.» (Experte09\_001, 2020, Anlage 6.9, Pos. 33).*

Im nachfolgend abgebildeten Wirkungsgefüge wird zusammenfassend aufgezeigt, welche Wirkungsketten aus der Analyse abgeleitet werden können. Die Einflussgrösse

«Branchenwahrnehmung und Image» wird beeinflusst durch die Medienberichterstattung und durch gesellschaftliche Strömungen, primär durch das Sicherheitsgefühl der Bevölkerung. Branchenstruktur und Organisation üben ebenfalls Einfluss aus, vor allem im Hinblick auf die Branchenstruktur (viele «Schwarze Schafe»), aber auch in Bezug auf die Branchenorganisation, welche es aus Sicht der Experten bislang verpasst hat, die Branche richtig zu positionieren. Zusätzlich geht ein Einfluss von der Dimension Personal aus, da die Branchenwahrnehmung und das Image wesentlich durch das Handeln der uniformierten Frontmitarbeitenden geprägt wird.

Die Dimension «Branchenwahrnehmung und Image» wirkt ihrerseits auf die Einflussgrößen «Preisdruck» und «Personalmarkt» ein. Auf dem Personalmarkt spielen die Branchenwahrnehmung und das Image eine wesentliche Rolle und beeinflussen die Arbeitssuchenden in ihrer Entscheidung, innerhalb dieser Branche tätig sein zu wollen oder nicht. Der am Markt erzielbare Preis für Sicherheitsdienstleistungen hängt aus Sicht der Experten ebenfalls erkennbar von der Branchenwahrnehmung und dem Image ab. Die Wirkungsketten der Dimension «Branchenwahrnehmung und Image» ist in Abbildung 46 dargestellt.

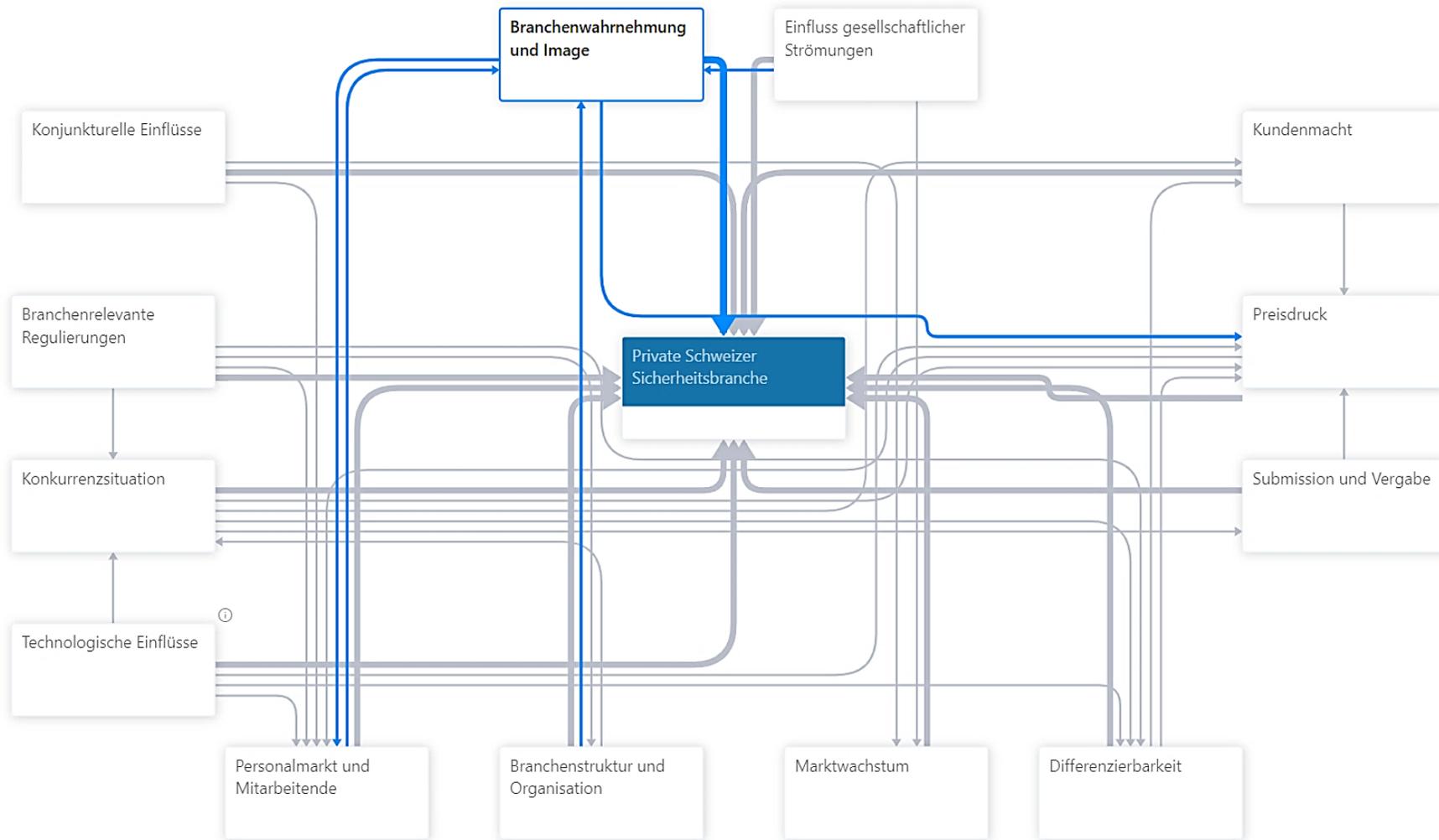


Abbildung 46: Einflussgrösse Branchenwahrnehmung und Image (Quelle: Eigene Darstellung).

### 9.1.2 Einfluss gesellschaftlicher Strömungen

In Bezug auf gesellschaftliche Strömungen, welche einen direkten Einfluss auf den ökonomischen Erfolg von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistungen haben, ergab die Untersuchung, dass primär die Ausprägung des subjektiven und des objektiven Sicherheitsempfindens, respektive die Kriminalitätsentwicklung allgemein, gewisse Auswirkungen haben. Diese Dimension entfaltet bei tiefem Sicherheitsempfinden der Gesellschaft eine umsatzfördernde Wirkung, wenn das Sicherheitsempfinden jedoch hoch ist, so wirkt dies negativ auf die Umsatzentwicklung.

*«Was man noch zum Umsatz sagen könnte, vielleicht habe ich es vergessen, der steigt ständig. Die weltpolitische Lage, die spielt uns in die Hände. Diese Terroranschläge haben uns geholfen für die steigende Nachfrage.»* (Experte03\_001, 2020, Anlage 6.3, Pos. 45).

*«Die Westschweiz hat auch viel mehr Aufträge, was Sicherheit betrifft, da die Kriminalität höher ist. Wegen der Nähe zur französischen Grenze vorwiegend auch.»* (Experte08\_001, 2020, Anlage 6.8, Pos. 21).

*«Wir haben eine sicherheitspolitische Sicherheit oder Unsicherheit. Die Zürich Zeitung hat vor einigen Monaten, oder vielleicht auch vor einen Jahr, einen guten Artikel publiziert. Die sichere Schweiz als Insel in Europa. Die Kriminalitätszahlen gehen zurück. Für was benötigt es uns überhaupt noch? Mein subjektives oder objektives Sicherheitsbedürfnis hat wieder einen Einfluss auf den Wohlstand der Gesellschaft. Das sicherheitspolitische System, der Wohlstand der Gesellschaft, hat einen Einfluss auf das Sicherheitsbedürfnis.»* (Experte11\_001, 2020, Anlage 6.10, Pos. 11).

Im Bereich der gesellschaftlichen Strömungen wirkt also primär das subjektive Sicherheitsempfinden der Bevölkerung auf die Branche ein. Die Wirkungskette für die Einflussgrösse «Gesellschaftliche Strömungen» ist in Abbildung 47 dargestellt. Je nach in der Gesellschaft wahrgenommener Sicherheitslage resp. dem subjektiven Sicherheitsbefinden wird die Forderung nach mehr Sicherheit laut. Dies kann dazu führen, dass die private Schweizer Sicherheitsdienstleistungsbranche ein Marktwachstum erzielen können.

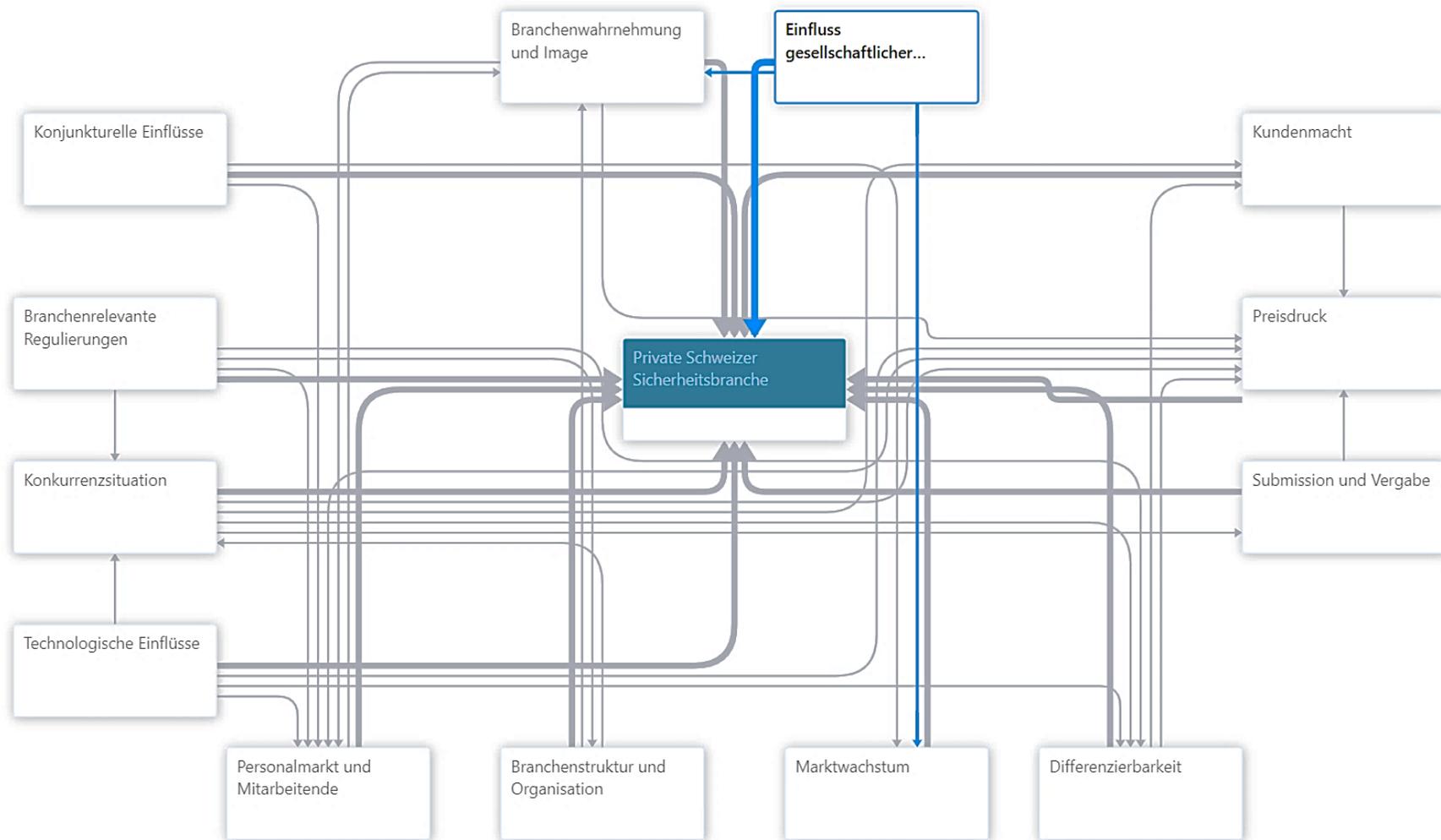


Abbildung 47: Gesellschaftliche Einflussgrößen (Quelle: Eigene Darstellung).

### 9.1.3 Konjunkturelle Einflüsse auf die Branche

Anhand der Analyse der Expertenaussagen wurde deutlich, dass es im Bereich der konjunkturellen Einflüsse auf das Untersuchungsobjekt zwei Dimensionen gibt: Eine Dimension betrifft den Umsatz, die andere Dimension den Personalmarkt.

Ein guter Konjunkturverlauf, welcher in der Regel mit einer tiefen Arbeitslosigkeit verbunden ist, führt dazu, dass es für private Schweizer Sicherheitsdienstleister schwierig ist, genügend qualifiziertes Personal zu finden, oder dass sogar eine Abwanderung von bestehenden Mitarbeitenden in ihre angestammten Berufe stattfindet. Die Konsequenz ist, dass unter Umständen auch weniger gut qualifiziertes Personal eingestellt wird, was dann Qualitätsdefizite zur Folge haben kann.

*«Wo es jedoch einen grossen Einfluss gibt, ist auf die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden. Diesbezüglich ist für uns eine Rezession besser. Bei mehr Arbeitslosen haben wir bessere Kandidaten. Bei Vollbeschäftigung kämpfen wir alle um die paar wenigen Leute.»* (Experte03\_001, 2020, Anlage 6.3, Pos. 13).

*«Der Arbeitsmarkt ist trocken. Sonnenklar, schon seit Jahren. Es ist unglaublich, der Wirtschaftsmotor brummt. Dies führt dazu, dass es schwierig ist, gute Mitarbeitende zu rekrutieren.»* (Experte04\_001, 2020, Anlage 6.4, Pos. 14).

*«Wir haben Überbeschäftigung. Die Arbeitslosigkeit ist nirgends. Wir sind ja eine Branche, welche davon lebt, dass wir... Wir sind eine Zweitberufsbranche. Alle, welche zu uns kommen, müssen einen Beruf haben. Und wenn es etwas rezessiv ist, dann haben die Berufsleute, klassische Berufsleute wie Schreiner, Köche, Elektriker, Mechaniker, die haben weniger gute Bedingungen, d. h. sie suchen nach einer Alternative. Eine Alternative, um bessere Bedingungen zu erhalten, mehr zu verdienen oder um sich weiterzuentwickeln. Im Moment haben wir überall derart Personalmangel, dass jeder Schreiner, jeder Automechaniker, jeder Koch, welcher Berufsmann ist, in Führungszeichen vergoldet wird, weil man ihn behalten will. Dadurch ist das Wechselgelüst gar nicht mehr vorhanden. Denn dort, wo die zuhause sind, haben die super Bedingungen. Viel bessere Bedingungen als wir ihnen bieten könnten. Das ist rezessionsabhängig.»* (Experte05\_001, 2020, Anlage 6.5, Pos. 7).

Die zweite konjunkturbezogene Wirkung auf die Branche ist diejenige des Marktverhaltens, wobei dieser Einflussgrösse allerdings kein allzu hohes Gewicht beigemessen wird. Generell ergab die Analyse, dass die private Schweizer Sicherheitsbranche in Bezug auf das Marktverhalten relativ konjunkturunabhängig ist.

*«In der Rezession merken wir keinen Einbruch. Es kann sogar sein, dass viele Firmen mehr Schutz benötigen. Weil sie schlechte Nachrichten haben, Massentlassungen als Stichwort. Dann müssen sie das Werk für eine gewisse Zeit bewachen. Wenn eine Firma Konkurs geht, dann stellt der Konkursverwalter auch Sicherheit ab. Ich habe das Gefühl, dass wir eine sehr krisenresistente Branche sind. Wir spüren diese Rezessionsbewegungen nicht so gross.» (Experte04\_001, 2020, Anlage 6.4, Pos. 16).*

*«Bei uns ist es eigentlich immer antizyklisch gewesen. Eine Rezession führte bei uns auf der Personalseite zu einem positiven Einfluss. Die Leute haben Mühe, Arbeit zu finden und melden sich bei uns, um in unserer Branche zu arbeiten. Die Hochkonjunktur wiederum ist umsatzfördernd, weil die Kunden in der Hochkonjunktur mehr outsourcen. Man könnte eigentlich meinen, dass die Kunden in der Rezession outsourcen, weil sie die Kosten einsparen müssen. Dies ist jedoch nicht der Fall. Kunden sourcen in der Hochkonjunktur mehr aus, weil sie Probleme haben, eigenes Personal zu finden. Das ist bipolar bei uns. Deswegen ist es eigentlich antizyklisch. Wir haben zwei grosse Problemkreise, den Personalmarkt und den Kundenmarkt. Beide werden durch unterschiedliche Dinge stimuliert. Dies hat auch zur Folge, dass unsere Branche eigentlich nicht sehr konjunkturabhängig ist. Ich mag mich an die letzte Wirtschaftskrise erinnern. Im 2007/2008. Franken-Schock, all dieses Zeugs. Dies hat bei uns nicht wirklich einen Impact gegeben auf unsere Zahlen. Alle anderen Branchen klagten. Bei uns fängt es sich irgendwie. Wir sind eine Branche, welche wenig konjunkturabhängig ist.» (Experte05\_001, 2020, Anlage 6.5, Pos. 21).*

*«Wir sind in einer Branche, welche eigentlich nicht extrem auf die Konjunktur reagiert. Wenn es boomt und gewisse Firmen exorbitante Wachstumsraten haben, dann haben wir das nicht. Aber wenn es nicht boomt, wenn es rezessiv wird, dann kracht unser Business nicht zusammen.» (Experte06\_001, 2020, Anlage 6.6, Pos. 13).*

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass hauptsächlich ein konjunktureller Einfluss auf den Personalmarkt besteht. In Boom- und Aufschwung-Jahren ist es für die privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister nicht einfach, auf dem Arbeitsmarkt genügend ausreichend qualifizierte Mitarbeitende zu rekrutieren. Dies hat Probleme zur Folge, die gewünschte Dienstleistungsqualität zu erbringen.

In Bezug auf die konjunkturellen Auswirkungen auf das Marktwachstum konnte ein eher geringer Einfluss analysiert werden. Das Marktvolumen, welches private Schweizer Sicherheitsdienstleister erbringen können, hängt nicht wesentlich von der konjunkturellen Entwicklung ab. Die Wirkungskette der konjunkturellen Einflussgrössen sind in Abbildung 48 dargestellt.

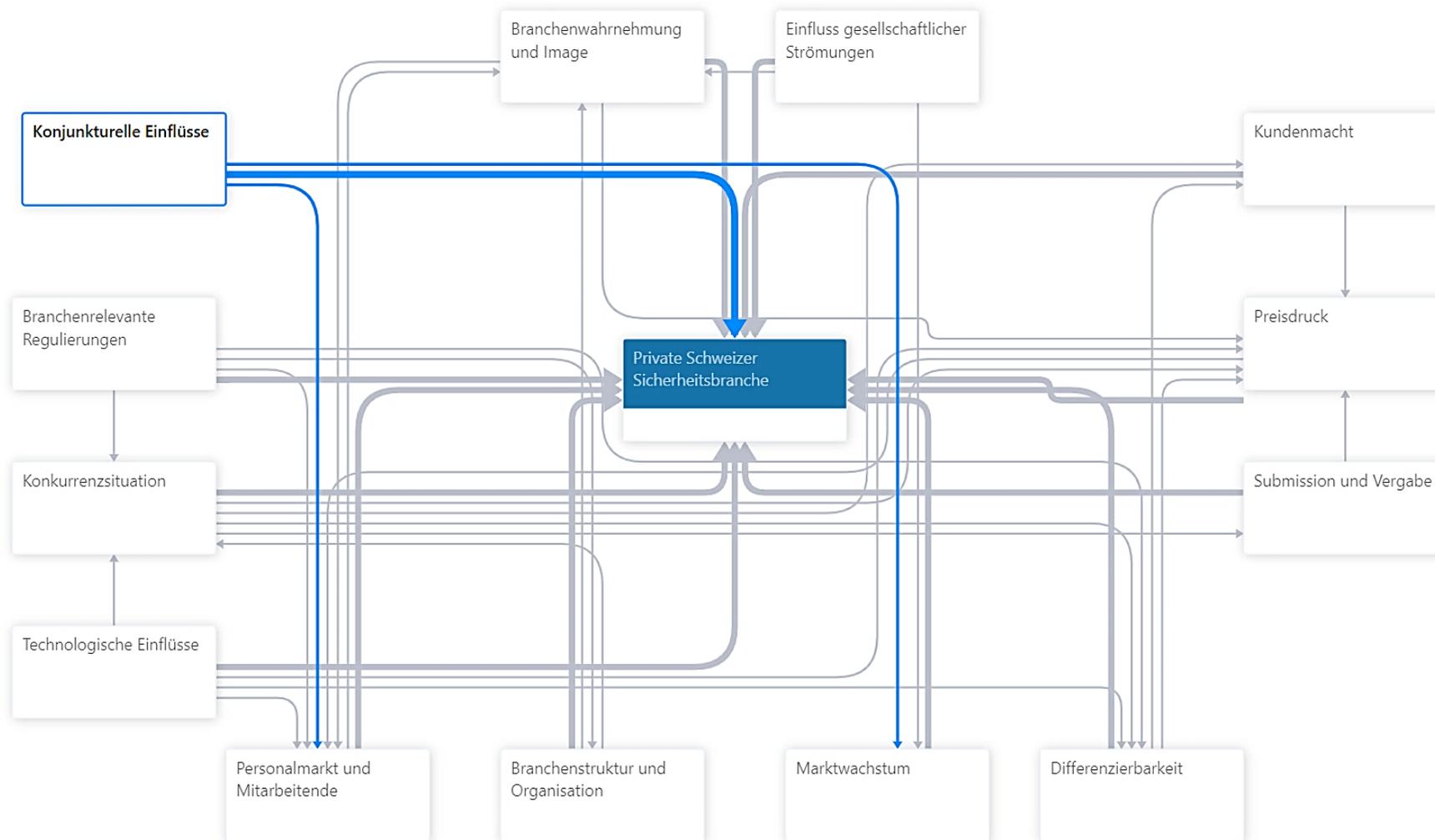


Abbildung 48: Konjunkturelle Einflussgrößen (Quelle: Eigene Darstellung).

#### 9.1.4 Branchenrelevante Regulierungen

Die Inhaltsanalyse ergab, dass regulatorische Themen die Branche sehr stark beschäftigen. Dabei konnten zwei Hauptfelder eruiert werden: die Zulassungsbedingungen für private Sicherheitsunternehmen in der Schweiz und den für die Branche gültigen Gesamtarbeitsvertrag. Beide Dimensionen haben eine regulative Wirkung für private Schweizer Sicherheitsdienstleister.

Die im Kapitel 6.2.3.1 auf Seite 67 geschilderte aktuelle Situation in Bezug auf die Zulassungsbedingungen für private Schweizer Sicherheitsdienstleister beschäftigt die Branche stark. Einerseits bestehen regional unterschiedliche Zulassungsbedingungen, andererseits werden diese – wo vorhanden – nicht einheitlich auf deren Einhaltung hin kontrolliert. Diese Situation führt zu einer interkantonal ungleichen Behandlung der Sicherheitsfirmen und somit zu einer Wettbewerbsverzerrung.

*«Also bin ich auch der Meinung, dass wir die Mittel benötigen, um mit Sicherheit die richtigen Leute anstellen zu können. Also gewisse Kontrollmassnahmen, um jemanden anstellen zu können, sind aus meiner Sicht absolut notwendig. Und deshalb bin ich eigentlich auch für diese Bundeslösung. Weil heute haben wir in der Schweiz wirklich zwei Orte. Wir haben die Westschweiz, welche reguliert ist. Korrekt reguliert ist, so dass es der Branche auch etwas bringt. Die Branche ist happy, dass wir dieses Konkordat haben. Und in der Deutschschweiz hat man nichts, oder nichts Einheitliches. Jeder Kanton macht, was er will.» (Experte08\_001, 2020, Anlage 6.8, Pos. 19).*

*«Und die ganze legale Sicht, die ganze Gesetzgebung. Ich meine, klar ist es ein Flickenteppich in der Schweiz. Es ist extrem unschön und für diese Branche sicher schädlich.» (Experte06\_001, 2020, Anlage 6.6, Pos. 17).*

*«Es gibt auch national keine einheitlichen Regulierungen. Da sind wir jäh gescheitert mit dem Küps. Es gibt nur kantonalen Wildwuchs. Das Concordat Romandie. Das ist noch etwas der anspruchsvolleren Sachen. Dann im Kanton Ort2 [Anonymisierung] kennen wir Akkreditierung. Im Kanton Ort1 [Anonymisierung] kennen wir gar nichts, ausser die Geschäftsführer-Akkreditierung, jedoch nichts auf Mitarbeiterstufe. Im Aargau gibt es eine leichte Schreibtischkontrolle. Also es ist komplett heterogen in der ganzen Schweiz. Föderalismus halt. Das ist schlecht. Die bestehenden Regulierungen werden nicht einmal umgesetzt.» (Experte04\_001, 2020, Anlage 6.4, Pos. 10).*

Über die genaue Ausgestaltung eines schweizweit gültigen Zulassungssystems besteht jedoch innerhalb der Branche keine Einigkeit. Der Pol der Gegner eines einheitlichen Zulassungssystems befürchtet, dass durch ein solches System Mehrkosten für die regulierten Entitäten entstehen, der Administrationsaufwand ansteigt oder operationelle Probleme verursacht werden könnten:

*«Ich möchte da auf das Küps, welches gescheitert ist, hinweisen. Also das Konkordat über die private Sicherheit in der Deutschschweiz. Wenn wir dort zum Beispiel den Ausbildungskatalog anschauen, welcher im Gesetzgebungsprozess entworfen wurde. Also das hätte Auswüchse angenommen für die ganze Branche. Das hätte enorme Mehrkosten gebracht!» (Experte02\_001, 2020, Anlage 6.2, Pos. 25).*

*«Bewilligungsregulationen sind natürlich auch ein Problem in der ganzen Schweiz. Entschuldigung, das habe ich vorher vergessen. Wenn etliche Kantone Bewilligungssysteme einführen, neue Bewilligungssysteme, auch dies hatte natürlich einen Einfluss auf die Kosten. Auch die gesetzlichen Regulationen haben zugenommen. Dies hat die Kosten für die Unternehmen natürlich auch erhöht.» (Experte02\_001, 2020, Anlage 6.2, Pos. 19).*

Der Pol der Befürworter eines einheitlichen Zulassungssystems erhofft sich davon primär eine Gleichbehandlung aller am Markt tätigen privaten Sicherheitsunternehmen resp. durch die heraufgesetzte Markteintrittsbarriere eine Dezimierung der unseriös am Markt tätigen Unternehmen.

*«Weil es gibt null Regulatorien. Und wohlgemerkt, ich bin kein Fan von Regulationen. Aber eben, man sollte am Ende mit denselben Ellen gemessen werden. Wenn dies nicht mehr interessiert, weil die Preissensibilität derart hoch ist, dass man nur noch auf den Preis schaut und man den günstigsten Anbieter haben will mit null sozialer Verantwortung den Leuten gegenüber, dann führt dies zu solchen Reaktionen.» (Experte04\_001, 2020, Anlage 6.4, Pos. 6).*

*«Im Zentrum steht klar der Branchenwettbewerb. Wir haben einen zunehmenden Wettbewerb. Ganz klar. Eine zunehmender Wettbewerb, welcher nicht reguliert ist. Wir haben eine tiefe Markteintrittsbarriere gehabt, wie ich zuvor ausgeführt habe.» (Experte11\_001, 2020, Anlage 6.10, Pos. 7).*

*«Wenn man unsere Struktur mit derjenigen in Frankreich oder Deutschland als Beispiel, oder sogar mit Österreich, es hat kein Land rund um uns so viele Firmen, im Vergleich mit der Marktgrösse, wie wir. Und dies zeigt einfach, weil es an Regulierung fehlt, weil es an Berufs- anerkennung fehlt und weil es eben für jedermann möglich ist, eine Sicherheitsfirma zu gründen.» (Experte08\_001, 2020, Anlage 6.8, Pos. 7).*

Neben den Zulassungsbedingungen in Form von Regulationen entfaltet auch der für die Branche gültige Gesamtarbeitsvertrag grosse Wirkung auf die Branche. Wie in Kapitel 6.2.3.2 ausgeführt, gilt der aktuelle Gesamtarbeitsvertrag lediglich für Unternehmen mit 10 Mitarbeitenden. Die Branchenstruktur der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister, beschrieben im Kapitel 6.2.2.2, ist jedoch so, dass im Jahre 2017 von total 811 Sicherheitsunternehmen 602 weniger als 10 Mitarbeitende beschäftigten, was rund 75 % entspricht. Für diese 75 % der am Markt tätigen Firmen entfaltet der Gesamtarbeitsvertrag keine Wirkung.

*«Da rund 80 % der Betriebe den GAV nicht einhalten müssen, gibt es diese schwarzen Schafe. In meinen Augen sind das schwarze Schafe, welche das Geschäft nicht seriös betreiben und die Preise unterbieten.»* (Experte03\_001, 2020, Anlage 6.3, Pos. 5).

*«Auf Grund der tiefen Eintrittsbarriere hat jeder das Gefühl, er kann da anfangen, mitzumischen. Besonders auch wegen dem Gesamtarbeitsvertrag, da kann man schnell mal zwei, drei Unternehmungen mit unter 10 Leuten gründen, und dann ist man damit schnell dabei. Man hat so nie die gleichen Kosten wie eine grössere Unternehmung und kann natürlich auch mit den Preisen runter, um die Dienstleistung günstig anzubieten.»* (Experte01\_001, 2019, Anlage 6.1, Pos. 14).

*«Damit man einen GAV machen kann, benötigt man einen Verband und es benötigt gewisse Quoren von Mitarbeitenden und Firmen. Das haben wir alles aufgegleist und haben seit dem Jahr 2000 diesen GAV. Das ist an und für sich eine gute Sache, da man damit die Mindestbedingungen schafft für die Branche. Welche für alle gelten. Da die gesetzlichen Auflagen diesbezüglich nicht greifen, machte man das mit einem Gesamtarbeitsvertrag. Nur ist es so, dass dieser Gesamtarbeitsvertrag nur für Firmen mit mehr als 10 Angestellten gelten. Eine Rahmenbedingung vom SECO<sup>11</sup>, welche je nach dem greift. Dies führt bei uns dazu, dass unter diesem Radar extrem viele Firmen – und zwar genau eben auch diese Firmen, welche man eigentlich packen möchte – die fliegen unter dem Radar. Die einzigen, welche sich diesem GAV unterwerfen, sind die grösseren Firmen. Das sind dann eben nicht gleichlange Spiesse. Und dann kommt das zweite, das ist die Um- und Durchsetzung, die Kontrolle. Sie ist sehr aufwendig und von dem her auch sehr unvollständig. Der GAV wäre eigentlich eine gute Sache. Dies, wenn er für alle gelten würde und wenn er konsequent kontrolliert und durchgesetzt werden würde.»* (Experte05\_001, 2020, Anlage 6.5, Pos. 27).

---

<sup>11</sup> SECO = Staatssekretariat für Wirtschaft

Die weitere Analyse ergab, dass der aktuellen Gesamtarbeitsvertrag zu kompliziert formuliert und nur schlecht anwendbar ist. Diese Komplexität führt u.a. auch dazu, dass die Kontrolle über die Einhaltung des Gesamtarbeitsvertrags suboptimal ist.

*«Also der GAV ist sicherlich viel zu kompliziert. Das ist sicher so. Ich finde das eine super Sache, dass man das gemacht hat. Aber er ist für die Firmen sehr kompliziert, er ist für die Kontrollorgane sehr kompliziert und komplex. Das ist Fakt. Das ist vermutlich auch das Problem. Wenn etwas sehr kompliziert ist, dann besteht vielleicht auch die Tendenz, dass kleinere Firmen das vielleicht gar nicht richtig verstehen. Und dann vielleicht willentlich oder unwillentlich Dinge nicht korrekt machen. Das ist sicher so. Jetzt, wie kann man das vereinfachen? Das ist keine einfache Sache, weil das in der Struktur über 25 Jahre gewachsen ist. In den verschiedenen Kategorien, was auch immer. Wenn man das entflechten will und auf der grünen Wiese neu starten will, dann ist das gar nicht so trivial. Dann müsste man die jetzt gebaute Struktur über Jahre hinweg mitziehen, diese auslaufen lassen und dann neu beginnen. Aber definitiv, er ist viel zu komplex und zu kompliziert. Von mir aus gesehen.» (Experte06\_001, 2020, Anlage 6.6, Pos. 41).*

*«Ich stell fest, dass es zurzeit einen Trend gibt, dass sich die PAKO<sup>12</sup> Sicherheit bei diesen Kontrollen, welche sie in Auftrag geben, um verschiedenste Bereiche kümmern, welche gar nicht Inhalt des Gesamtarbeitsvertrags sind. Das hat damit zu tun, dass es immer noch eine grosse Bandbreite in der Auslegung gibt – das wird uns zumindest so gesagt. Es wird eine Beurteilung gemacht, ich nenne ein Beispiel, welches uns letztes Jahr selbst betroffen hat. Es wurde plötzlich die Einhaltung des Arbeitsgesetzes zum Thema. Weshalb tun die das, obschon es nicht ihr Auftrag ist? Ich vermute, dass es einfacher zu kontrollieren ist, was Schwarz auf Weiss, von-bis, so und so viel Franken ist, als wenn man ein Spesenreglement auf Konformität prüfen muss. Letztendlich geht es auch dort um Geld, das ist mir schon klar. Für die Kontrolle der Handhabung der Spesenreglement benötigt es schon etwas Hirn und man muss wissen, um was es geht. Ich denke, man scheut sich davor und flüchtet in Bereiche, welche ich nicht nachvollziehen kann. Die Zeitdauer von der Kontrolle bis zum Vorliegen der Resultate ist auch ein Punkt, welchen ich kritisiere.» (Experte09\_001, 2020, Anlage 6.9, Pos. 45).*

*«Dann stellt sich noch die Frage, wie diese Firmen, bei welchen der GAV gilt, kontrolliert werden. Sei es aufgrund der Allgemeinverbindlichkeit oder weil sie sogar selbst Verbandsmitglieder sind. Ich stelle eine sehr zahnlose, qualitativ schlechte Kontrolle fest. Ich habe selbst schon einige erlebt. Hier sind wir auch als Arbeitgeber verantwortlich. Es ist ja paritätisch aufgestellt, deswegen PAKO, paritätische Kontrolle. Diese Kontrollen, welche ausgeführt wurden, sind miserabel. Ich stelle fest, wenn jemand kriminelle Energie hat und in meinen vorhergehenden Schilderungen hat man ja bereits gehört, dass dies bei diversen Firmen so ist. Wenn*

---

<sup>12</sup> Paritätische Kommission

*jemand über kriminelle Energie verfügt, hat er kein Problem, diesen irgendetwas vorzugaukeln.» (Experte04\_001, 2020, Anlage 6.4, Pos. 10).*

Neben der Feststellung, dass der Gesamtarbeitsvertrag nicht für alle am Markt tätigen Firmen gilt, zu kompliziert ausgestaltet ist und nur suboptimal auf dessen Einhaltung hin kontrolliert wird, konnte auch eine stark kostentreibende Wirkung dieses Vertrags ausgemacht werden. Der Gesamtarbeitsvertrag hat bislang die Kosten der Unternehmungen hochgetrieben, jedoch nicht dazu geführt, dass die Preise angehoben werden könnten.

*«Nehmen wir das GAV-Thema. Dieses wirkt sicher nicht rentabilitätsfördernd. Der GAV an sich, ich bin ein Verfechter davon, den benötigt es. Er ist wichtig, hat es nicht geschafft, dass sich die Branche bereinigt. Das weisst Du auch, rund 85 % der Firmen sind aufgrund ihrer Grösse nicht dem GAV unterstellt. Die gibt es jedoch immer noch. Eine Bereinigung unserer Branche über den GAV geschieht nicht. Der GAV selbst ist wichtig für die Player, er ist wichtig für die Branche. Aber er ist sicher nicht fördernd für die Rentabilität. Dies wäre nur dann der Fall, wenn es uns gelingen würde, wegen dem GAV oder wegen anderen Themen an der Preisschraube zu drehen. Nach oben. Mir ist noch nicht aufgefallen, dass uns dies gelingt. Klar kann man sagen, dass du zum Kunden hingehst und sagst: <Schau, ich habe da Lohnsteigerungen wegen dem, nun muss ich die Preise entsprechend erhöhen.> Das kann gelingen, aber in vielen Fällen geht das nicht. Das ist nicht etwas, was förderlich ist.» (Experte06\_001, 2020, Anlage 6.6, Pos. 17).*

*«Weil wir haben den GAV. Im Mai 2014 ist das neue Modell gekommen. Wir haben neue Anstellungskategorien mit gewissen Schranken. Mit gewissen Kosten. Wir haben eine Scala Mobile, d. h. von Jahr zu Jahr haben wir einen automatischen Lohnanstieg. Die ist vorgegeben. Wir können uns nicht der Wirtschaft anpassen. Wir müssen das einfach bezahlen und das sind zum Teil auch je nach Dienstjahren Sprünge, welche man spürt. Dann erstaunt mich so eine Grafik nicht. Es deckt sich mit dem, was geschieht. Der Preis geht runter, obwohl das Volumen ansteigt. Und die Kosten steigen. Nehmen wir 1 % mehr Lohn. Mit solchen Margen ist klar, dass von einem Jahr zum andern plötzlich wieder ein halbes Prozent oder ein Prozent Reingewinn fehlt. Und wenn wir das nicht über den Preis abfedern können – und der Kunde ist nicht bereit, das zu bezahlen.» (Experte07\_001, 2020, Anlage 6.7, Pos. 23).*

*«Auf der einen Seite gingen die Preise runter – das ist die Kundenseite. Bei uns in der Branche sind die Kosten jedoch gestiegen. Dort ist sicher ein massiver Einfluss auf den GAV zurückzuführen. Die GAV-Anpassungen. Die letzte grosse Revision war 2014 und nun dann der neue GAV, welcher dieses Jahr in Kraft treten wird. Ich sage mal, das war bis auf ein, zwei Punkte eine sanfte Revision. Aber die grosse Systemumstellung war 2014 gewesen, wo man die Kategoriensysteme A, B und C eingeführt hat. Dort hat man vor allem die Stundenlöhner in die*

*Festeinstellungen hineingedrückt. Das hat natürlich den Unternehmen massiv die Kosten erhöht.» (Experte02\_001, 2020, Anlage 6.2, Pos. 7).*

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die aktuellen branchenrelevanten Regulierungen wesentliche Faktoren darstellen, welche direkte Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister haben. Einerseits bestehen keine einheitlich geregelten Zulassungsvorschriften für die Sicherheitsfirmen, welche zu einer Ungleichheit auf dem Markt führen, weil die Eintrittsbarriere in diese Branche sehr tief gesetzt wird und es somit zu einer Übersättigung durch die Anbieter kommt. Dies führt wiederum zu einer härteren Konkurrenzsituation, da die Käufer von Sicherheitsdienstleistungen eine sehr grosse Auswahl unter den Anbietern haben. Andererseits besteht die Problematik in Bezug auf den aktuell angewendeten Gesamtarbeitsvertrag, welcher nicht für alle auf dem Markt tätigen Firmen gilt, formalinhaltlich kompliziert ist und nur unzureichend auf Einhaltung hin kontrolliert wird. Zudem hat der Gesamtarbeitsvertrag in der Vergangenheit nicht dazu geführt, dass die Preise für die von der Branche erbrachten Dienstleistungen gestiegen sind, gleichzeitig jedoch für die ihm unterstellten Firmen wesentliche Mehrkosten bewirkt.

Das nachfolgend in Abbildung 49 abgebildete Wirkungsdiagramm zeigt die von der Einflussgrösse «Branchenrelevante Regulierungen» ausgehenden Wirkungspfade. Eine direkte Wirkung entfaltet sich im Bereich der Branchenstruktur. Durch fehlende oder uneinheitliche Zulassungsregulierungen entsteht ein stark fragmentierter und übersättigter Anbietermarkt und die Konkurrenzsituation innerhalb der Branche verschärft sich. Der unter dieser Einflussgrösse subsummierte Gesamtarbeitsvertrag hat direkte Auswirkungen auf das Personal, primär auf die Anstellungsbedingungen. Letztendlich führen uneinheitliche oder fehlende Zulassungsbedingungen und eine nur partielle Gültigkeit des Gesamtarbeitsvertrages auch zu Problemen im Bereich der Differenzierbarkeit.

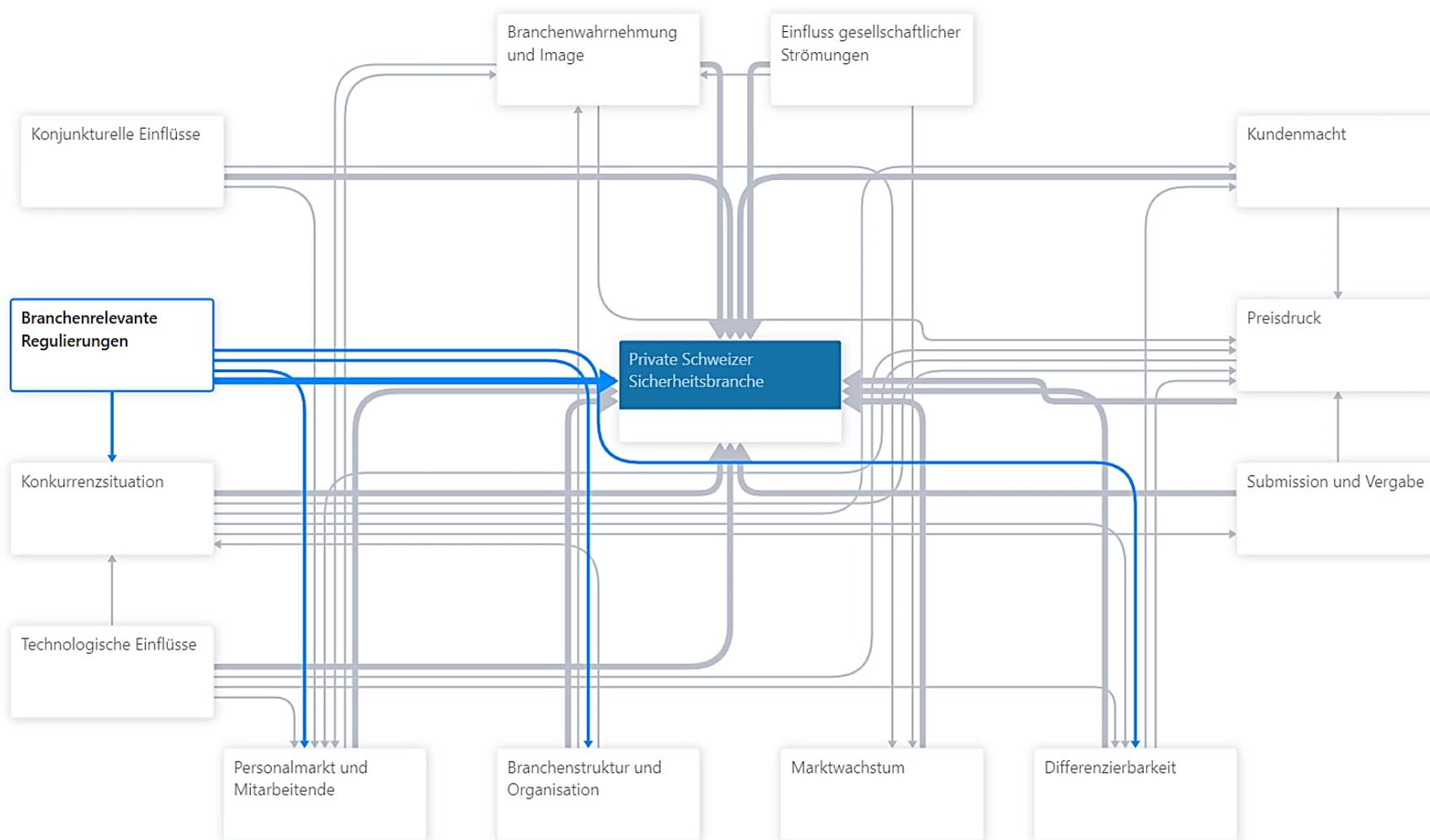


Abbildung 49: Regulatorische Einflussgrößen (Quelle: Eigene Darstellung).

### 9.1.5 Branchenstruktur und Organisation

In dieser Dimension konnten zwei Hauptthemenkomplexe eruiert werden: Die Branchenzusammensetzung und die Anzahl der Unternehmen innerhalb der Branche. In der Schweiz stehen viele Kleinst- und Kleinunternehmen wenigen Grossunternehmen gegenüber. Die Anzahl der am Markt tätigen Unternehmen ist in den letzten Jahren laufend angestiegen, was aufgrund der regulatorischen Vorgaben zu unterschiedlichen Ausgangslagen für die Firmen der verschiedenen Grössenklassen geführt hat.

*«Das sind wie Pilze. Die kommen schnell zum Boden heraus und sind auch gleich wieder weg. In der Sicherheitsbranche ist das auch so. Wenn man das über diese 900 Firmen betrachtet, dann hat es vielleicht heute 4 bis 5 namhafte Firmen, welche auch eine Grösse haben, bei welcher man sagen kann <too big to fail> oder nicht ganz <too big to fail>, aber wo man sagen kann, die haben eine Chance, über Jahrzehnte hinweg weiterhin zu überleben. Der Reste dieser 900 Firmen sind einfach Kleinstfirmen, sehr lokal verankert.» (Experte06\_001, 2020, Anlage 6.6, Pol. 7).*

*«Früher gab es die grossen Player und fast keine Kleinanbieter. Und heute hat es sehr viele Kleine. Man sieht es ganz einfach, wenn man in Bern mit dem Auto unterwegs ist. Früher sah man im Verkehrsdienst nur Securitas, heute sieht man praktisch keine Securitas mehr. Man sieht dafür x kleine Firmen. Die kamen auf den Markt. Und ja, die wurden auch für uns ein Problem. Man vergleicht dann plötzlich die Stundenansätze mit denen. Obschon die vielleicht Leute haben, welche nicht einmal Deutsch sprechen können, bei welchen keine Minute in Ausbildung investiert wurde, welche keine richtige Ausrüstung haben. Aber man wirft alle in denselben Topf.» (Experte03\_001, 2020, Anlage 6.3, Pos. 33).*

*«Für mich ist ein erster Blickwinkel, wie sich diese Branche in Hinblick auf die Anzahl der Beschäftigten, aber auch der Anzahl Firmen in den letzten Jahren entwickelt hat. Und wie das bekannt ist, hat sich diese Zahl, ich sage nicht exponentiell, aber im Ansatz doch exponentiell, erhöht. Wir sind heute weit über 800 Sicherheitsunternehmen. Wir sind im 1995 unter 300 gewesen. Da gab es ja vom Sicherheitsverbund Schweiz im letzten Herbst eine Studie, welche ausweist, wie sich die Anzahl der Beschäftigten entwickelte. Da muss man immer vorsichtig sein. Spricht man von Personen oder spricht man von FTE. Personen sind es über 20'000, FTE im Bereich von 14'500. Aber auch hier gab es eine markante Steigerung. Bis wir heute eigentlich diesen Bestand haben. Die erste Optik ist die Entwicklung der Unternehmungen und der Beschäftigten. Wenn ich nochmals auf die Unternehmungen zurückkommen darf, es ist sicher auch bekannt, es gibt aufgrund der Unterteilung nach Firmengegebenheiten und nach den Zahlen des Bundesamts für Statistik zwei Firmen, welche über 1000 Mitarbeitende haben. Wir haben ca. 15 überregionale Firmen, welche Mitarbeitende haben, die überregional tätig*

*sind und irgendwo mehrere Hundert Mitarbeitende haben. Und wir haben ungefähr 800 Klein- und Kleinstfirmen. Der grösste Anteil, gegen 500, sind Kleinstfirmen, welche nicht unter den GAV fallen.» (Experte11\_001, 2020, Anlage 6.10, Pos. 3).*

Die weitere Analyse ergab zudem, dass aktuell eine suboptimale Organisation auf Verbandsstufe besteht. Namentlich werden durch den Branchenverband die Anforderungen in Bezug auf Öffentlichkeitsarbeit und Lobbying nicht optimal erfüllt.

*«Wir haben den Verband in den vergangenen Jahren sehr stark nach innen ausgerichtet. Der Verband ist für innen gewesen. Man hat den GAV gemacht, man hat Lohnsysteme entwickelt, man hat Spesensysteme entwickelt. Alles sehr regulativ und intern. Man wollte die Branche intern standardisieren, wenn ich dem so sagen darf. Vorgaben machen. Man hat wohl das Ziel verfolgt, dass der eine oder andere das dann so nicht machen kann. Wir stellen jedoch fest, das konnte bislang fast jeder machen und die, welche es nicht machen konnten, die findet man nicht. Dieser Weg ist «ausgelatscht». Dieser Pfad ist plattgetrampelt. Der Verband muss sich als nächstes auf die Fahne schreiben, die Branche sichtbar zu machen, auf Fakten hinweisen. Die Öffentlichkeitsarbeit ist der nächste Schritt.» (Experte09\_001, 2020, Anlage 6.9, Pos. 43).*

*«Eigentlich könnte er eine sehr prägende und wichtige Rolle spielen. Aber er spielt sie nicht, er kann sie nicht spielen. Wie gesagt, die Differenzierung, die Unterschiedlichkeit der einzelnen Verbandsmitglieder ist sehr breit. Weil wir ja immer auch die nötige Anzahl benötigen im Zusammenhang mit der Allgemeinverbindlichkeitserklärung. Da müssen wir uns nichts vormachen. Sobald wir weniger Mitglieder haben, wird der Bundesrat die Allgemeinverbindlichkeitserklärung nicht mehr in dieser Form attestieren. Von mir aus ist der Verband jedoch viel zu passiv. Wir haben kein grosses Lobbying.» (Experte11\_001, 2020, Anlage 6.10, Pos. 13).*

*«Dann muss ich auch sagen, dass diese Branche schlecht organisiert ist. Sie verfügt über keine Selbstschutzzinstinkte. Vielleicht ist das symptomatisch, weil der VSSU inaktiv ist. Abgesehen davon gibt es auch mehrere Branchenverbände, welche sich noch konkurrenzieren. Das muss auch noch erwähnt werden.» (Experte04\_001, 2020, Anlage 6.4, Pos. 10).*

Im Zusammenhang mit der Analyse der aktuell herrschenden Verbandssituation konnte zudem festgestellt werden, dass anscheinend nicht nur als seriös zu bezeichnende Sicherheitsunternehmen Verbandsmitglied sind. Dies könnte damit zusammenhängen, dass der Verband zu Erreichung der für die Allgemeinverbindlichkeit des Gesamtarbeitsvertrags benötigten Quoren gezwungen war, eine möglichst grosse Anzahl an Mitgliedern zu akquirieren. Diese Expansion kann in der Folge dazu geführt haben, dass auch Firmen als Verbandsmitglieder aufgenommen wurden, welche die ursprünglich im Verband vorhandenen Qualitätsvorstellungen nicht vollumfänglich teilen.

Durch diese Situation hat eine Mitgliedschaft im VSSU den Stellenwert eines Qualitätslabels verloren.

*«Ein Grund dafür, dass diese Preise derart runtergingen, ist auch, dass sich unser Verband entwickelt hat und zu viele Mitglieder hat, welche den Preis kaputtmachen. Fertig.» (Experte11\_001, 2020, Anlage 6.10, Pos. 11).*

*«Und dann hat man ganz viele Anbieter und bei diesen gibt es keine Qualitätslabel. Haben wir nicht in der Branche. Früher sagte man noch, wenn man beim VSSU Mitglied ist, hat man gewisse Eintrittshürden überwunden. Wenn man schaut, wer zwischenzeitlich alles dabei ist, muss man sagen, dass auch sehr grenzwertige Anbieter dabei sind. Es ist also kein Qualitätslabel mehr.» (Experte04\_001, 2020, Anlage 6.4, Pos. 10).*

Die Branche ist demzufolge einerseits mit der Problematik im Zusammenhang mit der Branchenstruktur konfrontiert. Viele weitgehend unregulierte Kleinst- und Kleinunternehmen stehen einer kleinen Anzahl von mittelgrossen und grossen Unternehmen gegenüber. Andererseits erfolgte in der Vergangenheit ein zahlmässiges Wachstum der Kleinst- und Kleinunternehmen, was auf die tiefen Eintrittsbarrieren infolge der mangelhaften Regulation zurückzuführen ist.

Im Weiteren ist die Branche auf Stufe Verband suboptimal organisiert. Im Branchenverband VSSU selbst sind zudem auch Mitglieder vertreten, welche dem Ansehen der Branche schaden und es besteht unter den Mitgliedern häufig keine Einigkeit. Von den Funktionären des Branchenverbandes wird zudem mehr Engagement im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit gefordert.

Die Wirkungskette der branchenstrukturellen und organisatorischen Einflussgrössen ist in Abbildung 50 dargestellt.

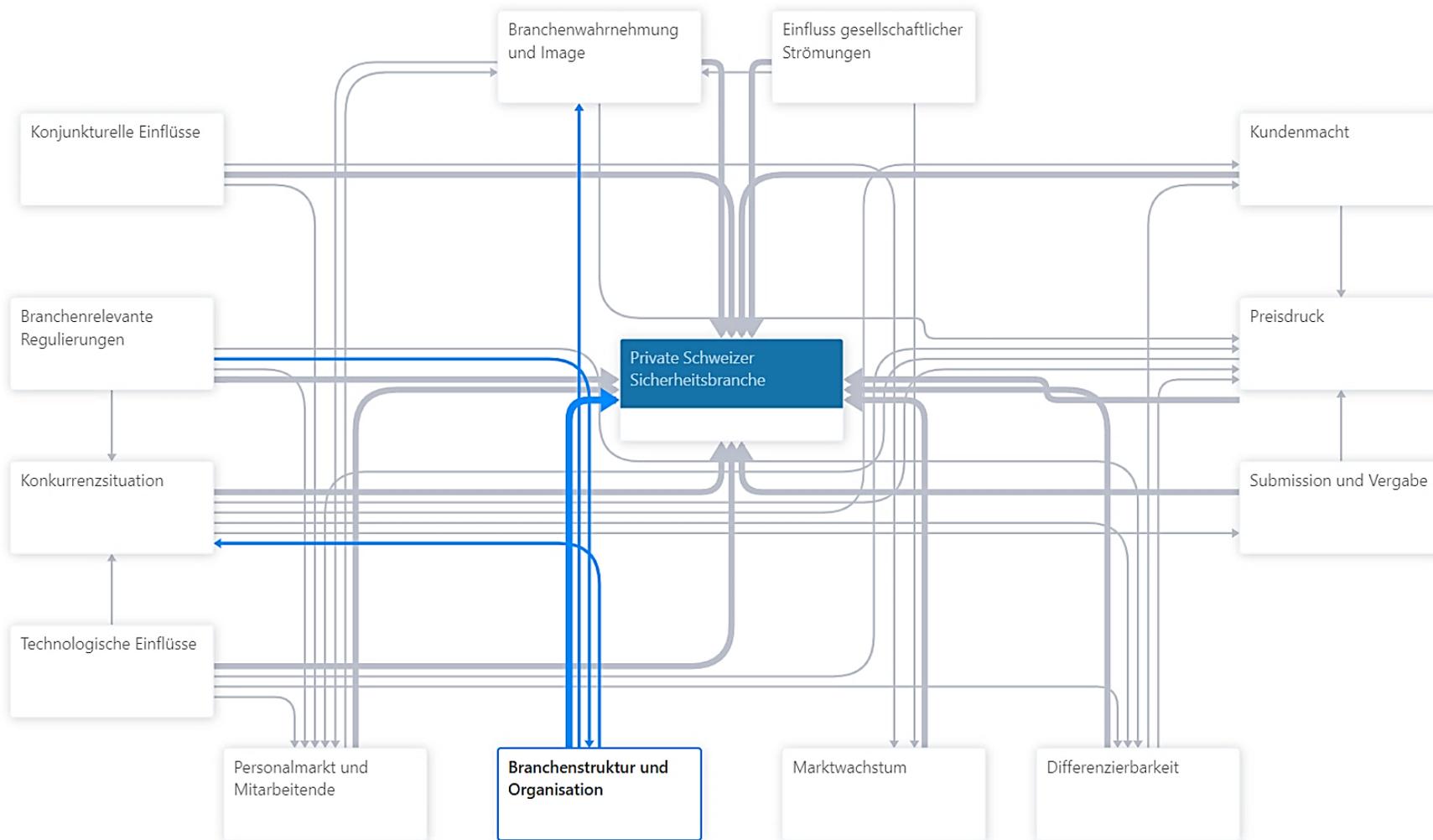


Abbildung 50: Branchenstrukturelle und organisatorische Einflussgrößen (Quelle: Eigene Darstellung).

### 9.1.6 Konkurrenzsituation

Die Analyse der Daten ergab, dass sich die Konkurrenzsituation innerhalb der Branche in den letzten Jahren massiv verschärft hat. Diese Verschärfung kann darauf zurückgeführt werden, dass es einerseits generell zu viele Firmen auf dem Markt gibt und dass andererseits nicht für alle am Markt tätigen Firmen dieselben Zulassungsbedingungen und gesamtarbeitsvertraglichen Vorgaben gelten. In der Konsequenz entsteht ein Preiswettbewerb, ausgehend von nicht, oder wenig, regulierten Firmen, was ein generelles Absinken des Preisniveaus zur Folge hat.

*«Aber es gibt zu viele noch kleinere Firmen, diese ‹One-Man-Show-Firmen› oder unseriöse Firmen auf dem Markt, welche einfach nicht sein müssten und welche den ganzen Markt schädigen. Die Preiserosion kommt sicher in einer ersten Phase von diesen kleinen Firmen her, weil diese haben nicht dieselben Kosten wie die grösseren Firmen. Also können sie zu günstigen Preisen verkaufen. Dort begann die Preiserosion.» (Experte08\_001, 2020, Anlage 6.8, Pos. 9).*

*«Ich differenziere zwischen Konkurrenten und Mitbewerbern. Mitbewerber sind solche, welche auch Gesamtarbeitsverträge einhalten und plus-minus dieselben Rahmenbedingungen einhalten. Das sind sozusagen unsere Mitbewerber. Dann gibt es noch Konkurrenten. Das sind diejenigen, welche die Gesamtarbeitsverträge nicht einhalten und die Preise unterbieten. Und auch das Image kaputtmachen, indem sie nicht in die Ausbildung investieren etc. Diese gab es früher nicht. Früher gab es die grossen Player und fast keine Kleinanbieter. Und heute hat es sehr viele Kleine. Man sieht es ganz einfach, wenn man in Bern mit dem Auto unterwegs ist. Früher sah man im Verkehrsdienst nur Securitas, heute sieht man praktisch keine Securitas mehr. Man sieht dafür x kleine Firmen. Die kamen auf den Markt. Und ja, die wurden auch für uns ein Problem. Man vergleicht dann plötzlich die Stundenansätze mit denen. Obschon die vielleicht Leute haben, welche nicht einmal Deutsch sprechen können, bei welchen keine Minute in Ausbildung investiert wurde, welche keine richtige Ausrüstung haben. Aber man wirft alle in denselben Topf.» (Experte03\_001, 2020, Anlage 6.3, Pos. 3).*

In der Dimension der Konkurrenzsituation besteht zudem die Problematik im Zusammenhang mit dem Markteintritt von sogenannten Facility-Management-Anbietern (FM-Provider). Diese bieten Grossunternehmen und Behörden integrale Dienstleistungen im Bereich der Gebäudebewirtschaftung an, inkl. der Sicherheitsdienstleistungen. Da die Sicherheitsdienstleistungen innerhalb des einzelnen Mandats gegenüber anderweitigen Service-Dienstleistungen im Bereich der Gebäudebewirtschaftung nur eine untergeordnete Rolle spielen, können die FM-Provider diese kostengünstig offerieren, etwa im Sinne eines Nebengeschäfts oder gar nur kostendeckend kalkuliert. Bei Auftragserteilung an den FM-Provider wird der Teilbereich der Sicherheitsdienstleistungen häufig nicht selbst erbracht, sondern extern bei Sicherheitsdienstleistern eingekauft. Dabei gilt das Billigstpreisprinzip, da dieser Teilbereich auch sehr günstig verkauft wurde.

*«Wir haben diverse FM-Provider, welche in den Markt eingedrungen sind. Das fehlt mir auch in meiner Landschaft, merke ich gerade. Für die ist Sicherheit häufig ein Nebenprodukt von nicht mehr als 8–10 % ihres Portfolios. Sie wollen damit nicht einmal unbedingt Gewinn machen. Sie wollen einfach alles aus einer Hand anbieten und dem Kunden ein Problem lösen. Da sie dann FM und Sicherheit, Reinigung, alles, aus einer Hand anbieten können. Was ja noch so sexy ist für den Kunden. Weil er alles aus einer Hand erhält und weniger Schnittstellen hat. Da die Sicherheit für sie ein Nebengeschäft ist, betreiben sie es auch so nebenbei. Obwohl es grosse Einheiten sein können. Sie sind nicht darauf angewiesen, in diesem Geschäft Geld zu verdienen. Das heisst, es wird häufig zu einem Selbstkostenpreis angeboten. Als value added könnte man schon fast sagen. Das Geld verdienen sie anderweitig. Wenn jemand mit einer solchen Maniere drangeht, dann wird er auch die Preise drücken. Und wenn man ihm anbieten möchte, die Sicherheit an seiner Stelle anbieten zu können, dann ist die Erwartung natürlich, dass dies nicht teuer ist. Das macht es schon relativ schwierig, da er das ja eigentlich zu seinen Selbstkostenpreisen anbieten will.» (Experte04\_001, 2020, Anlage 6.4, Pos. 22).*

*«Was man immer mehr feststellt, ist, dass grosse FM-Firmen in die Schweiz drängen. Vor allem in der Westschweiz hat dies nun begonnen. Da gibt es grosse französische Konzerne, welche kommen. Diese bieten FM und Sicherheitsdienstleistungen gleichzeitig an. Dieses Feld wird eine Herausforderung sein für uns. Ein Beispiel ist das XYZ-Direktionsgebäude [Anonymisierung]. Da wurde FM und Sicherheit zusammen ausgeschrieben. Da entscheidet der FM-Anbieter, mit welchem Partner er zusammenarbeiten will. Dann gibt es unter Umständen vom FM-Partner Druck. Die wollen Retourzahlungen, damit sie überhaupt mit jemandem zusammenarbeiten. Dort gibt es einen knallharten Preiskampf. Dort sind riesengrosse Firmen unterwegs. Weltkonzerne.» (Experte03\_001, 2020, Anlage 6.3, Pos. 27).*

*«Wo wir extrem gefordert sind, ist auch der ganze Bereich Facility Management. Wie ich bereits antönte. Wo ist die Abgrenzung zwischen sog. Serviceleistungen und*

*Sicherheitsdienstleistungen? Servicedienstleister im Sinne von Facility Manager. Die bieten Gesamtkonzepte an, das ist Maintenance, Unterhalt, Technik usw. In den letzten Jahren haben die immer auch die Teilkomponente Sicherheit angeboten. Aber wenn man diese Teilkomponente im Hinblick auf den Gesamtauftrag betrachtet, dann liegt diese vielleicht bei 5 bis maximal 10 %. Und dies bedeutet, sie können aus dem Servicegedanken heraus diese Sicherheitsdienstleistungen, diese vermeintlichen Sicherheitsdienstleistungen, als Serviceleistung anbieten. Dies zu sehr tiefen Preisen, praktisch neutral. Sie sagen sich, dass sie in den anderen Bereichen das Geld verdienen.» (Experte11\_001, 2020, Anlage 6.10, Pos. 15).*

Ebenfalls in die Dimension der Konkurrenzsituation gehört die Substitution. Neben den bereits erwähnten einfachen Substitutionsmöglichkeiten innerhalb der Branche und durch FM-Provider findet zunehmend auch eine Substitution durch neuartige Technologien statt.

*«Andererseits wird der Kunde natürlich versuchen, mit Technologisierung Man-Power einzusparen. Ich nehme hier CCTV<sup>13</sup> oder Videoüberwachung. Was ich heute mit Motion-Detection detektieren kann, das spart den Sicherheitsmitarbeiter ein, welcher den Zaun überwacht. Logisch, es benötigt im Moment noch einen Sicherheitsmitarbeiter für die Intervention. Aber wenn ich einen Zaun überwachen muss, benötige ich ein oder zwei Mitarbeitende, kann dies aber auch technologisch lösen. Motion-Detection alarmiert selbst und ich benötige nur noch das Interventionselement. Roboter. Das könnte irgendwann zum Thema werden. In Amerika hat man schon Versuche mit Wachrobotern gemacht. Sie sind einfach noch nicht ganz ausgereift.» (Experte02\_001, 2020, Anlage 6.2, Pos. 29).*

*«Es ist natürlich so, dass viele unserer Dienstleistungen durch den technologischen Fortschritt obsolet werden oder wegsubstituiert werden. Früher waren unsere Mitarbeitenden wandelnde Detektoren. Auf zwei Beinen. Mit ihren fünf Sinnen haben sie die Umwelt wahrgenommen, Beobachtungen gemacht, sie haben gehört, gesehen natürlich, gerochen, ertastet, was auch immer. Das kann man heute technisch substituieren. In einer sehr hohen Zuverlässigkeit. Mit Brand- und Bewegungsmelder, Nachtsichtkameras etc., welche mit Algorithmen hinterlegt sind, künstliche Intelligenz. Die erkennt beispielsweise, ob sich ein Mensch ins Bild begibt oder nur ein Reh. Und im einen Fall wird detektiert und alarmiert, im anderen Fall nicht. Permanent, 24 Stunden am Tag, immer gleich alert und immer 100 % aufmerksam. Dies substituiert die menschliche Komponente immer mehr weg. Und ist auf lange Sicht auch kostengünstiger.» (Experte04\_001, 2020, Anlage 6.4, Pos. 18).*

*«Aber es gibt Bereiche, welche locker substituiert werden könnten. Das geschieht auch heute schon. Wenn man beispielsweise ein grosses Kundenareal nimmt, welches heute noch*

---

<sup>13</sup> Closed Circuit Television

*teilweise während der Nacht berundet wird. Das ist relativ einfach, nicht simpel, mit einer Videolösung zu substituieren. Dies kann man tun.» (Experte06\_001, 2020, Anlage 6.6, Pos. 33).*

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die Analyse eine markante Verschärfung der Wettbewerbssituation ergab, welche primär auf die nicht einheitlichen Regulationen der Branche zurückzuführen ist. Dies führt dazu, dass einerseits ein Anbieterüberangebot besteht, welche eine leichte brancheninterne Substitution mit sich bringt. Andererseits drängen Anbieter aus anderen Branchen, namentlich aus dem Bereich Facility Management, auf den Markt und stellen eine zusätzliche Billigkonkurrenz dar. Zudem besteht eine zunehmende Substitution durch technologische Lösungen. Abbildung 51 dokumentiert die Wirkungskette der Einflussgrösse «Konkurrenz».

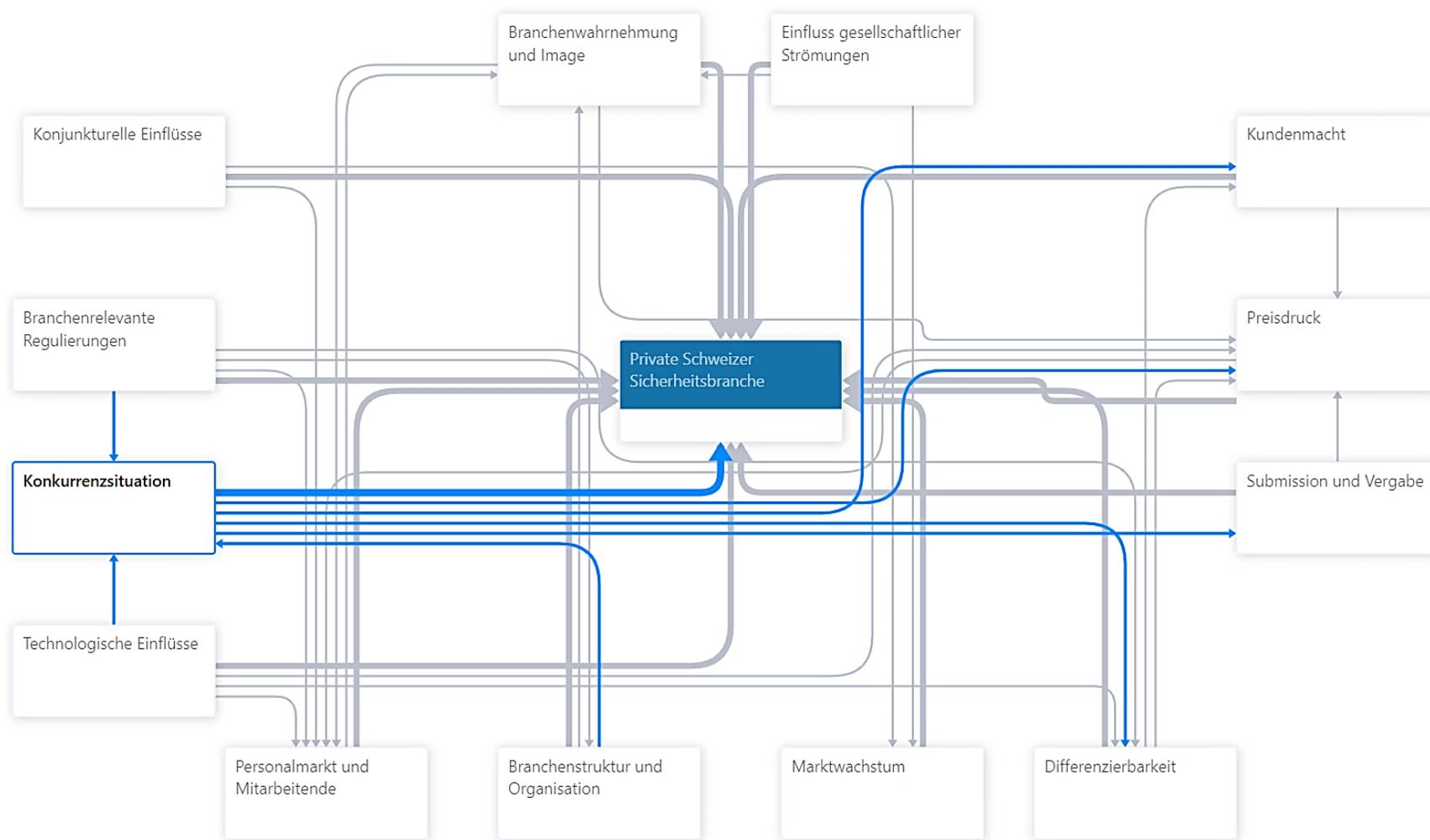


Abbildung 51: Einflussgröße Konkurrenz (Quelle: Eigene Darstellung).

### 9.1.7 Personalmarkt und Mitarbeitende

In Bezug auf Aspekte, welche in den Bereich Personalmarkt und Mitarbeitende fallen, deckte die Analyse primär die Problemfelder der ansteigenden Lohnkosten, der Personalbeschaffungsproblematik auf dem Arbeitsmarkt und zu den sich verändernden Erwartungshaltungen des Personals auf.

Die Verteuerung des Personals im Sinne von permanent ansteigenden Lohn- und Lohnnebenkosten dürfte die primäre Determinante sein, welche zu einer Verkleinerung der Gewinne innerhalb der Branche geführt hat. Der fortlaufende Anstieg der Lohn- und Lohnnebenkosten ist durch den Gesamtarbeitsvertrag getrieben, einerseits durch das darin festgelegte Lohnsystem, welches jährliche Lohnanpassungen nach Anzahl der Dienstjahre vorsieht, andererseits jedoch durch das System der verschiedenen Anstellungskategorien in Bezug auf das Arbeitspensum. Im Hinblick auf die Anstellungskategorien muss festgehalten werden, dass seit der GAV-Anpassung im Jahre 2014 die Beschäftigung von Angestellten im Stundenlohn nur noch eingeschränkt möglich ist. Mitarbeitende auf Basis von Stundenlohn, welche ein hohes Arbeitspensum ableisten wollten, müssten in Festanstellungen überführt werden, was die Lohnkosten signifikant ansteigen lässt.

*«Dann haben wir auf der anderen Seite eine Zunahme der Lohnkosten in den verschiedenen Vertragskategorien. Die klassischen Kategorien gemäss Gesamtarbeitsvertrag. Wir selbst haben noch den Firma\_x [Anonymisierung]-Vertrag, welcher noch höher ist. Auch die ganzen direkten Kosten nahmen zu, zum Beispiel die Spesen. Ausserdem haben die Informatikkosten zugenommen. Das heisst, die Entwicklung der Preiserosion und der Anstieg der Lohnkosten und der Spesen ist eine zweite Komponente, welche man nennen kann.» (Experte11\_001, 2020, Anlage 6.10, Pos. 3).*

*«Und wenn die Personalkosten aus verschiedenen Gründen jedes Jahr anwachsen, weil es gibt eine Scala Mobile, es gibt einen GAV, es gibt was auch immer für Themen. Die wollen ja logischerweise nicht weniger verdienen. Einerseits hat man auf diesem 80 %-Block einen permanenten Druck nach oben und dann hat man den Gegendruck, die Scherenbewegung, von diesem Preisding, welches ich vorhin erwähnt habe. Und dann sieht man den Effekt.» (Experte06\_001, 2020, Anlage 6.6, Pos. 9).*

Weiter zeigt die Analyse bestehen Schwierigkeiten auf dem Personalmarkt auf. Für private Schweizer Sicherheitsdienstleister wird es zunehmen schwieriger geeignete Mitarbeitenden zu finden. Häufig müssen Kompromisse eingegangen werden und es wird Personal angestellt, welches die Anforderungen nicht erfüllen kann. Dies wiederum führt zu einer minderwertigen Dienstleistungsqualität. Die Gründe für diese Probleme liegen primär in der mangelnden Attraktivität des Berufes und in den nicht optimalen Arbeitsbedingungen. Hier zeigt sich eine Verbindung zwischen dem Thema der Personalbeschaffung und den konjunkturellen Einflüssen.

Erwähnenswert ist zudem die Feststellung, dass die berufliche Tätigkeit in der privaten Sicherheitsdienstleistungsbranche für viele der Mitarbeitenden eine Notlösung darstellt. Die Motivation, eine solche Tätigkeit auszuüben, ist primär notlagenbedingt und die Menschen nehmen einen solchen Job häufig nur deswegen an, weil sie keinerlei beruflichen Alternativen haben.

*«Der Arbeitsmarkt ist trocken. Sonnenklar, schon seit Jahren. Es ist unglaublich, der Wirtschaftsmotor brummt. Dies führt dazu, dass es schwierig ist, gute Mitarbeitende zu rekrutieren. Bei uns sind die Mitarbeitenden das Produkt. Die Visitenkarte. Das, was der Kunde sieht. Auch wir mit unserem guten Name und unseren überdurchschnittlichen Löhnen haben es nicht einfach. Auch uns fällt es schwer, gute Leute zu finden. Im Gegensatz zur Situation vor ein paar Jahren. Während den Rezessionsjahren konnten wir auf dem Arbeitsmarkt auf sehr gute Mitarbeitende zurückgreifen. Und das macht es schwierig, auch Qualität auf den Markt zu bringen. Auch dies führt zu einem Preisdruck. Eine Differenzierung ist schwierig. Über die Mitarbeitenden resp. die Firmen zu unterscheiden. Wenn die durchschnittliche Qualität der Mitarbeitenden sinkt. So, wie ich das wahrnehme.» (Experte04\_001, 2020, Anlage 6.4, Pos. 14).*

*«Ja, ich habe viel zu wenig Leute in der Pipeline, welche ich auf dem eigenen Markt nehmen kann. Also einfach von der Qualität der Leute. Ich sage immer; bei den Arbeitslosen gibt es die echten Fälle, welche wirklich bedauernswert sind. Und wir haben ganz viele, die sind arbeitslos, weil sie arbeitslos sein wollen. Die taugen einfach nichts.» (Experte07\_001, 2020, Anlage 6.7, Pos. 19).*

*«Nur die, welche im Prinzip irgendwo rausgeflogen sind oder aus gesundheitlichen Gründen irgendwo aufhören mussten. Oder solche, welche irgendwie Probleme hatten innerhalb einer Arbeitsgruppe. Es ist ein Einzelgängerberuf, der Sicherheitsfachmann. Er ist meistens nachts alleine unterwegs. Mit diesen Löhnen, welche wir anbieten können, landet man auf dieser Kategorie von Menschen. Ja, wir sind einer der wenigen Berufe, wo man als Quereinsteiger, egal woher man kommt, von heute auf morgen einsteigen kann. Weil wir eben keine Berufs- anerkennung haben und keine Auflagen haben, was man mitbringen muss. Du musst*

*eigentlich nur irgendwann mal eine Lehre absolviert haben oder eine Matura. Das ist Bedingung. Aber sonst kann jedermann, jederfrau zu uns kommen. Unsere Löhne sind auch nicht mehr auf derjenigen Stufe, wie sie früher einmal waren, vor 30 Jahren. Das ist so. Auch diese sind tiefer, das ist klar. Es ist klar, dass man dementsprechend eine andere Kategorie von Leuten hat.» (Experte08\_001, 2020, Anlage 6.8, Pos. 31).*

Weiter konnte festgestellt werden, dass die Erwartungshaltung der Arbeitnehmenden an Job und Arbeitgeber konstant steigt, während die Loyalität der Arbeitnehmenden gegenüber ihrem Arbeitgeber abnimmt.

*«Bei den Mitarbeitenden ist es so, dass die Beziehung zur Firma und die Loyalität gegenüber der Firma stark erodierend ist. Dies gründet in der Qualität dieser Mitarbeiter. Sie schauen das nicht als ihren Beruf an, sondern einfach als Job für den Moment. Um irgendwo Geld verdienen zu können oder müssen.» (Experte05\_001, 2020, Anlage 6.5, Pos. 29).*

*«Bei den Mitarbeitenden. Dort ist einfach so, dass sich die Gesellschaft gewandelt hat. Die Mitarbeiter haben höhere Anforderungen an die Freizeit. Dies wurde wichtiger. Verändert hat sich auch das Karrierebewusstsein. Die Mitarbeitenden möchten ziemlich schnell eine Karriere machen. Nicht wie früher, als man sich sagte, ich sammle zuerst Erfahrung und arbeite mich dann hoch. Man will heute fast alle Jahre einen Karriereschritt machen. Die Ausfallzeiten haben sich auch verändert. Also die Bereitschaft, mit kleinsten gesundheitlichen Einschränkungen zur Arbeit zu kommen. Diese ist schlechter als früher. Früher kam man auch zur Arbeit, wenn es einem schlecht ging. Nur, wenn es gar nicht ging, kam man nicht zur Arbeit. Dort hat sich noch etwas verändert.» (Experte03\_001, 2020, Anlage 6.3, Pos. 21).*

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass es für private Schweizer Sicherheitsunternehmen aktuell fast unmöglich ist, auf dem Personalmarkt das für die Ausführung der Arbeit geeignete Personal zu finden. Dies deutet darauf hin, dass die Arbeit und die Arbeitsbedingungen als nicht attraktiv wahrgenommen werden. Als Folge dieser mangelnden Attraktivität sind die Firmen dazu gezwungen, Personal anzustellen, welches den bestehenden Anforderungen eigentlich nicht genügt, oder Personen, welche die Stelle nur aus einer Notlage heraus annehmen. Dies führt zu Qualitätseinbußen innerhalb der Produktion von Sicherheitsdienstleistungen. Innerhalb der Unternehmen wird zunehmend festgestellt, dass die Erwartungshaltung der Mitarbeitenden ansteigt, dafür die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber geringer wird. Abbildung 52 dokumentiert die Wirkungspfade.

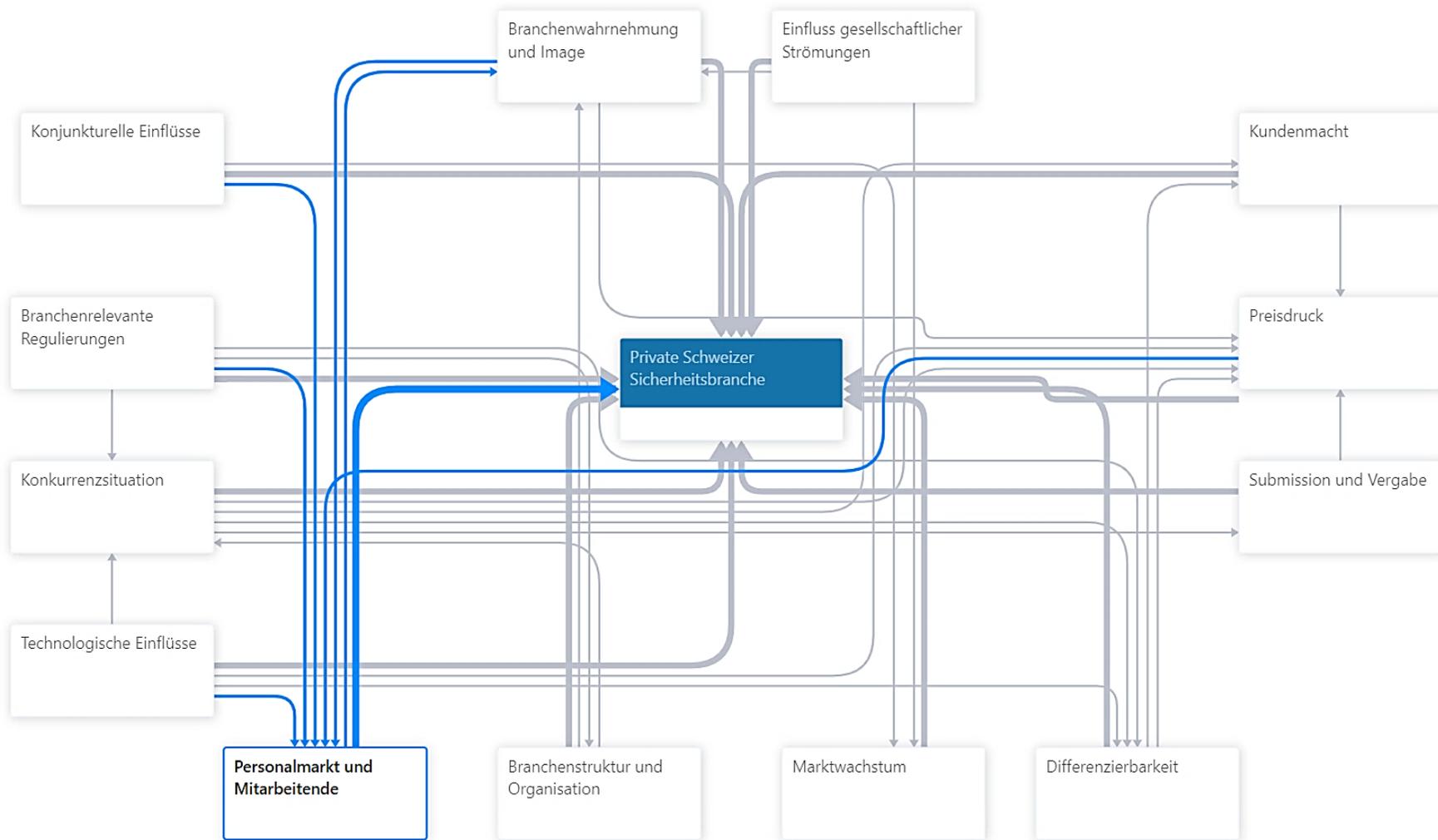


Abbildung 52: Einflussgrößen Personalmarkt und Mitarbeitende (Quelle: Eigene Darstellung).

### 9.1.8 Technologische Veränderungen

Als letzte Dimension innerhalb der Hauptkategorie «Branchenmerkmale» wurden die Expertenaussagen im Hinblick auf technologische Veränderungen analysiert. Dabei konnte festgestellt werden, dass diese Thematik die Branche ebenfalls stark beschäftigt und dass Bestrebungen bestehen, die beiden Komponenten «Mensch» und «Technik» zukünftig besser zu vereinen. Diese Feststellung lässt darauf schließen, dass auch technologische Veränderungen die Branche beeinflussen.

Die Analyse zeigt auf, dass am Markt ein wachsendes Bedürfnis für durch Technik unterstützte Sicherheitslösungen besteht. Die Branche will darauf reagieren und erkennt in derartigen Angeboten eine Möglichkeit dafür, das Preisgefüge für privat erbrachte Sicherheitsdienstleistungen zu erhöhen.

*«Da, in diesem Bereich sehe ich einen eher positiven Einfluss. Wenn man das clever macht. Letztendlich muss jede Firma schauen, wie sie das macht. Wenn man das clever kombiniert, sagen wir traditionelle Guarding-Dienstleistungen kombiniert mit Technik. Zum Beispiel mit Video oder was auch immer für Themen. Dann bist du plötzlich nicht mehr in der Diskussion, was eine Stunde kostet. Dann kann man anfangen, andere Dienstleistungen zu verkaufen. Man kann das anders einpreisen. Der Kunde kann es nicht mehr so wirklich 100prozentig auseinandernehmen und die Zusammensetzung der Kosten analysieren. Also wenn man das clever macht und kombiniert, dann bin ich davon überzeugt, dass das die Rentabilität steigert und fördert. Aber man muss die Kompetenzen dazu haben.» (Experte06\_001, 2020, Anlage 6.6, Pos. 19).*

*«Aber gerade so in Revieren und im Separatbewachungsbereich sind die heute schon sehr technisch unterwegs. Der Wert aus Sicht des Kunden, das haben wir festgestellt, ist gegeben, sogar ein Mehrwert. Er ist bereit, einen höheren Preis dafür zu bezahlen, das ist so.» (Experte09\_001, 2020, Anlage 6.9, Pos. 21).*

*«Ich sehe die technologische Entwicklung als Ergänzung und Verbesserung unserer Dienstleistung. Primär. Ich sehe nicht, dass die Mitarbeitenden ersetzt werden. Das denke ich weniger. Wenn ich an die Patrouillentätigkeit in unserer Firma denke, die wird es auch weiterhin geben. Präsenz von Menschen, um das subjektive Sicherheitsgefühl zu vermitteln einerseits, andererseits, um intervenieren zu können. Einfache Objektbewachungen kann man sicher mit technischen Systemen lösen. Wobei, auch dort muss man wieder intervenieren, da diese sehr störungsanfällig sind. Ich denke nicht, dass diese direkt Arbeitsplätze ersetzen werden. Was wir jedoch haben, ist beispielsweise die Anforderung des Kunden. Er will online auf alle Ereignisse zugreifen können. Dies bedeutet, dass wir einerseits Programme beschaffen müssen und andererseits unser Personal ausbilden müssen, damit sie mit diesen Programmen*

*arbeiten können. Damit diese Kundenanforderung gestillt ist. Und dies ist auch wieder ein grosser Kostenfaktor.» (Experte03\_001, 2020, Anlage 6.3, Pos. 17).*

Bestrebungen in Richtung «Mensch und Technik» werden jedoch auch Auswirkungen auf die Mitarbeitenden haben: dies vor allem in Bezug auf zusätzliche Berufsanforderungen. Neben neuartigen und zusätzlichen Anforderungen an die Mitarbeitenden könnte es jedoch auch zu einer brancheninternen Verlagerung der Stellen kommen.

*«Das sind so die Thematiken und natürlich all die neuen Technologien, die auf uns zukommen. Das ist sicher auch ein Thema. Es wird sicher Vieles vereinfachen, wird vielleicht auch gewisse Sicherheitsdienstleistungen ablösen, sage ich nun einmal. Vielleicht nicht ganz ablösen, jedoch braucht man andere Mitarbeitende. Man kann nicht mehr mit den Leuten weiterfahren, die man momentan hat. Es braucht vielleicht andere Qualifikationen und andere Ausbildungen. Das ist sicher auch etwas, was man in Zukunft beobachten muss.» (Experte01\_001, 2019, Anlage 6.1, Pos. 14).*

*«Ich denke, dass dieser Trend oder diese Entwicklung zunehmen wird. Damit sind wir als Sicherheitsfirma ganz anders gefordert. Ich sage nicht, dass wir redimensioniert werden, dass es uns nicht mehr benötigt. Aber wir benötigen plötzlich ein anderes Profil, wir benötigen eher ein technisch orientiertes Profil, weil wir mit technischen Hilfsmitteln am Markt sein werden.» (Experte09\_001, 2020, Anlage 6.9, Pos. 19).*

Zusammengefasst erhoffen sich die Branche, dass durch das Schaffen von neuen Lösungen, durch welche die menschliche und die technische Dimension vereint werden, neuartige Dienstleistungen auf den Markt gebracht werden und dass damit aktuelle Kundenbedürfnisse gestillt oder gar neue Marktbedürfnisse geschaffen werden können. Wünschenswert sind dabei einerseits eine bessere Differenzierbarkeit und andererseits, dass bessere Preise am Markt erzielt werden können. Durch diese Transformation werden jedoch an die Mitarbeitenden neuartige Anforderungen gestellt, welche eine zusätzliche Ausbildung der bestehenden Mitarbeitenden oder gar neues Personal mit neuen Kompetenzen erfordern. Die Technologischen Einflussgrössen und deren Wirkungspfade sind in Abbildung 53 dargestellt.

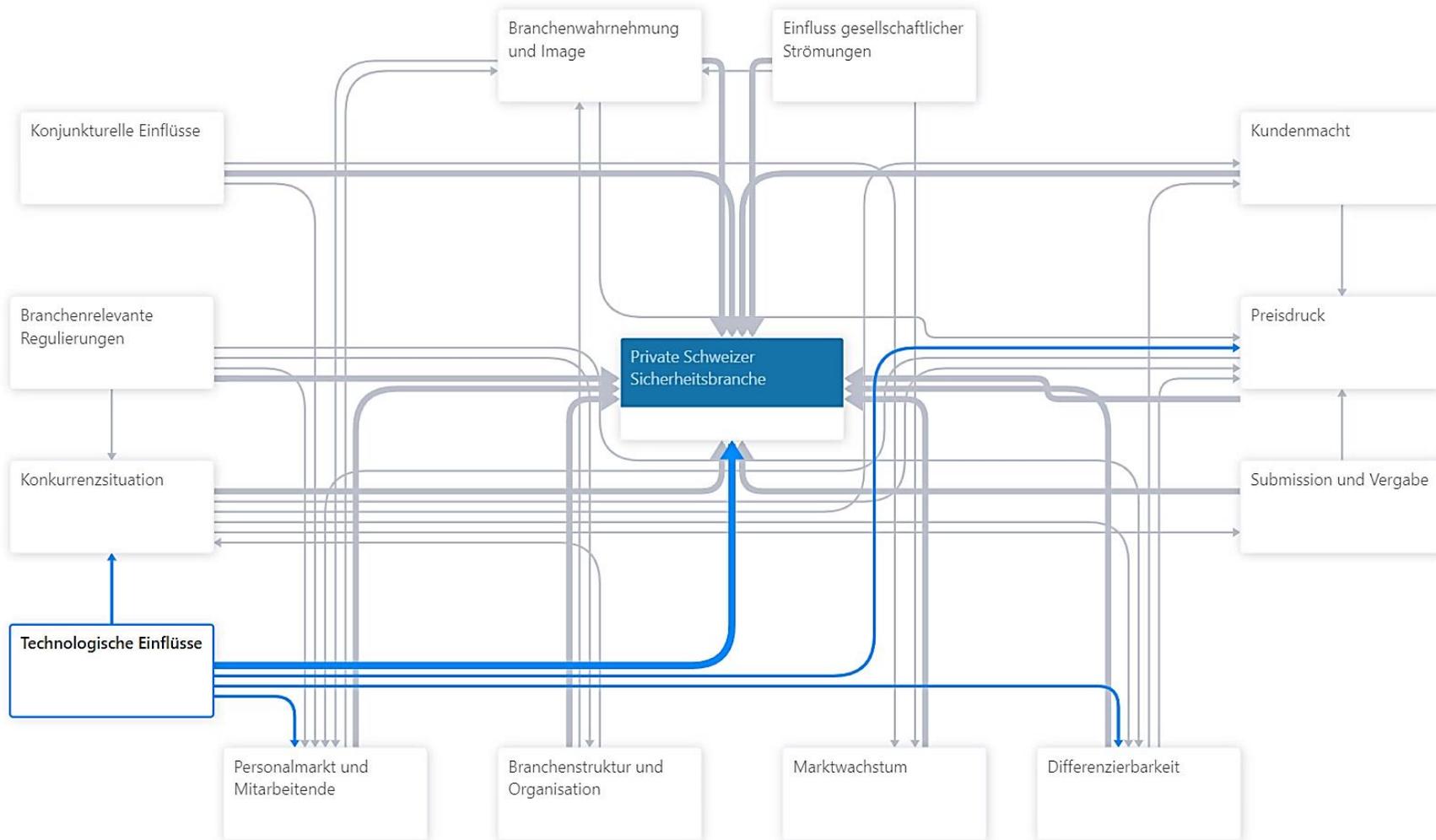


Abbildung 53: Technologische Einflussgrößen (Quelle: Eigene Darstellung).

### 9.1.9 Marktwachstum

Während in einer ersten Phase die Expertenaussagen im Zusammenhang mit den Branchenmerkmalen analysiert wurden, erfolgte in einem zweiten Schritt eine Analyse derjenigen Aussagen, welche den Markt betreffen.

Aus den Expertenaussagen wurde abgeleitet, welche Gründe die Befragten für das Marktwachstum in den letzten Jahren sehen. Als Hauptgrund für das kontinuierliche Wachstum des Auftrags- resp. des Umsatzvolumens wurde die Vergabe von Sicherheitsaufträgen durch den Staat an private Sicherheitsdienstleister eruiert.

*«Eine dritte Komponente der Entwicklung sind die Zyklen, welche wir hatten. Wie hat sich diese Branche entwickelt? Ich starte vielleicht etwas vor 10 Jahren an. In diesem stetigen Umsatzwachstum gab es immer verschiedene Kriterien. Ein Kriterium vor ca. 10 Jahren war die Euro08. Dort konnte die Sicherheitsbranche erstmals, und aus meiner Sicht auch zum einzigen Mal, als Player des sogenannten Sicherheitsnetz Schweiz spielen. Davon konnte die Branche profitieren und alle konnten einen Umsatzzuwachs realisieren. Dann kam der Asylbereich dazu. Über die letzten Jahre, ab 2013/2014, erfolgte ein konstanter Anstieg in diesem Bereich, welcher 2016/2017 den Höhepunkt erreicht hat und nun eine Delle bekommen hat. Das ist für mich der dritte Punkt im Zusammenhang mit den Gegebenheiten der Umsatzentwicklung.» (Experte11\_001, 2020, Anlage 6.10, Pos. 3).*

*«Es besteht allgemein die Tendenz der inneren Verunsicherung. Auch in der Schweiz feststellbar. In allen Ländern, aber auch in der Schweiz. Die Leute, die Unternehmungen und die Behörden fühlen sich nach wie vor zunehmend verunsichert. Wenn sich die Bevölkerung verunsichert fühlt, macht sie Druck auf die Behörden. Sie will mehr Schutz, sie will mehr Sicherheit. Man gibt den Behörden die Mittel jedoch nicht. Das heisst, die Behörden muss sich alimentieren, muss es outsourcen, muss sich also mit Privaten alimentieren. Dies führt zu diesem Wachstum.» (Experte05\_001, 2020, Anlage 6.5, Pos. 13).*

*«Man sagt immer, dass diese Branche boomt. Ich sage, nein, die boomt nicht! Sie ist stabil oder sie wächst, das ist so, das Wachstum im Umsatz ist sicher da. Aber dies wirkt sich sicher nicht buttonline aus. Das ist sicher ein Punkt. Das Wachstum kommt aus diversen Gründen. Sei dies das Thema der öffentlichen Hand, welches jedoch stark politisch umstritten ist. Das ist jedoch sicher ein Faktor für das Wachstum.» (Experte06\_001, 2020, Anlage 6.6, Pos. 3).*

Als Haupttreiber für die Umsatzsteigerungen gilt das vermehrte Outsourcing durch den Staat, welches wiederum getrieben ist von höheren Sicherheitsanforderungen durch die Gesellschaft. Da der Staat nicht in der Lage zu sein scheint, genügend interne Stellen für die Ausführung dieser zusätzlichen Sicherheitsaufgaben zu schaffen, überträgt er diese Tätigkeiten an private Sicherheitsdienstleister. Punktuell haben zudem konjunkturelle Einflüsse eine Wirkung auf das Marktwachstum. Die Wirkungspfade sind in Abbildung 54 dargestellt.

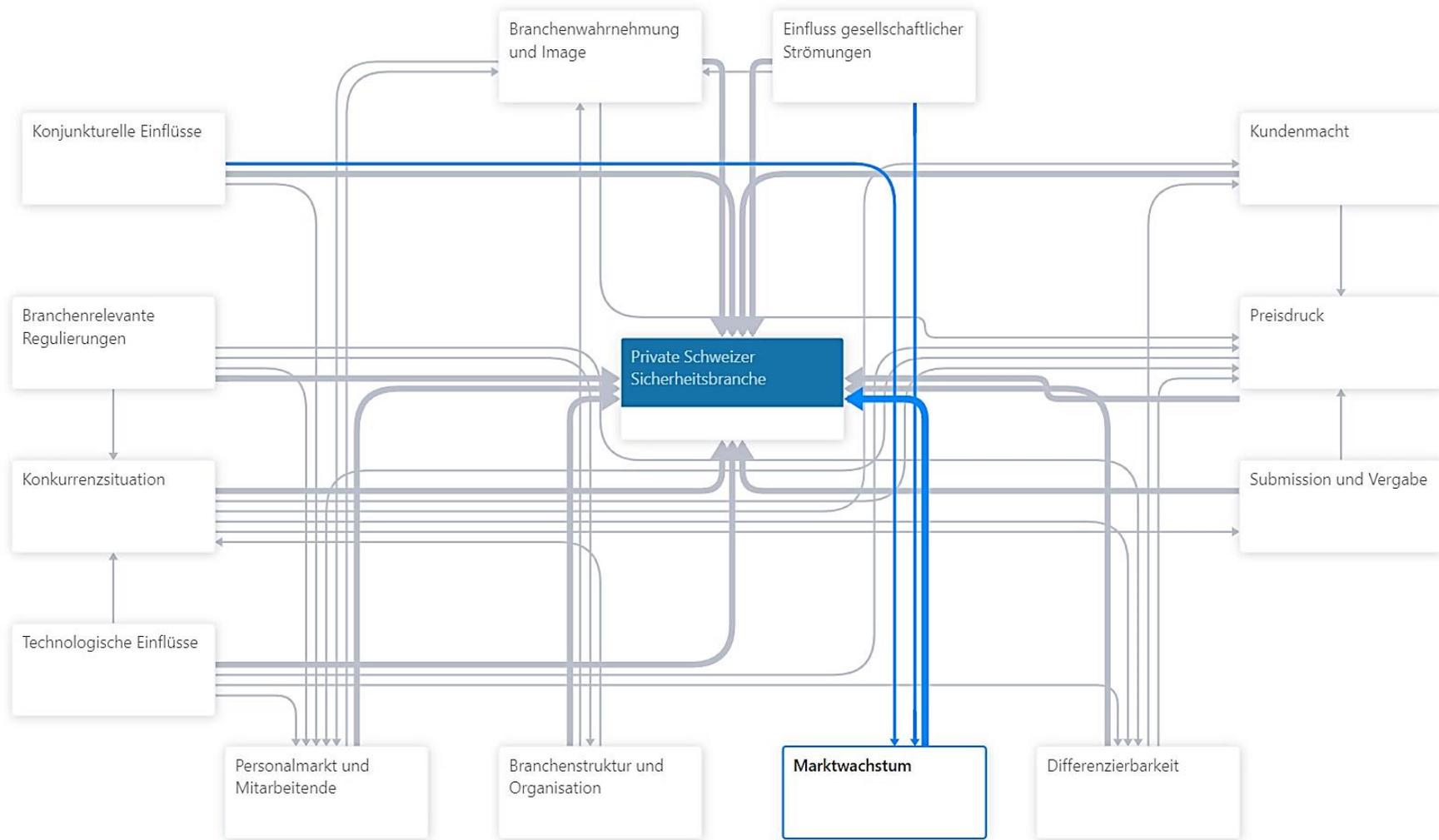


Abbildung 54: Einflussgrösse Marktwachstum (Quelle: Eigene Darstellung).

### 9.1.10 Differenzierbarkeit

In dieser Dimension wurde analysiert, wie sich die Experten in Bezug auf die Differenzierbarkeit der erbrachten Dienstleistungen äussern. Dabei stellte sich heraus, dass als Differenzierungsmerkmal auf dem Markt primär der Preis verwendet wird.

*«Ein wichtiger letzter Punkt ist, wir haben eine fehlende Produktdifferenzierung. Was sind die Unterschiede der Produkte der Firma\_x [Anonymisierung] gegenüber A, B oder C? Man hat keine saubere Abgrenzung.» (Experte11\_001, 2020, Anlage 6.10, Pos. 7).*

*«Dann ist sicher auch ein Kundendruck, welcher dazu geführt hat. Ja, Kunden, welche sagen ‹Schauen sie, Herr Höck, sie wollen 50 Franken in der Stunde, der andere gibt es mir für 34 Franken. Er sagt, es sei dasselbe. Dann nehme ich das.›». (Experte08\_001, 2020, Anlage 6.8, Pos. 13).*

*«Also, warum soll ich jemanden nehmen, der irgendwie 3, 4 Franken mehr auf die Stunde will? Die Dienstleistung, die ich ausschreibe, ist ja vorgegeben und vertraglich festgehalten, also wenn er seinen Job nicht sauber erledigt, kann man ihn packen. Also Penalty oder ich weiss ich nicht, was es da alles für Möglichkeiten gibt, aber warum soll ich jetzt unbedingt jemanden nehmen, der viel teurer ist?» (Experte01\_001, 2019, Anlage 6.1, Pos. 41).*

Für die schlechte Differenzierbarkeit der Dienstleistung konnten unterschiedliche Gründe analysiert werden: Einerseits besteht die für Dienstleistungen charakteristische Problematik der Intangibilität; wo kein sichtbares Ergebnis entsteht, kann auch nicht unterschieden werden, ob es sich um eine gute oder um eine schlechte Leistung handelt. Andererseits wurde die fehlende Normierung für Sicherheitsdienstleistungen als notwendiges, aber nicht vorhandenes Differenzierungskriterium genannt.

*«Und deswegen denke ich, dass die Frage aufkommt, weswegen man viel bezahlen soll pro Stunde, wenn eigentlich gar nichts geschieht, sprich ich null Effekt habe von diesem Typen, welcher dasteht. Ich denke, das ist ein Thema, welches wir haben, dieser Diskussion müssen wir uns stellen. Es ist viel einfacher, wenn man jemandem erklären muss, weswegen er nun drei Stunden bezahlen muss, wenn man das Endergebnis sieht. In unserem Bereich sieht man keine physischen oder optischen Erfolge. Das ist der Punkt.» (Experte06\_001, 2020, Anlage 6.6, Pos. 25).*

*«Sicherheit zu verkaufen, ist extrem schwierig, weil man ja nicht ein Produkt hat, wie diese Flasche, bei welcher man sagen kann: ‹Schau, diese Flasche ist besser als die andere› und*

*dann kann man die noch berühren und fühlen und schmecken und weiss ich was noch. Wir verkaufen etwas Abstraktes. Ein Gefühl. Du musst gegenüber dem Kunden das Vertrauen vermitteln können, um diesen zu gewinnen.» (Experte08\_001, 2020, Anlage 6.8, Pos. 13).*

*«[...] aber was steht hinter einem Begriff, welcher als quasi Marktsynonym für Produkte genommen wird? Da kann man zehn Leute fragen und man hat zehn verschiedene Meinungen. Und wenn das so ist, dann entscheidet nur noch der Preis. Jede Produktebeschreibung, einer hat eine Ausbildung am Schlagstock, der andere nicht. Einer hat ein Selbstverteidigungsbrevet, der andere nicht. Das spielt dann alles keine Rolle mehr. Unter diesem Produkt hat man immer eine Vorstellung. Aber diese ist absolut schwammig.» (Experte04\_001, 2020, Anlage 6.4, Pos. 10).*

Es konnte festgestellt werden, dass die angebotenen Dienstleistungen vom Markt nur sehr schlecht differenziert werden können. Zudem gibt es keine normierten Bezeichnungen für die einzelnen Tätigkeiten, was dazu führt, dass sich die einzelnen Leistungen nicht miteinander vergleichen lassen. Aufgrund der mangelnden qualitativ-inhaltlichen Unterscheidbarkeit wird kundenseitig häufig ausschliesslich über den Preis differenziert, was zu Kundenmacht und Preisdruck führt.

Die Abbildung 55 dokumentiert die Wirkungsketten.

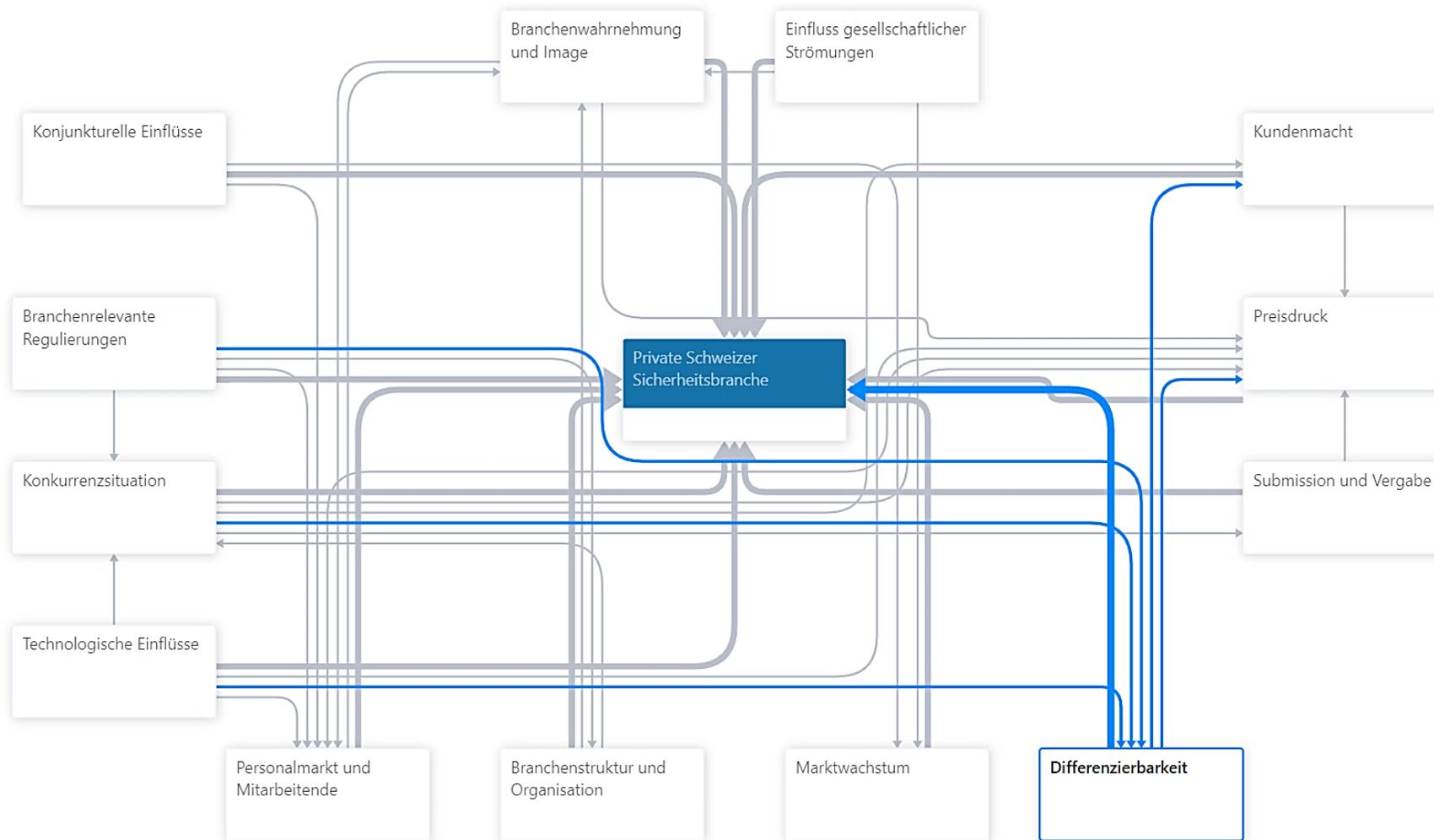


Abbildung 55: Einflussgröße Differenzierbarkeit der Leistung (Quelle: Eigene Darstellung).

### 9.1.11 Submission und Vergabe

Die Untersuchung ergab, dass öffentliche Submissionen einen entscheidenden Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistungsbranche haben.

*«Er [der Wettbewerb] ist viel härter geworden. Davon bin ich überzeugt. Viel härter. Dies hat damit zu tun, dass heutzutage alles ausgeschrieben wird. Vor einigen Jahren gab es x Kunden, welche die Mandate einfach vergeben haben. Das ist heute vorbei. Vor allem in den ganzen öffentlichen Aufträgen, die sind auch unter Druck gekommen und müssen Rechenschaft ablegen. Auch die grossen Privatfirmen müssen Rechenschaft ablegen. Die müssen vorlegen, dass sie nicht nur einen angeschaut haben, sondern zwei, drei Offerten eingeholt haben. Sprich die ganze Ausschreibungsdynamik hat massiv zugenommen. Dadurch auch der Wettbewerb.» (Experte06\_001, 2020, Anlage 6.6, Pos. 35).*

*«Und dies ist das nächste Thema, welches sich veränderte. Es gibt viel mehr Ausschreibungen als früher. Deutlich mehr. Die Preisgewichtung hat aus meiner subjektiven Sicht stark zugenommen. Die Anzahl der Ausschreibungen. Und es ist viel offener für Firmen, um daran teilzunehmen. Früher gab es weniger Mitbewerber pro Ausschreibung.» (Experte04\_001, 2020, Anlage 6.4, Pos. 2).*

*«Seitdem es Ausschreibungen gibt, geht es uns schlechter. Früher musste man nicht ausschreiben in der Sicherheit. Es waren wirklich Verbindungen gewesen zu Leuten, zu welchen man noch Vertrauen hatte.» (Experte08\_001, 2020, Anlage 6.8, Pos. 15).*

Neben der anzahlmässigen Zunahme von öffentlichen Ausschreibungen konnte eine Veränderung im Beschaffungswesen festgestellt werden, welche erkennbar negative Auswirkungen auf die private Sicherheitsbranche hat: Mehr und mehr werden Sicherheitsdienstleistungen durch professionelle Einkaufsabteilungen ausgeschrieben und beschafft. Dies führt dazu, dass die Einkäufer häufig keinen direkten Bezug zur Thematik haben und die verschiedenen Dienstleistungen und deren Anbieter nicht differenzieren, was zur Folge hat, dass häufig falsche Zuschlagskriterien formuliert werden. Letztendlich erfolgen Auswahlentscheidungen dann ausschliesslich über den Preis.

*«Und nun bei den Ausschreibungen sind es einfach von irgendjemanden willkürlich bestimmte Kriterien, meistens sogar nicht einmal Leute aus der Sicherheit, sondern aus dem Einkauf oder aus den Finanzen. Die sagen einfach, voilà, etwa das, das und das. Dies hilft uns natürlich auch nicht. Das führt zur Preiserosion, das führt zu viel Schlechtem.» (Experte08\_001, 2020, Anlage 6.8, Pos. 15).*

*«Heute geht es teilweise nicht mehr um Qualität. Früher war die Qualität prägend. Heute geht es eigentlich vielfach nur noch um den billigsten Anbieter. Dies hat damit zu tun, dass vor allem auch die Grosskonzerne Einkaufsabteilungen vorgeschaltet haben. Früher ist ein Auftrag von einem Sicherheitschef einer Grossbank, um ein Beispiel zu nennen, vergeben worden. Der hat selektiert und man nahm dann diesen. Heute werden ganz einfach Killerkriterien festgesetzt und es wird dann der billigste genommen.» (Experte02\_001, 2020, Anlage 6.2, Pos. 5).*

*«Ich denke, weil das Beschaffungswesen sich generell verändert hat. Heutzutage bestellen nicht mehr die einzelnen Verbraucher, sprich die Abteilung oder die operativen Verantwortlichen, die Beschaffung. Dies erledigt das Purchase-Management, wird das irgendwo in einzelnen Zellen, in einem einzelnen Bereich fokussiert. Weg von den Operativen, oder sogar out-sourced. Und dadurch ist der Wertebezug zur Dienstleistung, von denen welche sie einkaufen, gar nicht mehr gegeben. Ich erlebe dies zunehmend. Es gibt Ausschreibungen, diejenigen welche Operativverantwortlich sind, dürfen jedoch gar nicht mehr an den Tisch sitzen. Sie werden ausgeschlossen. Dies ist eine der grossen Tendenzen, das ganze Beschaffungswesen hat sich substanziell verändert. Dies beginnt bei grossen Konzernen und strahlt dann auf die KMU aus und vor allem auch auf die Behörden.» (Experte05\_001, 2020, Anlage 6.5, Pos. 5).*

Die weitere Analyse ergab, dass aufgrund der durch die ausschreibenden Stellen mangelhaft formulierten Zulassungs-, Eignungs- und Vergabekriterien Aufträge an Sicherheitsfirmen vergeben wurden, welche bei seriöser Betrachtung nicht hätten berücksichtigt werden dürfen.

*«Heute werden ganz einfach Killerkriterien festgesetzt und es wird dann der billigste genommen. Und da wird aus meiner Sicht bei den Submissionen von den Firmen häufig extrem geschummelt. Ja, ich nenne einen Fall in Basel, wo beispielsweise Brandschutzklärungen für ein Unternehmen selbst erstellt wurden, weil die die Mitarbeitenden nicht ausgebildet hatten. Diese Firma ist, ich denke es war Ikea, hatte ein internes Audit und dafür wurden diese Nachweise benötigt. Man hat sie dann einfach selbst erstellt, obwohl die Ausbildung nicht absolviert wurde. Grundsätzlich werden solche Nachweise, wenn sie nicht gerade staatlich sind, durch die schwarzen Schafe der Branche anscheinend einfach selbst erstellt.» (Experte02\_001, 2020, Anlage 6.2, Pos. 5).*

*«Zuerst vielleicht einmal, viel mehr Aufträge werden ausgeschrieben. Das hat sich verändert. Es wird nicht einfach vergeben. Bei den Ausschreibungen, da gibt es die korrekten Mitbewerber, welche auch nur das versprechen, was sie einhalten können. Und neu gibt es sehr viele schwarze Schafe, welche an Ausschreibungen teilnehmen. Diese versprechen Dinge, welche sie nicht einhalten können. Die sagen vorsätzlich, dass sie es können. Damit spekulieren sie,*

*dass sie den Auftrag erhalten. Und wenn sie ihn dann haben, in der Regel gibt es auch keinerlei Strafzahlungen, sagt der Kunde nicht einfach, dass der Auftrag gekündigt und neu ausgeschrieben wird. Das ist ein riesiger Aufwand. Also arbeitet man mit dem. Das gab es früher nicht. Früher waren die Firmen korrekter.» (Experte03\_001, 2020, Anlage 6.3, Pos. 25).*

*«Wir haben im Bereich Kundenobjekt [Anonymisierung] die Situation, dass diese vor drei Jahren die Sicherheitsdienstleistungen ausgeschrieben haben. Die Firma X [Anonymisierung] hat den Zuschlag für den ganzen VIP-Bereich erhalten und, was den Spielbetrieb anbelangt, hat die Firma Z [Anonymisierung], eine Firma aus der Ostschweiz, den Zuschlag erhalten. Mit einem absoluten Dumpingpreis. Und wenn ich Dumpingpreis sage, dann meine ich auch Dumpingpreis. Zwischenzeitlich wissen wir das. Der kommt aus der Ostschweiz und bildete einen Brückenkopf. Er hat alles unternommen und hat es nie zum Fliegen gebracht. Das Kundenobjekt [Anonymisierung] hat nun die Reissleine gezogen. Die hatten einen 5-Jahres-Vertrag, welchen sie nach 3 Jahren auflösten. Nun kommen sie ins Konsortium Firma X-A [Anonymisierung] zurück.» (Experte09\_001, 2020, Anlage 6.9, Pos. 23).*

Zusätzlich erwähnenswert im Zusammenhang mit den öffentlichen Ausschreibungen ist das Verhalten des Staates als Einkäufer von privaten Sicherheitsdienstleistungen. Auch bei der öffentlichen Hand gibt es eine unverkennbare Tendenz, Sicherheitsdienstleistungen ausschliesslich über den Preis einzukaufen und Qualitätskriterien zu ignorieren.

*«Ich arbeite mit vielen Aufträgen der öffentlichen Hand und dort wird es sehr ausgespielt. Dort nimmt man einfach den günstigsten Anbieter, welchen man zum Teil mit Softfacts noch etwas korrigiert. Der Preis ist derart dominant, dass in der Regel derjenige, welcher am günstigsten eingibt, gewinnt. Und dies haut natürlich die Preise hinunter, also eine kontinuierliche Preiserosion.» (Experte07\_001, 2020, Anlage 6.7, Pos. 3).*

*«Wohlbemerkt, die öffentliche Hand, Kanton, Kantone, aber auch quasiöffentliche Betriebe so öffentliche Verkehrsbetriebe etc., diese schreiben häufig mit 100 % Preiskriterium aus.» (Experte04\_001, 2020, Anlage 6.4, Pos. 4).*

*«Also, was mir auch noch einfällt, ist sicher einmal der Staat selbst, ich denke, der spielt da auch eine grosse Rolle mit. Auch er ist mittlerweile: möglichst billig, möglichst billig, das ist so. Das ist eine Entwicklung, die sich überall so ist. Also das spiegelt sich überall wider; bei den Kleidern, bei den Lebensmitteln, alles muss billiger werden. Es muss billiger werden. Und wenn der Staat da auch anfängt, an dem Rad zu drehen, dann ist das nachher ein Zeichen, sage ich nun mal, für grössere Unternehmen; der Staat machts ja auch so, warum soll ich es anders machen? Also die Vorbildfunktion geht da auch irgendwie verloren bei der ganzen Geschichte.» (Experte01\_001, 2019, Anlage 6.1, Pos. 6).*

Der Bereich der öffentlichen Submissionen beschäftigt die Branche in besonderem Masse. Die Branchenvertreter erkennen darin einen der Haupttreiber für den Preis- und den Margenzerfall.

Einerseits ergaben die Untersuchungen, dass zunehmend Sicherheitsaufträge durch öffentliche Submissionen vergeben werden. Früher wurden diese primär frei vergeben, d. h. nicht öffentlich ausgeschrieben. Dabei stellte sich heraus, dass innerhalb dieser Vergabeverfahren nicht mehr Fachexperten aus dem Bereich Sicherheit die relevanten Entscheidungen fällen, sondern dass Sicherheitsdienstleistungen verstärkt durch zentrale Einkaufsabteilungen beschafft werden. Dort ist jedoch häufig nicht das erforderliche Fachwissen vorhanden, um die qualitativen Dimensionen der Anbieter abschätzen zu können. Daher laufen die Vergaben häufig ausschliesslich über den Preis als Zuschlagskriterium. Abbildung 56 dokumentiert die Wirkungsketten.

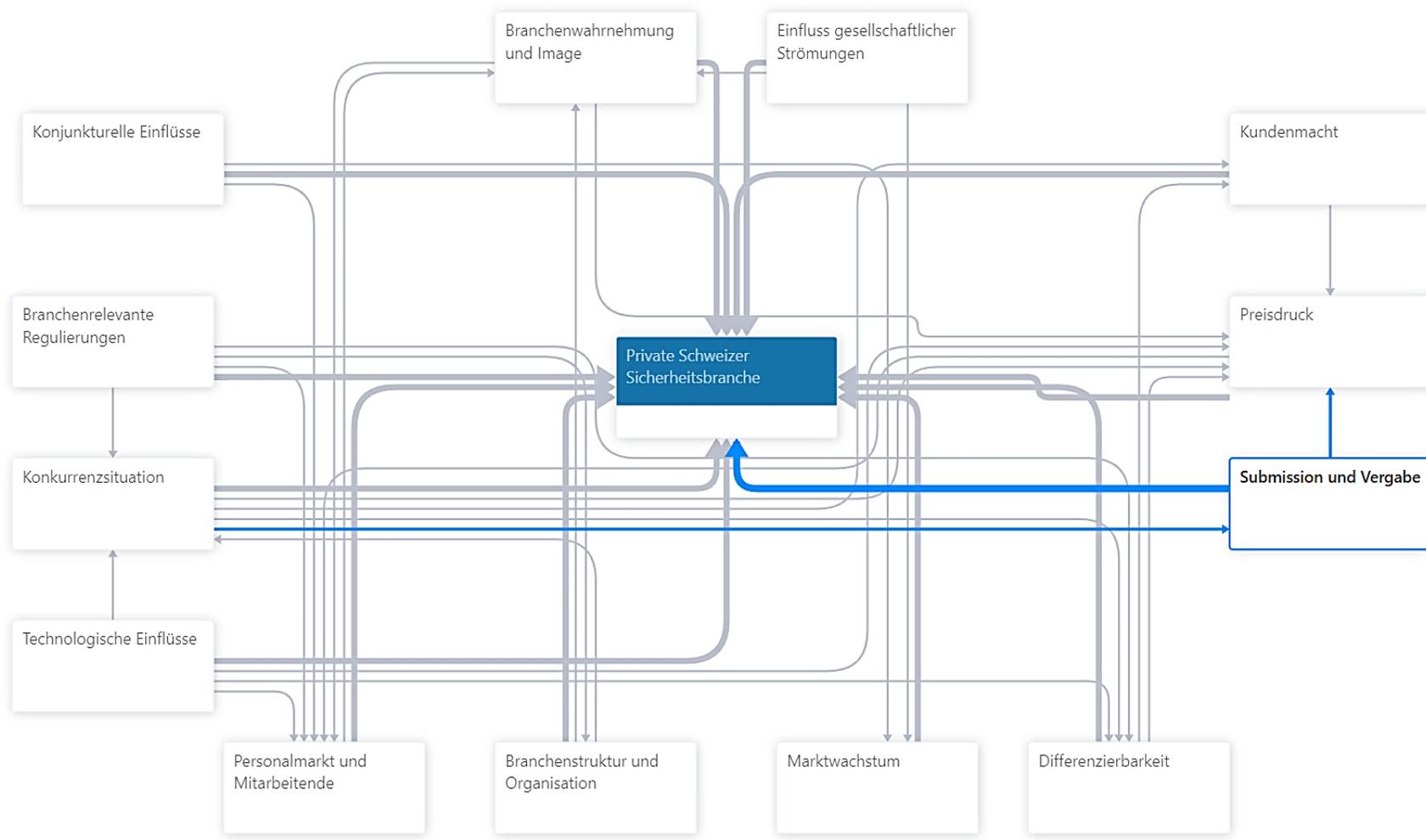


Abbildung 56: Einflussgrösse Submission und Vergabe (Quelle: Eigene Darstellung).

### 9.1.12 Preisdruck

Die Analysen ergaben verschiedene Gründe, welche zum Preisdruck auf dem Markt geführt haben. Neben den bereits geschilderten Gründen wie die mangelnde Differenzierbarkeit der Dienstleistung und die Problematik im Zusammenhang mit öffentlichen Ausschreibungen liegt eine Ursache darin, dass die Kunden der Sicherheitsdienstleistungen selbst unter Kostendruck stehen und diesen an die beauftragte Sicherheitsdienstleister weitergeben.

*«Wenn wir die andere Seite betrachten, unsere Abnehmer und Kunden stehen selbst unter Preisdruck. Was ist man dann bereit, für Qualität zu bezahlen?» (Experte11\_001, 2020, Anlage 6.10, Pos. 7).*

*«Volkswirtschaftlich gesehen oder von den Unternehmen her ist natürlich einfach der Spar-  
druck, Shareholder Value irgendwo. Eine Verbesserung der Margen. Diejenigen der Kunden  
natürlich! Die versuchen, auf der Kostenseite Einsparungen zu machen und somit ihre Kenn-  
zahlen zu verbessern. Man kann die Daumenschraube ja irgendwo mal ansetzen, und wenn  
bei einem grossen Supplier 2–3 % geholt werden können, schlägt sich das durch.» (Ex-  
perte02\_001, 2020, Anlage 6.2, Pos. 7).*

*«In vielen Firmen, das ist ein anderer Punkt, wurden in den letzten paar Jahren – ich sage das  
nun mal so – Renditeoptimierungs-Projekte gefahren. Dann sind die Sicherheitskosten sofort  
im Fokus. Sprich, wenn alle Kostenelemente kritisch hinterfragt und gedrückt werden. Das  
hat sich von der Nachfrageseite her geändert. Wenn sogar diese Top-Pharmafirmen, welche  
EBIT-Margen ins Unendliche schreiben, bei welchen es einem schwindlig wird, die Rendite  
ohne Ende pushen und versuchen, alle Kosten zu analysieren. Das sind sicher Elemente, wel-  
che den Preisdruck generieren.» (Experte06\_001, 2020, Anlage 6.6, Pos. 5).*

Neben diesen Kosteneinsparungsgründen der Dienstleistungsbezüger besteht anscheinend auch eine allgemeine Tendenz, alles günstig einkaufen zu wollen und generell die Preise zu drücken. In diesem Zusammenhang ist mehrfach der Ausdruck «Geil-ist-geil-Mentalität» gefallen.

*«Und der zweite Aspekt ist kundenseitig, wo ich Probleme sehe. Da ist die ganze Thematik  
«Geiz ist geil» hinzugekommen. Heute geht es teilweise nicht mehr um Qualität. Früher war  
die Qualität prägend. Heute geht es eigentlich vielfach nur noch um den billigsten Anbieter.»  
(Experte02\_001, 2020, Anlage 6.2, Pos. 5).*

*«Also wenn man die Gesellschaft betrachtet, dann denke ich, dass diese Geiz-ist-geil-Mentalität durchgeschlagen hat. Man kann heute, ohne rot zu werden, den Preis immer tiefer drücken. Das ist gesellschaftlich akzeptiert.» (Experte04\_001, 2020, Anlage 6.4, Pos. 8).*

*«Als ich glaube, auf Seite der Kunden ist heutzutage einfach das Bedürfnis da, grundsätzlich billig in unserer Branche einkaufen zu können. Genau gleich wie vielleicht im Baugewerbe oder in anderen Branchen, in welchen man die Möglichkeit hat, Einsparungen zu machen. Auf Material, auf Technologie, auf Prozesse usw. Da kann man Geld gewinnen und dementsprechend günstiger verkaufen. Es ist einfach zum Standard geworden, weil man auch in der Baubranche günstiger und billiger einkauft, dann muss auch die Sicherheit billiger sein. Was man vergisst, bei uns ist die Preiserosion, welche sich in den letzten 5 bis 10 Jahren relativ stark verstärkt hat.» (Experte08\_001, 2020, Anlage 6.8, Pos. 3).*

Die Einflussgrösse «Preisdruck» stellt eine der Hauptproblematiken dar, mit welcher die privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister konfrontiert sind. Da Preisdruck jedoch lediglich eine Folge von anderen, vorgelagerten Problematiken darstellt, sind vor allem in dieser Dimension die Wirkungsketten relevant. Diese sind in Abbildung 57 dargestellt.

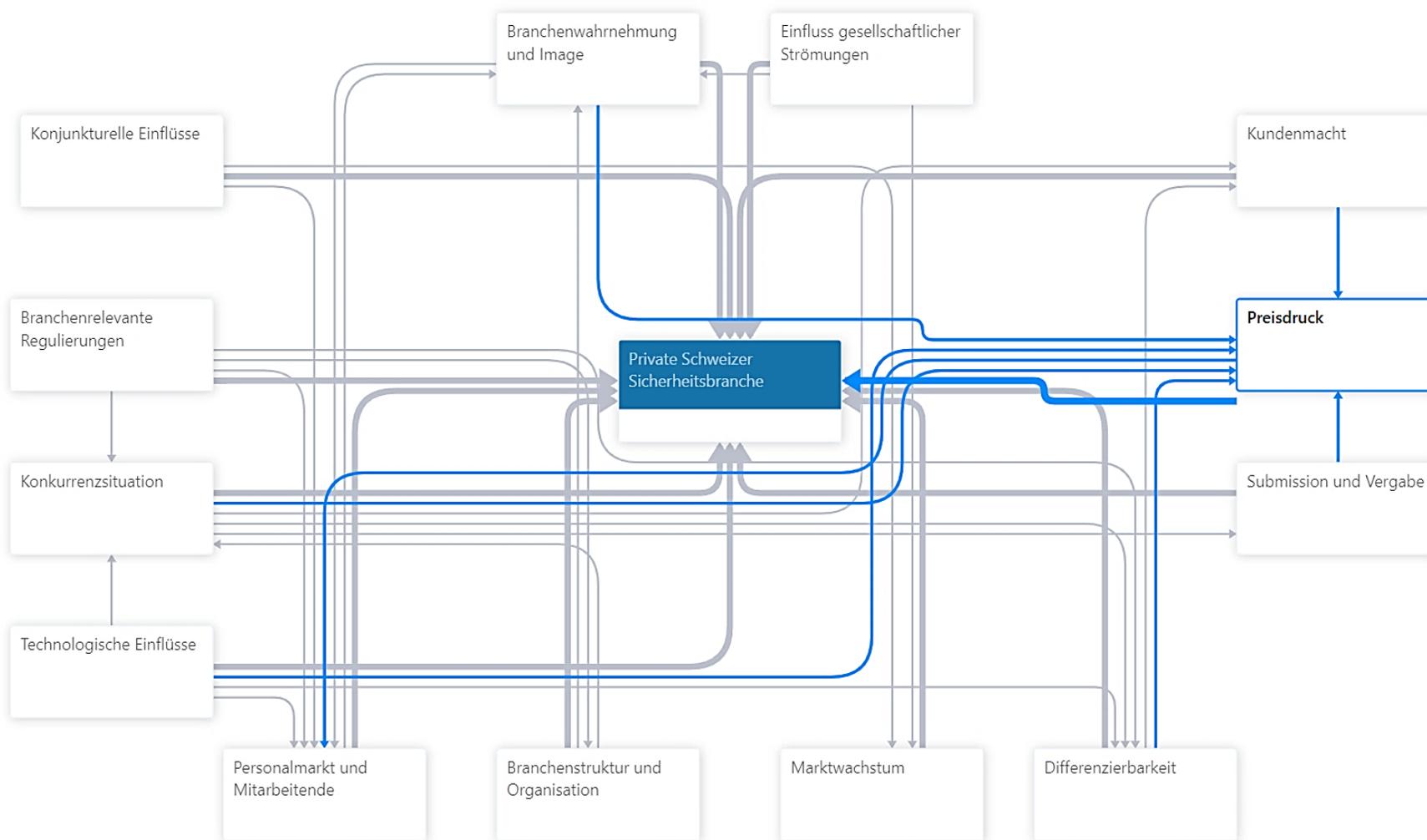


Abbildung 57: Einflussgröße Preisdruck (Quelle: Eigene Darstellung).

### 9.1.13 Kundenmacht

Die Auswertung ergab, dass private Schweizer Sicherheitsdienstleister mit verschiedenen Formen von Kundenmacht konfrontiert sind. Dies etwa in Form des gegenseitigen Ausspielens der Sicherheitsfirmen untereinander, von Kündigungsdrohungen oder durch das Aufstellen von unangemessenen Forderungen im Zusammenhang mit Vertragsabschlüssen.

*«Wenn ein Kunde eine Forderung stellt, welche ungesund für das Unternehmen ist. Beispiel: Wegbedingen von Allgemeinen Geschäftsbedingungen oder AGBs. Weiteres Beispiel: Ein Werkvertrag wird vorgelegt nach der Manier, wenn Du diesen nicht unterschreibst, ein anderer tut es. Obschon dieser Vertrag unsinnig ist. Absurd. Und sogar für den Auftraggeber schlecht ist. Aber er möchte mit seinem Standardprozedere mit seinem Standardvertragswesen durchkommen. Er legt diesen Vertrag vor und zwingt einen, diesen zu unterschreiben, wenn man den Auftrag haben will. Das Wegbedingen von Haftungsbeschränkungen, also jedes Unternehmen begibt sich in existenzielle Gefahr, wenn er so einen Vertrag unterschreibt. Unabhängig von der Versicherungsdeckung, weil diese dann eben auch nicht mehr wirkt. Also SIA<sup>14</sup>-Normen, welche auferlegt werden für unsere Branche und nichts mit uns zu tun haben. Dann stelle ich schon fest, da gibt es viele Player – man sagt uns dies auch immer wieder, denn wir versuchen eine strikte Haltung durchzusetzen - viele Player unterschreiben solche Verträge.» (Experte04\_001, 2020, Anlage 6.4, Pos. 10).*

*«Das machen die ganz einfach. Sie sagen, entweder ist es so, oder wir kündigen den Vertrag. Und wenn das bei mir ein grosser oder wichtiger Kunde ist, das habe ich schon ganz am Anfang meiner Berufstätigkeit gemerkt, und zwar von einer ganz grossen, bekannten Bank im Tessin, die hatten einen unmöglichen Sicherheitschef, welcher nun irgendwo in Kanada verschwunden ist, der kam zu uns, sagte, so ist es, zack, zack, zack. Und wenn du das nicht akzeptierst, er diktierte mir den Preis, und wenn ich es nicht akzeptiert hätte, und es war ein 24-Stunden-Dienst, welchen wir während 34 Jahren gemacht haben und nun beendet ist, weil sich dort alles verändert hat. Der hat mir damit gedroht. Er hole die Securitas oder eine andere Firma. Für mich war das ein sehr wichtiges Mandat. Dort habe ich 10 Personen beschäftigt. Fulltime. Und das haben die brutal ausgespielt.» (Experte07\_001, 2020, Anlage 6.7, Pos. 37).*

*«Dieses <Preis ist geil> versucht man natürlich! Der Kunde ist interessiert, wir sprechen hier primär von Grosskunden, die sind interessiert, die Preise möglichst tief zu drücken. Und die spielen die Firmen gnadenlos gegeneinander aus.» (Experte02\_001, 2020, Anlage 6.2, Pos. 43).*

---

<sup>14</sup> Schweizerische Ingenieur- und Architektenverein

Die Einflussgrösse ‹Kundenmacht› entfaltet eine direkte Auswirkung auf den in der Branche herrschenden Preisdruck und ist determiniert von einer suboptimalen Konkurrenzsituation innerhalb der Branche und der mangelnden Differenzierbarkeit der erbrachten Dienstleistungen. Die Wirkungskennzeichen sind in Abbildung 58 dargestellt.

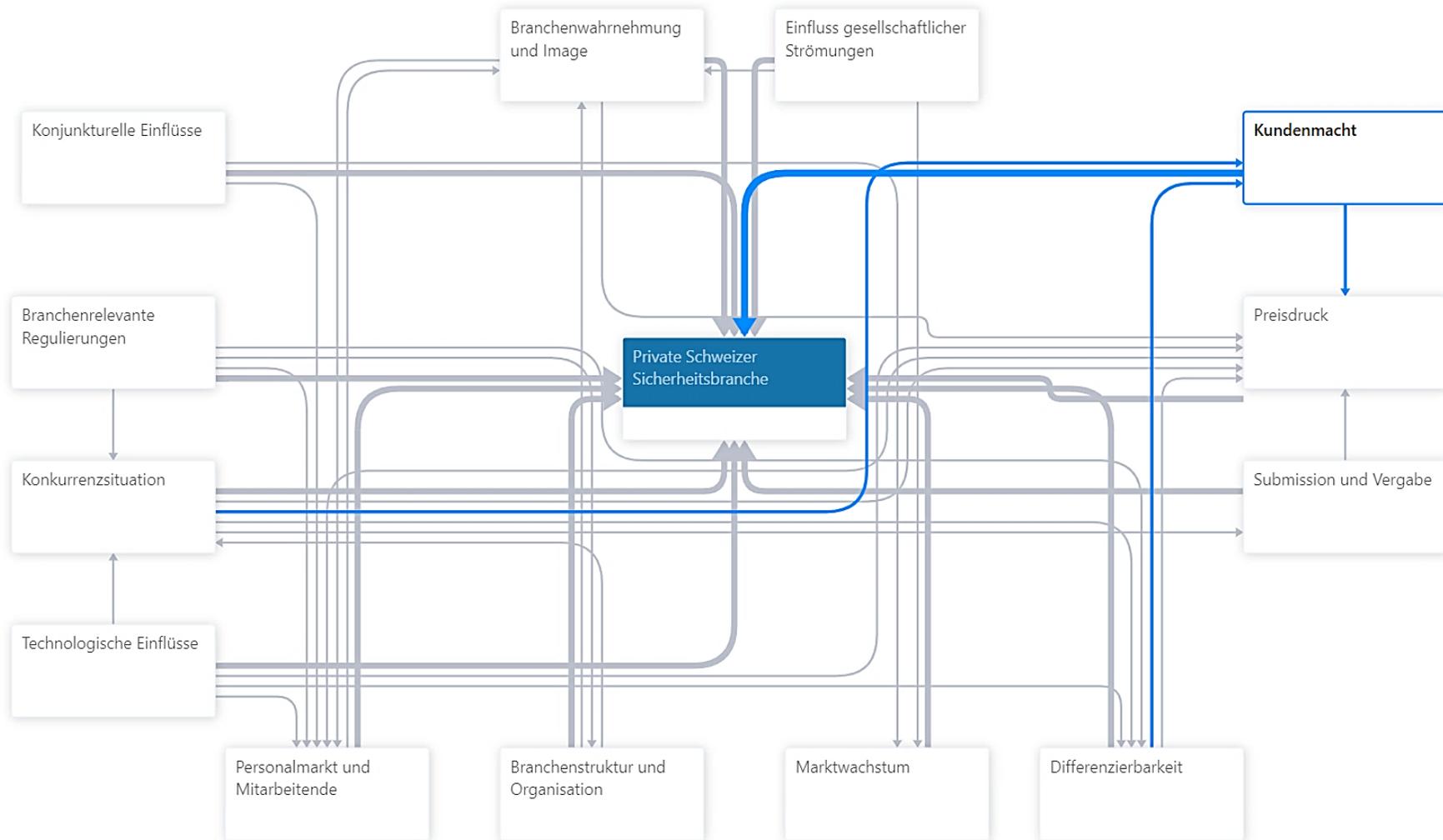


Abbildung 58: Einflussgröße Kundenmacht (Quelle: Eigene Darstellung).

### 9.1.14 Direkt genannte Einflussgrößen auf den wirtschaftlichen Erfolg

Einzelne der befragten Experten haben innerhalb des Interviews explizit Gründe dafür benannt, dass sich aus ihrer Sicht die Rentabilität der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister in den vergangenen Jahren kontinuierlich verschlechtert hat. Diese Aussagen sind für die Beantwortung der Forschungsfrage Nr. 2 relevant und werden daher an dieser Stelle ebenfalls zusammengefasst. Die Experten erkennen primär die Preiserosion als Grund für die sinkenden Gewinne.

*«Wie kann man den Reingewinn beeinflussen? Einerseits ist der Preis vermutlich hinuntergefallen bei viel, viel mehr Umsatz. Und die Kosten innerhalb der Sicherheitsunternehmen sind angestiegen. Vermutlich eine Mischung zwischen beiden Faktoren. Einerseits die Preise runter, andererseits die Kosten für die Unternehmen rauf. Somit fällt der Reingewinn und die Marge für die Unternehmen zusammen.»* (Experte02\_001, 2020, Anlage 6.2, Pos. 9).

*«Dann gibt es eine zweite Entwicklung, welche man in dieser Frage beantworten kann. Das ist die Frage nach den Treibern, welche zum heutigen Stand führten. Einer, welchen man klar nennen kann, ist die Preiserosion, welche stattgefunden hat. Wir bekommen heute im Endeffekt nicht mehr das, was wir vor 10 Jahren bereits erhalten haben. Ich sage Bottom Line. Ob man das im Sinne eines EBIT anschaut oder im Sinne der internen Unternehmenssprache, es hat eine extrem starke Preiserosion stattgefunden. Wenn wir das bei uns über die sechs grössten Produktgruppen und über die Jahre hinweg anschauen, verlieren wir im Durchschnitt im Bereich von 25-30 Rappen pro Quartal.»* (Experte11\_001, 2020, Anlage 6.10, Pos. 3).

*«Hier fällt auf, die Umsätze steigen seit Jahren kontinuierlich und dies nicht zu kleinen Prozentsätzen. Und trotzdem – und dies ist nicht intuitiv nachvollziehbar – fallen die Margen zusammen. Da sieht man ganz klar, dass der Treiber dafür vermutlich die Preiserosion sein muss. Es ist gar nicht anders erklärbar. Ich habe hier übrigens eine Erhebung der Preise unserer Firma. Wenn ich das vergleiche. Es ist über alle Produkte, welche wir haben. Die schwarze Zahl, da kann man sagen, die ist von 2015, also vor 5 Jahren bis 2019. Also man kann sagen, im 2014 ist der neue GAV in Kraft getreten. Dort stiegen die Kosten massiv. Wir sehen, damals, rund 57 Franken und nun sind wir bei knapp 56 Franken. Dies tönt nicht nach viel, aber es ist symptomatisch. Denn auch wir hatten eine Umsatzsteigerung erlebt. Und dies geht praktisch über alle Produkte hinweg. Das zeigt ganz klar auf, dass unsere Branche unter massivem Druck steht. Hintergrund ist der Preiszerfall. Also auch bei uns. Viel mehr Mitarbeitende welche in Teilzeit angestellt sind. Dadurch werden offensichtlich die Preise am Markt gedrückt. Man muss Teilzeitmitarbeitende anstellen. Dumpinglöhne bezahlen. Für mich ist das nicht erstaunlich, aber es zeigt genau auf, dass meine qualitative Einschätzung auch noch durch Fakten untermauert werden kann.»* (Experte04\_001, 2020, Anlage 6.4, Pos. 12).

### 9.1.15 Zukunft

Im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage Nr. 3 wurden die Experten gezielt darauf angesprochen, wie sie persönlich die Zukunft der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister sehen und welche Wünsche sie im Zusammenhang mit der zukünftigen Branchenentwicklung haben. Der Übersichtlichkeit halber werden diese Aussagen in tabellarischer Form (Tabelle 28) dargestellt. Der zusammengefasste Inhalt basiert auf den Originalaussagen der befragten Experten und ist somit durch die empirisch erhobenen Daten begründet (vgl. Kuckartz, 2018, S. 117).

Tabelle 28: Zusammengefasste Zukunftsprognosen (Quelle: Eigene Darstellung).

Experte / Datum Interview	Zusammengefasst Aussagen über die Zukunftsprognosen
Experte01_001 Interview vom 25.09.2019	Der Experte wünscht sich bessere Zulassungsbedingungen und rechnet damit, dass es dann zu einer gewissen Säuberung innerhalb der Branche kommen würde. Er wünscht sich eine Imagekampagne für die Branche und sieht dafür den Verband in der Pflicht. Dafür muss Geld investiert werden.
Experte02_001 Interview vom 17.04.2020	Der Experte ist der Ansicht, dass die private Schweizer Sicherheitsbranche gegenüber der Situation im Ausland um 5-10 Jahre hinterherhinkt; dies, weil die Schweiz bislang von Terroranschlägen verschont geblieben ist und deswegen nicht aufrüsten musste. Er erwartet, dass erst ein grösserer, sicherheitsrelevanter Vorfall dazu führen wird, dass «aufgerüstet» wird und sich am Markt dann gute Preise durchsetzen lassen. Zudem betrachtet er den Personalmarkt mit Sorge, da es schwierig ist geeignetes Personal zu finden.

Für die Zukunft wünscht sich der Experte ein besseres Image für die Branche und schweizweit einheitliche Zulassungssysteme, welche jedoch nicht ausufern und zusätzliche Kosten generieren sollten. Er weist darauf hin, dass es ihm «Angst machen würde», dass die Polizei in die ganze Zulassungsthematik involviert ist, da diese ebenfalls Stakeholder ist. Er befürchtet, dass die Polizei aus Konkurrenzdenken gegenüber der privaten Sicherheitsindustrie die Messlatte für die Zulassung bewusst sehr hoch legen will, damit es möglichst wenig private Sicherheitsfirmen gibt. Er befürchtet auch, dass es nicht gelingen wird, durch zusätzliche Regulationen den Preis für die Dienstleistung zu erhöhen und verweist dabei auf die letzten 25 Jahre der GAV-Geschichte. Dort wollte man branchenintern regulieren und mit dem GAV Qualität erreichen. Zu einem Preisanstieg und dadurch einem Gewinnanstieg ist es jedoch nicht gekommen, im Gegenteil. Dasselbe befürchtet er bei einem Ausbau der Bewilligungsverfahren.

**Experte / Datum Interview Zusammengefasst Aussagen über die Zukunftsprognosen**

Experte03\_001 Interview vom 29.01.2020  
Der Experte sieht für die Zukunft zwei Szenarien; Entweder geht alles weiter wie aktuell. Dann wird die Rendite weiter sinken und seriöse Anbieter haben weiterhin mit Kleinfir- men zu kämpfen welche den GAV nicht einhalten. Teilweise werden diese Kleinfir- men konkursgehen, es werden aber sofort wieder neue Firmen am Markt auftauchen, weil die Eintrittsbarrieren sehr tief sind. Diesen Weg wünscht er sich nicht. Das zweite Szenario sieht vor, dass schweizweit einheitliche Zugangsregulierungen auf Bundesebene geschaf- fen werden, inkl. Zulassungsprüfungen für Mitarbeitende. Dieses Vorgehen würde dann zu einer Verknappung des Angebots und deswegen zu einer Preisstabilisierung führen. Für die Zukunft wünscht er sich ein besseres Image der Sicherheitsbranche und anständige Arbeitsbedingungen für das Personal. Nur noch gut ausgebildetes Personal soll eingesetzt werden. Zudem wünscht er sich einen Gesamtarbeitsvertrag, welcher für alle Firmen inner- halb der Sicherheitsbranche gilt und allgemeinverbindlich erklärt ist. Damit die Rendite zukünftig steigt, wünscht er sich, dass die kleinen Marktplayer vom Markt verschwinden.

Experte04\_001 Interview vom 21.02.2020  
Der Experte geht davon aus, dass sich zukünftig zwei Pole bilden. Der Pol der Kostenführer und der Pol der Qualitätsführer. Er geht davon aus, dass aufgrund der herrschenden Situ- ation der Pol der Qualitätsführer einen Umsatzrückgang zu verzeichnen hätte. Dies weil Sicherheitsdienstleistungen am Markt als Standardgut verstanden werden und primär über den Preis eingekauft werden. Für Qualitätsanbieter wird es schwierig werden, weil es nicht einfach ist die Qualität klar zu definieren und die USP am Markt aufzeigbar zu machen. Als Treiber für die zukünftige Umsatzentwicklung sieht er einerseits eine gut funktionierende Volkswirtschaft, aber auch ein Anstieg des Sicherheitsbedürfnisses in- folge Terrorangst etc.

Er wünscht sich für die Zukunft, dass es weniger Kleinfir- men ganz, da diese aus seiner Sicht durch ihr unseriöses Handeln auch volkswirtschaftliche Schäden generieren. Zudem wünscht sich der Experten einen vernünftigen, unkomplizierten Gesamtarbeitsvertrag, welcher mit weniger Bürokratie verbunden ist und von allen Betroffenen eingehalten wird. Zudem wünscht er sich ein Qualitätslabel für die Sicherheitsbranche und dass alle dubiosen Anbieter vom Markt verschwinden.

Experte05\_001 Interview vom 25.02.2020  
Der Experte geht davon aus, dass sich mittelfristig nicht viel gegenüber dem aktuellen Zu- stand verändern wird. Dies auch dann nicht, wenn ein grösserer sicherheitsrelevanter Vorfall ereignen würde. Er verweist auf die kurze Halbwertszeit von Vorfällen, wie bei- spielsweise Terrorismus oder Hooliganismus. Nach einem kurzen Aufschrei geht es weiter wie zuvor. Er erkennt auch keine Möglichkeiten sich durch gute Beratung oder über die Qualität besser zu positionieren. Als Chance erkennt er vermehrt auf die Kombination Mensch und Technik zu setzen und den Kunden massgeschneiderte Lösungen, primär on demand, anzubieten.

Als Wunsch für die Zukunft wünscht er sich eine bessere Regulierung und mehr Stellen- wert für die Dienstleistung. Er wünscht sich analog anderen Branchen ein Qualitätslabel. Dies einerseits zum Schutz der Kunden, aber auch als Eintrittsbarriere.

**Experte / Datum Interview Zusammengefasst Aussagen über die Zukunftsprognosen**

Experte06\_001 Interview vom 01.04.2020 Der Experte wünscht sich eine schweizweit einheitliche Branchenregulierung mit höheren Anforderungen. Zudem wünscht er sich, dass die Branche geeinter auftritt und dass innerhalb der Branche keine Missgunst herrscht. Dies würde dann aus seiner Sicht zu einem besseren Image und mehr Wertschätzung gegenüber der Dienstleistung führen. Aktuell erkennt er nur sehr geringe Wertschätzung. Er äussert, dass die Wichtigkeit der Dienstleistung erst in einer Krise erkannt wird. Ein Untergang der Branche sieht er nicht, er geht davon aus, dass die Sicherheitsbranche in Zukunft noch viel mehr und neue Dinge übernehmen wird. Dies primär für die öffentliche Hand, weil diese zu wenig Personalressourcen haben. In Hinblick auf dieses mögliche Wachstum sieht er jedoch Probleme und an ausreichend qualifiziertes Personal zu gelangen. Dies weil die Arbeit in der Sicherheitsbranche unter erschwerten Bedingungen wie 7x24 erbracht wird. Ebenfalls wünscht er sich eine Berufslehre, um junge Menschen für die Sicherheitsbranche zu begeistern und weist darauf hin, dass es sich ja um eine Tätigkeit mit sehr viel Sinnhaftigkeit handelt und dass die Sinnhaftigkeit im Beruf ein wichtiges Entscheidungskriterium für die jüngere Generation sei. Er sieht diese Konstellation als eine grosse Chance für die private Sicherheitsdienstleistungsbranche.

Experte07\_001 Interview vom 23.01.2020 Der Experte stellt fest, dass wenn sich in Zukunft nichts an den Rahmenbedingungen ändert, die Preise für die Sicherheitsdienstleistung nicht erhöht werden können. Er fordert gleichlange Spiesse für alle und eine konsequente Durchsetzung der bestehenden Regulationen mit hohen Strafen bei Nichteinhaltung. Er fordert eine schweizweit einheitliche Regulierung in Form von Zulassungsbedingungen und eine konsequente Überwachung der Einhaltung des GAV.

Als zentralen Zukunftswunsch äussert er einen neuen GAV, welcher einfach strukturiert ist und somit gut interpretierbar und kontrollierbar ist. Zudem wünscht er sich eine Berufslehre. Mit der Kombination GAV und Berufslehre erwartet er eine Steigerung der Dienstleistungsqualität.

Experte08\_001 Interview vom 24.01.2020 Der Experte erwartet, dass man "gegen die Wand" fährt wenn sich nichts verändert. Der Preiskampf sei aktuell sehr hoch und wenn das so weitergehen werde, dann «werde man sterben».

Zukünftig müssen neue Dienstleistungen aus dem Bereich Mensch & Technik angeboten werden. Eine kluge Kombination modernster Technik, kombiniert mit dem Menschen. Von den altmodischen Dienstleistungen müsse man wegkommen. Der Experte meint, dass die Branche immer 10-15 Jahre hinterher sei. Er fordert Innovative Lösungen wie beispielsweise auch das Profiling.

Der wichtigste Zukunftswunsch des Experten ist die Berufsankennung. Davon erhofft er sich Preissteigerungen. Ein weiterer Wunsch wäre, dass jede Person, welche in dieser Branche arbeitet stolz darauf sein kann und dass ein Job in dieser Branche nicht wie heute eine Notlösung ist. Zudem wünscht er sich mehr Zusammenhalt innerhalb der Branche und gemeinsames Streben nach einer erfolgreicherer Zukunft.

Experte / Datum Interview	Zusammengefasst Aussagen über die Zukunftsprognosen
---------------------------	---

Experte09_001 Interview vom 06.03.2020	Der Experte erwartet für die Zukunft eine Stabilisierung und Bereinigung der Branche. Dies einerseits durch den Gesamtarbeitsvertrag. Er erwartet, dass es zukünftig weniger kleine Sicherheitsfirmen geben wird. Ebenfalls zur Bereinigung werde die höheren technologischen Anforderungen führen, da diese mit hohem Investitionsvolumen verbunden seien. Er wünscht sich für die Zukunft, dass die Branche es schafft einen höheren Stellenwert der Sicherheitsdienstleistung zu erreichen. Er würde gerne dem Branchenverband den Auftrag erteilen alles zu unternehmen, damit die Sicherheitsbranche in der Gesellschaft einen anderen Stellenwert bekommt. Zudem geht er davon aus, dass die technologische Entwicklung dazu führen wird, dass sich einerseits das Berufsbild ins Positive bewegt und attraktiver wird und andererseits eine Marktbereinigung stattfinden wird.
--	---

Experte11_001 Interview vom 23.04.2020	Der Experte befürchtet für die Zukunft eine Weitere Erosion der Margen. Es müsse eine Trendwende herbeigeführt werden, welche durch den Verband eingeleitet werden muss. Der Verband muss sich konsolidieren und es müssen klare Standards und Label eingeführt werden. Einheitliche Regulierungen werden gewünscht, damit nicht jedermann eine Sicherheitsfirma gründen kann. Zudem wünscht sich der Experte, dass es der Branche gelingt, innovative und differenzierbare Produkte und Geschäftsmodelle zu kreieren, für welche man einen guten Preis verlangen kann.
--	---

---

## 9.2 Fallzusammenfassungen

Wie bereits vorgängig ausgeführt wurde, empfiehlt Kuckartz (2019, S. 5) im Interesse einer holistischen Inhaltsanalyse neben der themenbezogenen auch eine fallbezogene Betrachtung. Obschon im vorliegenden Forschungsprojekt aufgrund des Erkenntnisinteresses der Fokus auf der Ebene der thematischen Auswertung liegt, wurden fallbezogene Aspekte berücksichtigt. Dies indem vertiefte Einzelfallinterpretationen vorgenommen wurden. Während bei der thematischen Analyse entlang der y-Achse der Themenmatrix gearbeitet wurde, erforderte die fallspezifische Betrachtung einen Achsentausch und die Analyse erfolgte entlang der x-Achse, um die Frage zu beantworten: «Was hat eine interviewte Person zu allen Themen gesagt?». Bei Themen, zu welchen sich der jeweilige Experte nicht geäußert hat, findet sich kein Eintrag in der jeweiligen Zeile. Die Fallzusammenfassungen sind in den nachfolgenden Tabellen 29 bis 38 dargestellt.

### 9.2.1 Einzelfallanalyse Experte01\_001

Tabelle 29: Einzelfallanalyse Experte01\_001 (Quelle: Eigene Darstellung).

Thema	Experte01_001_Interview vom 25.09.2019
Branchenwahrnehmung und Image	Der Experte stuft das Image der Branche als nicht gut ein und leitet daraus ab, dass die Bevölkerung deshalb auch nicht daran interessiert ist, dass die privaten Sicherheitsbranche mehr öffentliche Aufträge ausführt. Diese sollen direkt durch den Staat ausgeführt werden. Um die Wahrnehmung und das Image zu verbessern sieht er Massnahmen wie korrektes Erscheinungsbild und korrektes, hilfsbereites Verhalten der Mitarbeitenden. Er weist darauf hin, dass die einzelnen Unternehmen viel zu einer Verbesserung des Branchenimages beitragen können, indem man Regeln aufstellt und eine gute Grundausbildung durchführt. Zudem hält er fest, dass wohl viele der Unternehmen über ein schlecht qualifiziertes Management verfügen welches keinerlei betriebswirtschaftliche Ausbildung hat.
Einfluss von gesellschaftlichen Strömungen	Der Experte sagt aus, dass je mehr sicherheitsrelevante Dinge auf der Welt geschehen, je mehr nach Sicherheit geschrien wird. Diese Anforderung ist jedoch kurzlebig, sobald Sicherheit mit persönlichen Restriktionen verbunden ist, möchte man diese nicht mehr.
Konjunkturelle Einflüsse auf die Branche	Der Experte erkennt einen konjunkturellen Einfluss. Während in Wachstumsjahren viel Sicherheit notwendig ist, wird diese in rezessiven Zeiten eher aus Kostenüberlegungen abgebaut.

Thema	Experte01_001_Interview vom 25.09.2019
Branchenrelevante Regulierungen	<p>Der Experte ist der Meinung, dass wenn der Staat mehr Aufgaben an private Sicherheitsunternehmen übertragen will, einheitliche Zulassungsbestimmungen eingeführt werden müssen. Dies würde aus seiner Sicht auch zu einer Branchenbereinigung führen, da nicht alle Unternehmen eine solche Zulassungsbewilligung erhalten würde. Als logische Konsequenz von solchen Zulassungsbestimmungen erwartet der Experte eine Erhöhung der Tarife.</p>
Branchenstruktur und Organisation	<p>Der Experte stellt fest, dass es viel mehr Anbieter gibt als früher. Dies mit qualitativen Unterschieden zwischen den einzelnen Anbietern. Er stellt fest, dass es auch viele kleine Unternehmen gibt, welche eine sehr gute Qualität liefern und dass Grossunternehmen in der Qualität eher abgeben. Er bringt dies in Verbindung mit der Grösse, welche die Unternehmen an Flexibilität und Dynamik verlieren lassen.</p>
Konkurrenzsituation	<p>Der Experte nennt die tiefen Eintrittsbarrieren und die damit verbundene Übersättigung als Treiber der Konkurrenzsituation. Zudem verschärfen die technologischen Substitutionsmöglichkeiten die Situation. Er erkennt existierende Rivalität der Anbieter, häufig würden Aufträge zu Billigpreisen verkauft, weil die jeweiligen Aufträge für das Firmenimage des Anbieters interessant seien. Er weist auf die Problematik hin, dass derart billig verkaufte Aufträge dann irgendwann zu einem Rentabilitätsproblem für die betroffene Firma führen kann. Der Experte wünscht sich höhere Eintrittsbarrieren und bessere Zulassungsbedingungen. Er macht die Bemerkung, dass je mehr Umsatzvolumen auf dem Markt vorhanden sei, desto mehr Konkurrenten werde es geben, welche dieses abschöpfen wollen.</p>
Personalmarkt und Mitarbeiter	<p>Der Experte weist darauf hin, dass es wichtig sei Massnahmen zu ergreifen, um auch die jüngere Generation anziehen zu können und damit einen guten Generationenmix generieren zu können. Um dies tun zu können, müssen sich die Sicherheitsfirmen modernisieren und die Aufgaben müssen interessant und vielfältig sein. Die Realisierung sieht er über den Pfad der Technologisierung. Dies würde auch zu einer höheren Identifizierung gegenüber Arbeit und Arbeitgeber führen. Zudem müssen die Anstellungsbedingungen verbessert werden, da dies dazu führen würde, dass bessere Leute in die Branche eintreten. Die Anstellungsbedingungen können jedoch nur verbessert werden, wenn am Markt ein guter Tarif erzielt werden kann, da dies überhaupt erst Investitionen in Personal, Einsatzmittel, Ausbildung und Rekrutierung ermöglichen würde.</p> <p>Er verweist noch auf die Job-Bewertungsplattformen, welche aus seiner Sicht teilweise missbraucht werden.</p>

Thema	Experte01_001_Interview vom 25.09.2019
Technologie	Der Experte sieht durch die Einführung von mehr Technologie eine Ablösung von bestehenden Sicherheitsaufgaben, hebt jedoch hervor, dass es dann eine andere Art von Mitarbeitenden mit anderen Qualifikationen benötigt. Er nimmt in seinem Tätigkeitsbereich bereits Veränderungen wahr und geht mit der Technologie mit. Vorteile sieht er im Einsatz von Technologie im Bereich der Ausbildung, der Rapportierung und der Einsatzplanung. Durch die technologische Prozessoptimierung erkennt er Einsparungspotential in der Administration und dadurch einen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit und Rentabilität. Ebenso ist er der Meinung, dass auf diesem Weg Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt geschaffen wird, weil die jüngeren Generationen eine hohe Affinität zu technologischen Lösungen hat. Er ist der Meinung, dass man als Firma auf den Einsatz von technologischen Lösungen setzen soll und tut dies auch.
Marktwachstum	Der Experte stelle ein Marktwachstum fest, welches den Markt für neue Mitbewerber interessanter macht.
Differenzierbarkeit der Leistung	Der Experte führt aus, dass primär Einkaufsabteilungen nur über den Preis differenzieren würden. Die Leistungen seien ja vorgegeben. Fachabteilungen (wie Sicherheits-Chef, Security-Officers) können sich gegenüber den Einkaufsabteilungen nicht durchsetzen. Aufgrund der Nichtvergleichbarkeit der einzelnen Sicherheitsfirmen wird nach Ansicht des Experten ausschliesslich über den Preis entschieden.
Submission und Vergabe	Der Experte misst den Einkäufern der Unternehmen eine wesentliche Rolle zu. Diese seien jedoch nur auf den Preis fixiert und gehen davon aus, dass die Dienstleistung ja standardisiert sei. Wenn der falsche Anbieter ausgewählt würde sei dies auch kein Problem, man könne ihn ja problemlos ersetzen. Auch der Staat spiele für den Experten eine merkwürdige Rolle, auch der wolle mittlerweile alles nur noch billig einkaufen. Die habe eine falsche Signalwirkung.
Preisdruck	Der Experte sieht die Gründe für den Preisdruck darin, dass sich die Dienstleistungen nicht unterscheiden lassen.
Kundenmacht	Der Experte ist der Meinung, dass der Kunde sicher eine gewisse Macht hätte. Sobald die Beziehung Kunde-Lieferant jedoch auf einer partnerschaftlichen Ebene ablaufen würde, sei diese Macht nicht mehr spürbar.
Direkte Einflussgrößen auf den wirtschaftlichen Erfolg	-/-
Zukunft (Wünsche und Aussichten)	Der Experte wünscht sich bessere Zulassungsbedingungen und rechnet damit, dass es dann zu einer gewissen Säuberung innerhalb der Branche kommen würde. Er wünscht sich eine Imagekampagne für die Branche und sieht dafür den Verband in der Pflicht. Dafür muss Geld investiert werden.

## 9.2.2 Einzelfallanalyse Experte02\_001

Tabelle 30: Einzelfallanalyse Experte02\_001 (Quelle: Eigene Darstellung).

Thema	Experte02_001_Interview vom 17.04.2020
Branchenwahrnehmung und Image	<p>Der Experte stellt fest, dass die Branche ein Problem mit dem Ansehen hat und dass die Politik nur die schwarzen Schafe innerhalb der Branche wahrnimmt. Seitens Verband würde primär negativ kommuniziert und die Errungenschaften, wie beispielsweise die eidgenössischen Fachausweise, welche seit über 20 Jahren angeboten werden, würden zu wenig hervorgehoben. Die Branche tut eigentlich viel Gutes, dies werden jedoch nicht kommuniziert. Er sieht primär den Weg über Gespräche mit Politikern, welche dann allenfalls die Branche bei relevanten Gesetzgebungsprozessen unterstützen könnte.</p> <p>Der Experte ist der Meinung, dass die private Sicherheitsbranche ein Teil der inneren Sicherheit in der Schweiz geworden sei, dies jedoch nicht offiziell anerkannt sei. Er bemängelt, dass die Branche mehr über die guten Branchenteilnehmer sprechen sollte und so dem Bürger ein besseres Bild vermitteln könnte. So könnte man vom "Türsteher-Image" wegkommen.</p>
Einfluss von gesellschaftlichen Strömungen	-/-
Konjunkturelle Einflüsse auf die Branche	<p>Negativeinfluss von Rezession auf das Kaufverhalten der Kunden, weil diese ebenfalls sparen müssen. Vorstellbar ist jedoch auch, dass bei Rezession infolge der allgemeinen Verunsicherung mehr Sicherheitsdienstleistungen eingekauft werden. Tendenz wird jedoch eher als negativ beurteilt. Der Experte hält fest, dass wir uns in den letzten Jahren ja in einem permanenten wirtschaftlichen Aufwärtstrend befunden hätten, es der Branche jedoch trotzdem nicht gelungen sei die Margen zu steigern.</p>
Branchenrelevante Regulierungen	<p>Der Experte führt aus, dass der bislang angewandte GAV primär kostentreibend war. Die uneinheitlichen, kantonalen Bewilligungssysteme sieht er ebenso als kostentreibend an, da in verschiedenen Kantonen Bewilligungen eingeholt werden müssen. Er erwähnt, dass auch das angestrebte Küps kostentreibende Wirkung gehabt hätte, da dieses überschossen hätte. Primär im Bereich der Ausbildung.</p> <p>Er weist darauf hin, dass Sicherheitsunternehmen mit einer Vielzahl von externen Anforderungen konfrontiert sind. GAV, Zulassungsregulationen und kundenseitige Anforderungen. Hier müsse eine gute Balance gefunden werden. Er weist darauf hin, dass alle Regulationsbemühungen, welche in der Vergangenheit unternommen wurden nicht zu Preisanstiegen geführt haben, das Gegenteil sei der Fall.</p>

Thema	Experte02_001_Interview vom 17.04.2020
Branchenstruktur und Organisation	<p>Der Experte stellt fest, dass es in den letzten 5 bis 10 Jahren zu einer bipolaren Situation innerhalb der Branche gekommen ist. Auf der einen Seite stehen diejenigen Unternehmen welche sich professionalisiert haben. Am anderen Pol stehen die "schwarzen Schafe". Die Entwicklung, Preise runter, Kosten für die Unternehmen hoch, setzt er in Verbindung mit dem Anwuchs auf rund 800 Sicherheitsfirmen, was jede einzelne Firma substituierbar gemacht hat. Er stellt auch fest, dass in der öffentlichen und medialen Wahrnehmung primär von den schlechten Branchenteilnehmern getrieben ist.</p> <p>Er schätzt den Austausch unter den einzelnen Firmen im Rahmen der VSSU Mitgliedschaft generell, stellt jedoch fest, dass innerhalb des Verbandes die Grossfirmen primär ihre eigenen Interessen durchsetzen. So würden beispielsweise die Grossfirmen versuchen die kleineren Firmen durch immer neue Auflagen und höhere administrative Aufwendungen mit zusätzlichen Kosten zu belasten.</p>
Konkurrenzsituation	<p>Der Experte sieht die Ursache für das Phänomen "Preise runter, Kosten für die Unternehmen rauf" darin, dass es zu viele Sicherheitsfirmen gibt und der Kunde deswegen eine grosse Auswahlmöglichkeit hat. Firmen sind einfach zu ersetzen und der Kunde setzt dann auf den günstigsten. Ebenso sieht er eine Konkurrerung von bisherigen Sicherheitsdienstleistungen durch den Einsatz von Technologie. Durch diese Tendenz sieht er einen Umsatzverlust in den konventionellen Tätigkeiten. Er sieht keine Möglichkeit selbst Technologie-Entwickler zu sein. Innerhalb der bestehenden Branche sieht er eine Tendenz, dass zwar alle Branchenteilnehmenden Qualität versprechen, dann jedoch die Aufträge primär über den Preis reinholen. Dies kann entweder durch tiefe Dienstleistungspreise erfolgen oder aber durch ein Sponsoring. Ebenfalls stellte er fest, dass Grossunternehmen massiv Druck auf sein KMU gemacht haben und angedroht haben, dass wenn sie einen seiner Aufträge wollen, dass sie dann mit dem Preis so tief gehen würden, dass er nicht mithalten könne. Zudem erwähnt er, dass einige Mitbewerber bei Submissionen ein unehrliches Vorgehen zeigen und beispielsweise benötigte Nachweise fälschen würden.</p>

Thema	Experte02_001_Interview vom 17.04.2020
Personalmarkt und Mitarbeiter	<p>Der Experte spricht von einer massiven Kostenerhöhung für die Unternehmen infolge des GAV. Vor allem seit der letzten grossen GAV-Anpassung im, wo die neuen Kategorien A, B und C geschaffen wurden.</p> <p>Er bemängelt zudem, dass die Branche im Zusammenhang mit der Ausbildung schlecht kommuniziere. Er anerkennt, dass die Branche aktuell keine Berufslehre anbieten kann und verweist auf die damit zusammenhängenden Problemen. Man könne nicht einfach Minderjährige für verantwortungsvolle Sicherheitsaufgaben einsetzen und der Markt sei wohl nicht bereit doppelt zu bezahlen. Für den Lehrling und für eine erfahrene Sicherheitsperson welche diesen beaufsichtigt. Falls eine Lehre eingeführt würde, müsste dies wohl so gemacht werden, dass man erst dann damit beginnen könne, wenn man volljährig sein.</p> <p>Zum Thema Personalmarkt und Mitarbeiter führt der Experte noch hinzu, dass infolge der ganzen Technologisierung die Anforderungen an das Personal steigen und deswegen höherer Ausbildungsaufwand notwendig sein, was ebenfalls zu Mehrkosten für die Sicherheitsunternehmen führt.</p>
Technologie	<p>Der Experte nennt primär die unternehmensinterne Digitalisierung, also inkrementelle Innovationen. Durch solche Innovationen erwartet er Kosteneinsparungen, weist jedoch darauf hin, dass es für KMU schwierig ist solche Innovationen zu realisieren, da diese häufig mit sehr hohen Initialkosten verbunden sind. Des Weiteren erwähnt er eine Verlagerung weg von der Detektion zur Intervention. Detektion durch Technik, Intervention durch Menschen. Also auch das Mensch &amp; Technik Modell. Er erwähnt, dass aktuell eine technische Intervention, beispielsweise durch Roboter, noch nicht möglich ist, da es nach wie vor in gewissen Situationen menschliche Entscheidungen benötigt.</p>
Marktwachstum	-/-
Differenzierbarkeit der Leistung	<p>Der Experte führt aus, dass kundenseitig häufig nur noch über den Preis entschieden wird bei welchem Anbieter eingekauft wird. Er führt dies darauf zurück, dass häufig durch Einkaufsabteilungen beschafft wird, welche keinen fachlichen Bezug zur Dienstleistung hätten. Früher wurde die Dienstleistung durch Fachpersonen, beispielsweise den Sicherheits-Chef, eingekauft. Durch die Einkaufsabteilungen würden dann niederschwellige Eignungskriterien definiert, welche von fast allen Anbietern erfüllt werden können. Manchmal auch mit Trickserei welche nicht bemerkt wird. Alle Firmen, welche diese Eignungskriterien erfüllen, würden dann als gleichwertig angesehen. Und dann gilt als Zuschlagskriterium nur noch der Preis.</p>
Submission und Vergabe	<p>Der Experte sieht die Problematik, dass heute primär über Einkaufsabteilungen eingekauft wird. Dort würden nicht mehr fachlich versierte Personen tätig sein, es würden einfachste Killerkriterien festgelegt, um dann letztendlich über den Preis zu entscheiden. Da die Killerkriterien sehr einfach formuliert seien würde die Einkaufsabteilung dann sagen, die Firmen sind eh alle gleich, wir entscheiden nach dem Preis. Früher sei das anders gewesen, da dort der Sicherheits-Chef die Dienstleistung eingekauft habe und andere Kriterien setzte.</p> <p>Häufig werde bei Ausschreibungen durch Anbieter auch betrogen, indem falsche oder gefälschte Nachweise vorgelegt würden.</p>

Thema	Experte02_001_Interview vom 17.04.2020
Preisdruck	<p>Der Experte sieht die Gründe für den Preisdruck darin, dass eine "Geiz ist geil" Mentalität herrscht und es teilweise nicht mehr darum geht, Qualität einzukaufen.</p> <p>Zudem wollen die Kunden ihre eigenen Stakeholder befriedigen, dies in Form von Shareholder Value. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, wird auf die Preise der Lieferanten gedrückt.</p>
Kundenmacht	<p>Der Experte erwähnt den grossen Handlungsspielraum der Kunden infolge Überkapazitäten am Markt. Dies führt dazu, dass die einzelne Firma leicht zu substituieren ist. Ebenfalls stellt er fest, dass Grosskunden die am Markt tätigen Firmen "gnadenlos" gegeneinander ausspielen.</p>
Direkte Einflussgrössen auf den wirtschaftlichen Erfolg	<p>Grund für die Verschlechterung des Reingewinns ist die Kombination von Preiserosion und einem Kostenanstieg bei den Unternehmen. Dies führt zu einem Margeneinbruch.</p>
Zukunft (Wünsche und Aussichten)	<p>Der Experte empfindet, dass die private Schweizer Sicherheitsbranche gegenüber der Situation im Ausland um 5-10 Jahre hinterherhinkt. Dies weil die Schweiz bislang von Terroranschlägen verschont geblieben ist und deswegen nicht aufrüsten musste. Er erwartet, dass erst ein grösserer Vorfall dazu führen wird, dass "aufgerüstet" wird und sich am Markt dann gute Preise durchsetzen lassen. Zudem betrachtet er den Personalmarkt mit Sorge, da es schwierig ist geeignetes Personal zu finden. Er prognostiziert, dass wenn es irgendwann in der Kombination Mehrbedarf wegen einem grösseren Vorfall und Knappheit auf dem Personalmarkt zu einer Verknappung des Gutes "Sicherheitsdienstleistung" kommen könnte. Dies könnte einerseits die Preise anheben, jedoch auch die Qualität nochmals senken, weil dann einfach "jeder" hingestellt wird. Er erwähnt auch die zukünftige Kombination von Mensch und Technik.</p> <p>Für die Zukunft wünscht sich der Experte ein besseres Image für die Branche und schweizweit einheitliche Zulassungssysteme, welches jedoch nicht ausföhrt und zusätzliche Kosten generiert. Er weist darauf hin, dass es ihm "Angst machen würde", dass die Polizei in die ganze Zulassungsthematik involviert ist, dass diese ebenfalls Stakeholder ist. Er befürchtet, dass die Polizei aus Konkurrenzdenken gegenüber der privaten Sicherheitsindustrie die Messlatte für die Zulassung bewusst sehr hoch legen will, damit es möglichst wenig private Sicherheitsfirmen gibt. Er befürchtet auch, dass es nicht gelingen wird durch zusätzliche Regulationen den Preis für die Dienstleistung zu erhöhen und verweist dabei auf die letzten 25 Jahre der GAV-Geschichte. Dort wollte man branchenintern regulieren und mit dem GAV Qualität erreichen. Zu einem Preisanstieg und dadurch einem Gewinnanstieg sei es jedoch nicht gekommen. Im Gegenteil. Dasselbe befürchtet er bei einem Ausbau der Bewilligungsverfahren.</p>

### 9.2.3 Einzelfallanalyse Experte03\_001

Tabelle 31: Einzelfallanalyse Experte03\_001 (Quelle: Eigene Darstellung).

Thema	Experte03_001_Interview vom 29.01.2020
Branchenwahrnehmung und Image	Der Experte sieht die mangelnde Bereitschaft gute Preise für die Dienstleistung zu bezahlen primär im schlechten Image der Branche. Auch Betriebe welche gute Qualität leisten würden mit den schlechten Anbietern in einen Topf geworfen. Er ist der Meinung, dass wenn die Kunden bessere Qualität erhalten würden und das Image stimmen würde, höhere Preise für die Dienstleistung bezahlt würden.
Einfluss von gesellschaftlichen Strömungen	Der Experte stellt fest, dass gemäss Statistik die objektive Sicherheit in der Schweiz immer besser wird, dass jedoch die subjektive Sicherheit leidet, resp. sich die Anforderungen erhöht haben. Die in Vergangenheit erfahrenen Umsatzsteigerungen führ er nicht zuletzt auf Terroranschläge zurück.
Konjunkturelle Einflüsse auf die Branche	Der Experte verzeichnet in seinem Betrieb keine grossen konjunkturellen Einflüsse. Einen gewissen Einfluss gebe es, jedoch weniger als in anderen Branchen und häufig zeitverzögert. Einen grossen konjunkturellen Einfluss erkenne er jedoch im Bereich des Personalmarkts. In Rezessionsphasen ist es einfacher bessere Mitarbeitende zu rekrutieren.
Branchenrelevante Regulierungen	Der Experte ist in einem Kanton tätig, in welchem es Zulassungsregulierungen gibt. Er empfindet diese als sehr Bürokratisch. Die individuellen Regulationen pro Kanton erachtet er als problematisch, da einerseits hohe Kosten entstehen und der administrative Aufwand zusätzlich steigt. Er verweist auch auf den Sachverhalt, dass die Zulassungsregulierungen zu operationellen Verzögerungen führen, das die Einholung einer Bewilligung für einen Mitarbeitenden bis zu drei Monate in Anspruch nimmt. In Bezug auf den GAV bemängelt er, dass rund 80% der Betriebe nicht unter diesen fallen.
Branchenstruktur und Organisation	Der Experte stellt fest, dass früher primär die grossen Player dominierten. Diese wurden in gewissen Produktkategorien jedoch durch die vielen Klein- und Kleinstanbieter verdrängt. Dies obwohl viele Kleinst- und Kleinanbieter eine schlechte Qualität erbringen würden. Kundenseitig würden jedoch alle Firmen in denselben Topf geworfen. Er stellt auch fest, dass es innerhalb der Branche grosse Unterschiede gibt. Solche welche alle Regulationen einhalten oder gar übertreffen und solche welche die Standards nicht einhalten würden.

## Konkurrenzsituation

Der Experte benennt die mangelnde Vergleichbarkeit der einzelnen Sicherheitsfirmen als ein Element, welches die Konkurrenzsituation verschärft. Er differenziert zwischen Konkurrenten und Mitbewerbern. Als Mitbewerber bezeichnet er diejenigen Konkurrenzfirmen, welche die Rahmenbedingungen, vor allem den GAV, einhalten. Als Konkurrenten bezeichnet er diejenigen, welche die Preise unterbieten und das Image kaputtmachen. Diese investieren nicht in Ausbildung. Er stellt fest, dass aktuell seriöse Mitbewerber durch Billiganbieter verdrängt werden. Obschon diese keine guten qualitativen Leistungen erbringen. Die Kunden würden alle Firmen in denselben Topf werfen. Er bemängelt, dass der Wettbewerb nicht funktionieren würde, da eben diese Billiganbieter andere Rahmenbedingungen hätten als die seriösen Anbieter. Billiganbieter würden häufig Versprechungen machen, welche sie dann nicht einhalten können. Strafzahlungen bei Nichteinhaltung der Abmachungen gäbe es keine. Zudem bezieht sich der Experte auf die Problematik der FM-Anbieter. Er umschreibt die Situation in der Westschweiz, wo französische FM-Grosskonzerne in den Markt getreten sind. Wenn der FM-Anbieter dann einen Auftrag erhält, bestimmt dieser mit welchem Sicherheitsanbieter er zusammenarbeiten will und drückt die Preise. Auch Kickback-zahlungen seien üblich.

Abschliessend bemängelt er nochmals, dass er es bedauerlich finden würde, dass alle Sicherheitsanbieter in denselben Topf geworfen würden und dies, obschon es dort sehr grosse Unterschiede gäbe.

## Personalmarkt und Mitarbeiter

Der Experte schildert die höheren Erwartungen, welche seitens der Mitarbeitenden an den Arbeitgeber gestellt werden. Einerseits die Entlohnung, andererseits die Freizeitanforderungen. Zudem hätten die Mitarbeitenden keine Geduld mehr, man wolle beinahe jedes Jahr einen Karriereschritt machen. Zudem stellt er einen Anstieg der Ausfallzeiten fest. Bereits mit den geringsten gesundheitlichen Beeinträchtigungen würde man der Arbeit fern bleiben.

Die Bereitschaft Schichtdienst zu arbeiten habe sich verändert, sei nicht attraktiv. Dies führe dazu, dass man teilweise auch schlechte Leute anstellen müsse. Er führt es auf die Vollbeschäftigung zurück.

Weiter würden die Personalkosten mit immer neuen Kostentreibern wie Vaterschaftsurlaub, Elternurlaub, Arbeitnehmerschutz usw. getrieben.

Thema	Experte03_001_Interview vom 29.01.2020
Technologie	<p>Der Experte sieht die technologische Entwicklung als Chance zur Ergänzung und Verbesserung der Dienstleistungen. Gleichzeitig erwähnt er, dass die konventionelle Patrouillentätigkeit auch zukunfts-trächtig ist, da damit das Sicherheitsgefühl verbessert wird. Auch er sieht eine Kombination zwischen Mensch und Technik. Daneben sieht er die wachsenden Kundenanforderungen in Bezug auf Online-zugriff der erhobenen Daten, was er als kostentreibend für die Sicherheitsunternehmen einstuft. Er hat in seinem Unternehmen bereits die elektronische Rapporterstattung eingeführt, was u.a. dem Kunden mehr Informationen vermittelt. Durch den Einsatz von technologischen Mitteln will er Mitarbeiter einsparen und diese für wichtigere Dinge einsetzen, einen Abbau von Arbeitsplätzen befürchtet er nicht. Es wird jedoch eine Veränderung in Bezug auf die Art der Arbeitsplätze geben.</p>
Marktwachstum	-/-
Differenzierbarkeit der Leistung	<p>Der Experte führt aus, dass der Kunde, die weder die Unternehmung noch das Produkt differenziert. Er werfe alle Betriebe in einen Topf und differenziere die Leistung lediglich über den Preis.</p>
Submission und Vergabe	<p>Der Experte ist der Meinung, dass bei Ausschreibungen häufig nur der Stundentarif betrachtet wird. Zudem würden viel mehr Aufträge ausgeschrieben als früher. Innerhalb der Ausschreibungen sei man dann mit zwei Kategorien von Mitbewerbenden konfrontiert. Diejenigen welche nur das Versprechen was sie dann auch halten können und diejenigen welche leere Versprechungen abgeben würden.</p>
Preisdruck	<p>Der Experte sieht die Determinanten des Preisdrucks einerseits im kundeneigenen Kostendruck, andererseits im Branchenimage.</p>
Kundenmacht	-/-
Direkte Einflussgrößen auf den wirtschaftlichen Erfolg	-/-
Zukunft (Wünsche und Aussichten)	<p>Der Experte sieht für die Zukunft zwei Szenarien; Entweder geht alles weiter wie aktuell. Dann wird die Rendite weiter sinken und seriöse Anbieter haben weiterhin mit Kleinfirmen zu kämpfen welche den GAV nicht einhalten. Teilweise werden diese Kleinfirmen konkursgehen, es werden aber sofort wieder neue Firmen am Markt auftauchen, weil die Eintrittsbarrieren sehr tief sind. Diesen Weg wünscht er sich nicht. Das zweite Szenario sieht vor, dass schweizweit einheitliche Zugangsregulierungen auf Bundesebene geschaffen werden, inkl. Zulassungsprüfungen für Mitarbeitende. Dieses Vorgehen würde dann zu einer Verknappung des Angebots und deswegen zu einer Preisstabilisierung führen.</p> <p>Für die Zukunft wünscht er sich ein besseres Image der Sicherheitsbranche und anständige Arbeitsbedingungen für das Personal. Nur noch gut ausgebildetes Personal soll eingesetzt werden. Zudem wünscht er sich einen Gesamtarbeitsvertrag, welcher für alle Firmen innerhalb der Sicherheitsbranche gilt und allgemeinverbindlich erklärt ist. Damit die Rendite zukünftig steigt, wünscht er sich, dass die kleinen Marktplayer vom Markt verschwinden.</p>

## 9.2.4 Einzelfallanalyse Experte04\_001

Tabelle 32: Einzelfallanalyse Experte04\_001 (Quelle: Eigene Darstellung).

Thema	Experte04_001_Interview vom 21.02.2020
Branchenwahrnehmung und Image	<p>Der Experte schildert die schlechte Öffentlichkeitswirkung welche primär durch die Billiganbieter geprägt wird, welche schlecht ausgerüstetes Personal, teilweise ohne richtige Uniform, in der Öffentlichkeit einsetzt. Dies führt dann dazu, dass ein hoher Preisdruck entsteht, weil der Dienstleistung gegenüber keine Wertschätzung besteht. Im Vergleich mit anderen Dienstleistungen, er nennt einen Gärtner, sind die Preise in der Sicherheitsbranche viel zu tief. Er ist der Meinung, dass die Branche ein sehr schlechtes Image hat und dass die Türsteher aus dubiosem Milieu als Symbol für die Branche gelten.</p> <p>Als Gründe für dieses schlechte Image nennt er auch die teilweise dubiosen und ungebildeten Geschäftsführer einzelner Sicherheitsfirmen.</p>
Einfluss von gesellschaftlichen Strömungen	-/-
Konjunkturelle Einflüsse auf die Branche	<p>Der Experte schildert die Probleme auf dem Arbeitsmarkt welche in Boomjahren entstehen. Es ist sehr schwierig gute Mitarbeitende zu finden. Dies wiederum hat einen Einfluss auf die Dienstleistungsqualität.</p> <p>In Bezug auf den Umsatz äussert er, dass man in dieser Branche die konjunkturellen Bewegungen nicht stark merken würde.</p>
Branchenrelevante Regulierungen	<p>Der Experte bemängelt, dass der GAV nicht für alle Firmen gilt. Zudem erachtet er die GAV Vorgabe, wonach 20 Stunden Grundausbildung zu absolvieren seien, als zu tief angesetzt. Zudem seien die Ausbildungsinhalte nicht geregelt und man könne nicht nachweisen wie das die Firmen umsetzen.</p> <p>Den GAV empfindet er als massiv kostentreibend, vor allem für etablierte Firmen, welche bereits lange am Markt sind. Er erwähnt das im GAV enthaltene Lohnmodell, nach welchem nach Dienstjahren Lohnanpassungen erfolgen. Dies führt bei Firmen welche langjährige Mitarbeitende beschäftigen zu überproportional hohen Lohnkosten, was sie gegenüber Firmen, welche nicht dem GAV unterstellt sind benachteiligen. Der GAV brachte zudem eine starke Bürokratisierung mit sich, welches die Kosten zusätzlich anhub. Zudem bemängelt er die Kontrollen über die Einhaltung des GAV und bezeichnet diese als "miserabel".</p> <p>Obschon sich der Experte als "kein Fan von Regulationen" bezeichnet, fordert er solche und bedauert das Scheitern des Küps. Aktuell erachtet er die kantonalen Regelungen als uneinheitlich, zudem würden diese nicht immer auf Einhaltung hin kontrolliert.</p>

Thema	Experte04_001_Interview vom 21.02.2020
Branchenstruktur und Organisation	<p>Der Experte weist auf die schlechte Organisation innerhalb der Branche hin. Dafür macht er primär Inaktivität innerhalb des Verbandes verantwortlich. Zudem gäbe es mehrere Branchenverbände, welche sich gar konkurrenzieren würden. Er vermisst ein Qualitätslabel für die Branche. Zudem habe früher eine Mitgliedschaft im Branchenverband VSSU ein gewisses Qualitätslabel bedeutet, heute sei dies nicht mehr der Fall. Im VSSU seien heute auch sehr viele grenzwertige Anbieter Mitglied.</p>
Konkurrenzsituation	<p>Der Experte stellt eine allgemeine Verschlechterung der Konkurrenzsituation fest. Der Wettbewerb wurde deutlich härter und es werde mit härteren Bandagen gekämpft. Er stellt auch fest, dass sich innerhalb der Branche viele dubiose Firmen tummeln. Früher habe es diese auch gegeben, aber sie flogen unter dem Radar. Heute nehme man diese sehr gut wahr.</p> <p>Der Experte erwähnt als ein Gründe für die verschärfte Konkurrenzsituation, dass man auf dem Markt mit qualitativen Faktoren nicht gewinnen könne. Dies selbst nicht bei Grosskunden aus dem Pharmabereich.</p> <p>Der Experte stellt in seinem Wirkungsbereich auch fest, dass häufig mit unfairen Mitteln gekämpft wird. Das Bezahlen von Schmiergeldern an potenzielle Kundenvertreter, das pro aktive Abwerben von Sicherheitsmitarbeitenden bei Konkurrenzbetrieben, das Anschwärzen von Konkurrenten bei Kunden, das Nichteinhalten des Gesamtarbeitsvertrags und Schwarzarbeit.</p> <p>Ein weiteres Element welches die Konkurrenzsituation verschärft ist die Ausschreibungsthematik. Viele solcher dubioser Anbieter würden an Ausschreibungen teilnehmen.</p> <p>Als Gründe für diese verschärfte Konkurrenzsituation benennt der Experte die tiefen Eintrittsbarrieren. Es besteht kein nennenswerter Kapitalbedarf für die Gründung einer Sicherheitsfirma.</p> <p>Bei vielen seiner Konkurrenten welche Billigdienstleistungen anbieten vermutet er finanzielle Probleme. Aus diesem Grund würden sich diese neue Betätigungsfelder innerhalb der Sicherheitsbranche suchen und damit wohl zukünftig auch in andere Bereiche vordringen - und vermutlich dort auch die Preise kaputt machen.</p> <p>Er erkennt auf dem Markt generell bessere Chancen für Grossunternehmen, da diese von einem positiven Skaleneffekt profitieren können.</p> <p>Auch dieser Experte erwähnt die Konkurrenzsituation mit den FM-Provider, welche in den Markt eingedrungen sind. Die Sicherheitsdienstleistung ist für diese ein Nebenprodukt mit welchem sie teilweise gar kein Geld verdienen wollen. Sie bieten es teilweise zu Selbstkosten an, im Sinne eines value added. Dies führt zu einem hohen Preisdruck auf konventionelle Sicherheitsanbieter.</p> <p>Als mögliche neue Konkurrenten sieht der Experte etwas "was mit einem technischen Device verbunden ist und sehr disruptiv ist"</p>

Thema	Experte04_001_Interview vom 21.02.2020
Personalmarkt und Mitarbeiter	<p>Der Experte führt aus, dass die Mitarbeitenden heute schlechtere Anstellungsbedingungen hätten als früher. Dies trotz den laufenden Anpassungen am GAV. Er verweist auf eine interne Erhebung in seiner Firma, welche dokumentiert, dass die Mitarbeitenden unglücklich seien. Er vermutet auch, dass es innerhalb der Sicherheitsbranche viele Workingpoor gibt, welche sich mit dem Job in der Sicherheitsbranche nicht über Wasser halten können. Dies wiederum trägt zum schlechten Image der Branche bei.</p> <p>Er führt aus, dass die Branche als bildungsfern betrachtet werde. Alles ungelernete Mitarbeitende, welche jederzeit ersetzt werden können. Dieses Phänomen führe auch zum Preisabsturz, was wiederum dazu führe, dass man als Firma Teilzeitmitarbeitende zu Dumpinglöhnen anstellen müsse.</p> <p>Aktuell sei es sehr schwierig gute Mitarbeitende zu rekrutieren. Dies führe dazu, dass es schwierig sei die gewünschte Qualität zu erbringen, was die Differenzierung erschwere, da man die einzelnen Firmen nicht mehr über die Mitarbeitenden unterscheiden könne.</p>
Technologie	<p>Der Experte sieht, dass der technologische Fortschritt die Dienstleistungen verändern wird. Früher waren die Sicherheitsmitarbeitende "wandelnde Detektoren" welche gleichzeitig auch intervenieren konnten. Die reine Detektion kann heute technologisch gelöst werden, die Intervention jedoch noch nicht. Er betont ausdrücklich "noch nicht". Aktuell sind jedoch noch Interventionen durch Sicherheitspersonal gefragt. Der Experte weist darauf hin, dass sich die Arbeit der Sicherheitsmitarbeitenden bereits jetzt infolge dem Einsatz von Technologie sehr verändert hat und auch bereits einige technologische, neuartige Ausrüstungsgegenstände eingeführt werden. Beispielsweise Systeme für die elektronische Rapporerstattung und Ortungsgeräte. Er ist der Meinung, dass sich die technologische Entwicklung in den kommenden Jahren ausbreiten wird und nennt Möglichkeiten, wie beispielsweise unter Zuhilfenahme von Technik die Einführung der Mitarbeitenden in die verschiedenen Dienste kosteneffizienter erfolgen könnte. Konkret benennt er Virtual Reality Brillen, welche einen Kontrollgang vorgeben. Diese Möglichkeiten könnten auch dazu führen, dass unter Inanspruchnahme solcher Technik anderweitige Dienstleistungen im Bereich des technischen Facility Managements durch Sicherheitsmitarbeitende ausgeführt werden könnten. Er sieht die technologische Entwicklung als Chance und Risiko zugleich.</p>
Marktwachstum	<p>Der Experte hat ein massives Marktwachstum festgestellt und stellt fest, dass sich der Markt von einem Oligopol in einen Käufermarkt gewandelt hat.</p>
Differenzierbarkeit der Leistung	<p>Der Experte führt aus, dass die Anbieter nicht differenziert werden können. Einige hätten vielleicht einen etwas besseren Namen, bessere Ausrüstung und Ausbildung. Dies werde jedoch vom Markt nicht wahrgenommen.</p> <p>Er erwähnt auch, dass die einzelnen Dienstleistungen, welche am Markt erbracht werden nicht differenziert werden können. In den Ausschreibungen werden Produktbezeichnungen verwendet, welche nicht eindeutig sind.</p>

Thema	Experte04_001_Interview vom 21.02.2020
Submission und Vergabe	<p>Der Experte führt aus, dass man sich in einem sehr fragmentierten Markt bewegen würde, auf welchem unterschiedliche Regulierungen für die Anbieter herrschen würden. An den Ausschreibungen würden dann jedoch alle teilnehmen. Zudem gäbe es viel mehr Ausschreibungen als früher und die Preisgewichtung habe stark zugenommen. Es würden sich auch mehr Anbieter pro Ausschreibung beteiligen. Das ganze Beschaffungswesen habe sich massiv verändert. Teilweise würden auch Aufträge ausgeschrieben, welche unter den Grenzwerten liegen. Teilweise lägen die Vergabekriterien bei 100% Preis, weil Sicherheitsdienstleistungen als Standardgut angesehen würden. Auch dort wo die Vergabekriterien nicht nur aus der Preisgewichtung bestehen würde, gelte letztendlich nur der Preis, da die anderweitig aufgestellten Kriterien schwammig seien und nicht richtig kontrolliert werden könnten. Häufig würde seitens der Anbieter auch betrogen, indem falsche Angaben gemacht würden. Die Vergleichbarkeit der Anbieter sei nicht möglich. Die Submissionen würden zu einer massiven Preiserosion führen.</p>
Preisdruck	<p>Der Experte erwähnt die "Geiz-ist-geil" Mentalität und die gesellschaftliche Akzeptanz Preise nach unten zu drücken.</p>
Kundenmacht	<p>Der Experte stelle fest, dass Kunden teilweise extreme Forderungen wie das Wegbedingen der AGB des Anbieters, Unterzeichnen von nicht auf die Dienstleistung zutreffenden Verträgen usw. stellen. Wenn dann auf diese Forderungen nicht eingetreten wird, geht der Auftrag an einen Mitbewerber, welcher das so akzeptiert. Der Experte ist der Meinung dieser Sachverhalt auch dazu führt, dass seriöse Firmen benachteiligt würden. Unseriöse Firmen würden einfach alles unterzeichnen damit sie den Auftrag erhalten, seriöse Firmen müssen sich schützen und können solche Bedingungen nicht akzeptieren.</p> <p>Der Experte bezeichnet den Markt klar als Käufermarkt, in welchem der Käufer "an den Hebeln der Macht sitzt".</p>
Direkte Einflussgrößen auf den wirtschaftlichen Erfolg	<p>Der Experte stellt den Trend fest, dass die Umsätze permanent ansteigen, die Margen jedoch permanent sinken. Als Treiber sieht er einerseits die Preiserosion, auf der anderen Seite jedoch auch die Lohnkostenentwicklung welcher der GAV verursacht, primär aufgrund der GAV-Anpassungen im Jahre 2014.</p>

Zukunft (Wünsche und Aussichten)

Der Experte geht davon aus, dass sich zukünftig zwei Pole bilden. Der Pol der Kostenführer und der Pol der Qualitätsführer. Er geht davon aus, dass aufgrund der herrschenden Situation der Pol der Qualitätsführer einen Umsatzrückgang zu verzeichnen hätte. Dies weil Sicherheitsdienstleistungen am Markt als Standardgut verstanden werden und primär über den Preis eingekauft werden. Für Qualitätsanbieter wird es schwierig werden, weil es nicht einfach ist die Qualität klar zu definieren und die USP am Markt aufzeigbar zu machen. Als Treiber für die zukünftige Umsatzentwicklung sieht er einerseits eine gut funktionierende Volkswirtschaft, aber auch ein Anstieg des Sicherheitsbedürfnisses infolge Terrorangst etc.

Er wünscht sich für die Zukunft, dass es weniger Kleinfirmen gibt, da diese aus seiner Sicht durch ihr unseriöses Handeln auch volkswirtschaftliche Schäden generieren. Zudem wünscht sich der Experte einen vernünftigen, unkomplizierten Gesamtarbeitsvertrag, welcher mit weniger Bürokratie verbunden ist und von allen Betroffenen eingehalten wird. Zudem wünscht er sich ein Qualitätslabel für die Sicherheitsbranche und dass alle dubiosen Anbieter vom Markt verschwinden.

## 9.2.5 Einzelfallanalyse Experte05\_001

Tabelle 33: Einzelfallanalyse Experte05\_001 (Quelle: Eigene Darstellung).

Thema	Experte05_001_Interview vom 25.02.2020
Branchenwahrnehmung und Image	Der Experte erkennt einen Trend, wonach es zunehmend schwieriger wird gute Leute zu finden. Als Gründe sieht er die mangelnde Wertschätzung der Kunden.
Einfluss von gesellschaftlichen Strömungen	Der Experte stellt einen Wertezerfall in der Gesellschaft fest, Sicherheit wird zur reinen Commodity für welche man nicht viel bezahlen möchte.
Konjunkturelle Einflüsse auf die Branche	<p>Der Experte weist darauf hin, dass die Sicherheitsbranche eine Zweiterberufsbranche ist. In Zeiten der Rezession gibt es eine gute Zuwanderung in die Sicherheitsbranche, das die Leute in ihren angestammten Berufen unter Druck geraten. Wenn dann jedoch ein Aufschwung erfolgt, wandern die wieder ab, weil ihnen in den angestammten Berufen viel die besseren Bedingungen geboten werden können.</p> <p>In Zeiten der Rezession ist es einfacher Personal zu finden, während die Hochkonjunktur zu mehr Kundenaufträgen führt. Als Gründe dafür nennt er den Sachverhalt, dass es auch für die Kunden in Hochkonjunkturzeiten schwierig ist genügend Personal zu finden und deswegen die Bereitschaft etwas an einen externen Dienstleister zu vergeben.</p> <p>Zusammengefasst spricht der Experte jedoch davon, dass die Branche eher wenig konjunkturabhängig ist.</p>
Branchenrelevante Regulierungen	<p>Der Experte führt aus, dass er sich schon lange einheitliche Zulassungsregulierungen für Sicherheitsfirmen wünsche. Es sei jedoch ein mühsamer politischer Prozess. Von Regulierungen erhofft er sich eine qualitätshebende Wirkung. Zudem würde die Gesellschaft dadurch geschützt, indem sichergestellt wäre, dass nur unbescholtene Personen mit gutem Leumund in der Sicherheitsbranche arbeiten dürften. Dies sei aktuell nicht der Fall. Da es jedoch bislang nicht gelungen sei solche einheitlichen Regelungen einzuführen, setzt der Experte auf eine brancheninterne Eigenregulation in Form von Labels.</p> <p>In Bezug auf den GAV führt der Experte aus, dass dieser einerseits geschaffen wurde, um die fehlenden Zulassungsregulationen zu kompensieren. Da der GAV jedoch nur für Firmen mit mehr als 10 Mitarbeitenden gelte, seien die problematischen Kleinfirmen von diesen Regulierungen nicht erfasst. Dies führe zu ungleichlangen Spiessen. Als weitere Problematik erwähnt er die Um-, Durchsetzung und Kontrolle des GAV, welche sehr aufwändig sei und aktuell nur unvollständig ausgeführt werden. Er würde den GAV jedoch als gut empfinden, wenn dieser für alle gelten und durchgesetzt würde.</p>
Branchenstruktur und Organisation	Der Experte beschreibt die Branchenstruktur als flache Pyramide. In der Schweiz gäbe es eine grosse dominierende Firma, welche allerdings früher noch dominanter gewesen sei. Dann gäbe es eine Nr. 2, welche international positioniert sei, gefolgt von rund fünf mittelgrossen Unternehmen. Rund 800 Firmen seien Klein- und Kleinstfirmen, täglich könne man im Handelsregister lesen, dass einige Firmen weggehen und einige hinzukämen.

## Konkurrenzsituation

Der Experte weist darauf hin, dass viele Billiganbieter am Markt sind. Er vergleicht es mit den Billig-Produktlinien der Grossverteiler. Für den Kunden ist jedoch nicht mehr nachvollziehbar, weswegen die Sicherheitsdienstleistung sowohl als Billigprodukt als auch als "Normalpreis-Produkt" zu bekommen ist. Der Experte verwehrt sich gegen das Anbieten von Billig-Produkten, weil er das als Kannibalismus ansieht. Ebenso weist der Experte auf die Problematik der FM Anbieter hin, welche Grossunternehmen und Behörden umfassende Nebendienstleistungen anbieten. Unter anderem eben auch Sicherheitsdienstleistungen. Wenn ein FM-Dienstleister dann einen solchen Grossauftrag erhalten hat, geht er auf die bisherigen Lieferanten und drückt dort die Preise. Er setzt den bisherigen Lieferanten unter Druck. Entweder werden die Preise gesenkt oder das Mandat wird einer anderen Sicherheitsfirma erteilt. Als potenziell neue Konkurrenten nennt der Experte disruptive Geschäftsmodelle wie "Uber für Sicherheit". Eine Plattform, auf welcher Sicherheitsmitarbeitende, welche den Job als Ich-AG ausführen, mit potenziellen Kunden zusammengeführt werden.

Den ganzen aktuellen Konkurrenzkampf führt der Experte nicht zuletzt darauf zurück, dass es sehr tiefe Eintrittsbarrieren in diese Branche gibt. Ein blaues Hemd und ein Käppchen reiche aus, um starten zu können.

## Personalmarkt und Mitarbeiter

Der Experte weist darauf hin, dass die Branche Mühe hätte, gute Leute zu finden. Er führt dies nicht zuletzt auf die mangelnde Wertschätzung zurück. Bestehendes Personal würde in konjunkturell gutlaufenden Zeiten wieder in die angestammten Berufe zurückkehren, weil man ihnen dort viel bessere Bedingungen anbieten könne als in der Sicherheitsbranche.

Er verweist auch auf die laufend steigenden Lohnkosten, welche durch den GAV getrieben sind.

Der Experte stellt eine Verschlechterung der Loyalität der Mitarbeitenden gegenüber dem Arbeitgeber fest. Dies führt er darauf zurück, dass sich diese Mitarbeitenden nicht mit dem Beruf und der Firma identifizieren, sondern die Anstellung lediglich als vorübergehende Lösung ansehen würde. Dieser Mangel an Loyalität stelle man auch bei Ausschreibungen fest, was auch am Markt ausgenutzt würde. Viele Unternehmen, welche eigentlich gar keine Personalkapazitäten hätten, würden sich auf grosse Aufträge hin bewerben, dies in der Annahme, dass dann das ganze Personal des vorhergehenden Anbieters übernommen werden könne. Dies sei eine klar erkennbare Strategie.

Der Experte sieht den Personalmarkt als seinen Lieferant an, welchen ihn unter Druck setzt.

Thema	Experte05_001_Interview vom 25.02.2020
Technologie	<p>Der Experte erwähnt, dass technologische Lösungen die gewohnten Dienstleistungen in einem gewissen Rahmen substituieren werden und dass sein Unternehmen dies pro aktiv vorantreibt. Er sieht dies als Alternative gegenüber permanenten Preissenkungen und Inkaufnahme von minderwertiger Qualität infolge ausgetrocknetem Personalmarkt. Er sieht eine höhere Wirkung von Sicherheitsdienstleistungen welche in der Kombination Mensch &amp; Technik erbracht werden. Dabei sieht er Grossunternehmen im Vorteil, da hohe Investitionen getätigt werden müssen. Er sieht dadurch eine Markteintrittsbarriere, welche entsteht. Konventionelle Sicherheitsdienste haben eine sehr tiefe Eintrittsbarriere, da beinahe nur "Ein Hemd und ein Käppchen" notwendig ist, um in den Markt einzutreten. Der Experte beschreibt angestrebte technische Lösungen, mit welchem Sicherheitsdienstleistungen durch den Kunden on demand bestellt werden können, was er als Trend ansieht.</p>
Marktwachstum	<p>Der Experte sieht die Marktentwicklung primär im Bereich der Verlagerung von staatlichen Tätigkeiten an die privaten Sicherheitsdienstleister. Dies geschieht primär deswegen, weil der Staat die wachsenden Sicherheitsbedürfnisse der Gesellschaft nicht mit eigenen Ressourcen befriedigen kann. Nicht zuletzt, weil der Staat selbst auch unter Personalknappheit leidet. Ebenso erkennt er ein wachsendes Bedürfnis nach Dienstleistungen im Servicebereich. Er bezieht sich diesbezüglich auf Sportveranstaltungen, bei welchen aktuell viel mehr Service- als Sicherheitskräfte eingesetzt werden. Er bezeichnet diese Service als Non-security Services. Diese werden auch bei Unternehmen immer mehr gefragt, beispielsweise als Empfangspersonal.</p>
Differenzierbarkeit der Leistung	<p>Der Experte führt aus, dass die Dienstleistung immer mehr zur Commodity, also zum standardisieren Massenprodukt, wird.</p>
Submission und Vergabe	<p>Der Experte stellt Veränderungen im Beschaffungswesen fest. Heutzutage würden nicht mehr die Endbezüger der Dienstleistungen entscheiden, sondern die Einkaufsabteilungen. Dadurch sei der Bezug zum Wert der Dienstleistung nicht mehr gegeben. Er stellt dies bei Grosskonzernen, KMU und auch Behörden fest.</p>
Preisdruck	-/-
Kundenmacht	-/-
Direkte Einflussgrößen auf den wirtschaftlichen Erfolg	<p>Die sinkende Rentabilität soll mit Wachstum kompensiert werden. Um den Deckungsbeitrag in nominalen Zahlen halten zu können, muss mehr verkauft werden. Damit mehr verkauft werden kann müssen die Preise gesenkt werden. Als zusätzlichen Grund sieht der Experte, dass sich "Broker" dazwischendrängen (die Aussage geschah im engen Kontext zur Rolle der FM-Anbieter).</p>

Zukunft (Wünsche und Aussichten)

Der Experte geht davon aus, dass sich mittelfristig nicht viel gegenüber dem aktuellen Zustand verändern wird. Dies auch dann nicht, wenn ein grösserer sicherheitsrelevanter Vorfall ereignen würde. Er verweist auf die kurze Halbwertszeit von Vorfällen, wie beispielsweise Terrorismus oder Hooliganismus. Nach einem kurzen Aufschrei geht es weiter wie zuvor. Er erkennt auch keine Möglichkeiten sich durch gute Beratung oder über die Qualität besser zu positionieren. Als Chance erkennt er vermehrt auf die Kombination Mensch und Technik zu setzen und den Kunden massgeschneiderte Lösungen, primär on demand, anzubieten.

Als Wunsch für die Zukunft wünscht er sich eine bessere Regulierung und mehr Stellenwert für die Dienstleistung. Er wünscht sich analog anderen Branchen ein Qualitätslabel. Dies einerseits zum Schutz der Kunden, aber auch als Eintrittsbarriere.

## 9.2.6 Einzelfallanalyse Experte06\_001

Tabelle 34: Einzelfallanalyse Experte06\_001 (Quelle: Eigene Darstellung).

Thema	Experte06_001_Interview vom 01.04.2020
Branchenwahrnehmung und Image	<p>Der Experte stellt fest, dass es die Branche bislang nicht geschafft hat den Wert der Sicherheit richtig zu Positionieren. Die Anerkennung und Wertschätzung der Leistung sei nicht vorhanden. Er führt auch auf, dass über die Branche in der Öffentlichkeit zu wenig Wissen bestehe, so würde diese mutmasslich geschockt darüber sein, wie tief die Margen sind.</p> <p>Die mangelnde Wahrnehmung und Wertschätzung führt er auch darauf zurück, dass das Ergebnis der Dienstleistung nur sehr schlecht wahrnehmbar ist. Zudem erwähnt er eine Studie der ETH, aus welcher resultiert, dass die private Schweizer Sicherheitsbranche in der Öffentlichkeit sehr wohl als sicherheitsgenerierende Entität bekannt ist und dass dies wohl bedeutet, dass das Image in der Bevölkerung nicht schlecht sein. Er weist jedoch auch auf die vielen schwarzen Schaft in der Branche hin, welche dem Image schädlich sind.</p> <p>Er stellt auch fest, dass das Thema Sicherheit bei vielen Kunden nicht richtig positioniert ist. Es sei eigentlich ein Top Thema, vergleichbar mit Governance oder Risikomanagement, werde jedoch dem FM-Bereich untergeordnet.</p>
Einfluss von gesellschaftlichen Strömungen	<p>Der Experte weist auf die gesellschaftliche Veränderung in gewissen Bereichen (Sportveranstaltungen) hin, in welchen die Gewaltbereitschaft gestiegen ist. Diese Veränderung tangiert auch die privaten Sicherheitsdienstleister, weil ihr Personal damit konfrontiert ist und dies zusätzlichen Ausbildungsbedarf schafft.</p>
Konjunkturelle Einflüsse auf die Branche	<p>Der Experte sieht keinen grossen konjunkturellen Einfluss auf die Branche. Diese verhält sich relativ statisch. Sie profitiert nicht in Boomjahren, verliert jedoch auch nicht gross in Krisenjahren. Er spricht von einem stabilen Geschäft.</p>
Branchenrelevante Regulierungen	<p>Der Experte führt aus, dass der GAV nicht rentabilitätsfördernd gewesen sei. Zudem würden rund 85% der Firmen dem GAV nicht unterstellt sein. Zudem bemängelt er die Komplexität des bestehenden GAV, dieser sei viel zu kompliziert. Dies zeige sich auch daran, dass bei jedem Kontrollverfahren Verstösse festgestellt werden.</p> <p>Er bemängelt den Flickenteppich von Zulassungsregulierungen in der Schweiz, was er als extrem unschön und schädlich für die Branche bezeichnet. Zudem weist er darauf hin, dass Zulassungssysteme hohe Kosten für die einzelne Unternehmung generieren können.</p>
Branchenstruktur und Organisation	<p>Der Experte bemängelt, dass die Branche nicht einstimmig und geeint auftritt. Grosse Player würden versuchen zusätzlichen Regulierungen voranzutreiben und verhielten sich dominant. Das sei jedoch nicht im Interesse aller Verbandsmitglieder. Ein neues Phänomen erkennt er im Markteintritt von ausländischen Sicherheitsdienstleister, namentlich aus Deutschland. Diese hätten eine sehr aggressive Wachstumsstrategie und würden versuchen mit Dumpingpreisen den Markt zu erobern.</p>

Thema	Experte06_001_Interview vom 01.04.2020
Konkurrenzsituation	<p>Der Experte spricht die Konkurrenzsituation mit den FM-Provider an. Er sieht einen Grund für deren Ausbreitung darin, dass die Kunden von Grossunternehmen der Dienstleistung "Sicherheit" einen zu geringen Stellenwert beimessen und diese den FM-Dienstleistungen zuordnen. Dies würde seitens der FM-Provider natürlich auch so unterstützt. Neben der Konkurrenz durch FM-Provider erwähnt er die vielen Neugründungen von Sicherheitsunternehmen, was er primär auf die tiefen Eintrittsbarrieren zurückführt. Er erwähnt, dass ausserhalb der reinen Man-Guarding Dienstleistungen auch technologische Grosskonzerne wie Google, Amazone und Swisscom zu Konkurrenten werden.</p> <p>Zudem stellt er einen viel härteren Wettbewerb fest als früher. Dies führt er einerseits auf die aktuell angewendete Ausschreibungspraxis zurück, erwähnt jedoch andererseits auch die aktuell auf dem Markt tätigen dubiosen Sicherheitsfirmen. Diese würden primär Aufträge gewinnen, weil sie die Preise völlig unterbieten würden, obschon sie nicht alle Zuschlagskriterien erfüllen würde. Er stellt sich die Frage, ob diese dubiosen Anbieter die richtigen Löhne bezahlen und den GAV generell einhalten.</p>
Personalmarkt und Mitarbeiter	<p>Der Experte verweist auf die steigenden Anforderungen an das Personal an der Front und dass es dadurch schwierig wird genügend geeignetes Personal zu finden.</p> <p>Er verweist auch darauf, dass die Personalkosten einen wesentlichen Teil der Kostenbasis eines Sicherheitsunternehmens sind. Er schätzt diese auf rund 80% und verzeichnet einen kontinuierlichen Anstieg, welcher durch den GAV getrieben ist.</p> <p>Zudem verweist er darauf, dass die Billiganbieter teilweise mit Preisen anbieten, welche "auf dem Rücken der Mitarbeitende optimiert" wurden.</p>
Technologie	<p>Der Experte weist ebenfalls auf Bestrebungen im Bereich Mensch &amp; Technik hin. Er erkennt darin eine Möglichkeit hochpreisigere Dienstleistungen zu verkaufen, da der Kunde die genaue Preiszusammensetzung nicht mehr so gut beurteilen kann wie aktuell. Er weist explizit darauf hin, dass wenn man dies clever macht, die Rentabilität erhöht werden kann, erwähnt jedoch auch, dass man über die nötigen Kompetenzen verfügen muss, dies überhaupt tun zu können.</p>
Marktwachstum	<p>Der Experte sagt aus, dass in der Öffentlichkeit die Meinung vorherrsche, dass die Sicherheitsbranche boomt. Dem sei nicht so! Die Branche verzeichne ein stabiles Wachstum, die Gewinne würden allerdings erodieren. Als Grund für das Umsatzwachstum benennt er primär die öffentliche Hand.</p>
Differenzierbarkeit der Leistung	<p>Der Experte führt aus, dass vor allem bei Grosskunden die Sicherheitsdienstleistungen von Einkaufsabteilungen beschafft werden. Diese können jedoch die Qualität der unterschiedlichen Angebote nicht unterscheiden. Früher habe dies der Sicherheits-Chef gemacht, welcher den Anbietermarkt und die Produkte kannte, er konnte differenzieren. Einkaufsabteilungen würden jedoch nur auf den Preis schauen.</p>
Submission und Vergabe	<p>Der Experte erkenne eine Verhärtung des Wettbewerbs infolge der vielen Ausschreibungen.</p>

Thema	Experte06_001_Interview vom 01.04.2020
Preisdruck	Der Experte stellt fest, dass die Kundenanforderungen einerseits steigen, die Zahlungsbereitschaft für höhere Preise jedoch nicht vorhanden sind. Er führt dies auf Renditenoptimierung bei den Kunden zurück.
Kundenmacht	-/-
Direkte Einflussgrößen auf den wirtschaftlichen Erfolg	-/-
Zukunft (Wünsche und Aussichten)	<p>Der Experte wünscht sich eine schweizweit einheitliche Branchenregulierung mit höheren Anforderungen. Zudem wünscht er sich, dass die Branche geeinter auftritt und dass innerhalb der Branche keine Missgunst herrscht. Dies würde dann aus seiner Sicht zu einem besseren Image und mehr Wertschätzung gegenüber der Dienstleistung führen. Aktuell erkennt er nur sehr geringe Wertschätzung. Er äussert, dass die Wichtigkeit der Dienstleistung erst in einer Krise erkannt wird. Ein Untergang der Branche sieht er nicht, er geht davon aus, dass die Sicherheitsbranche in Zukunft noch viel mehr und neue Dinge übernehmen wird. Dies primär für die öffentliche Hand, weil diese zu wenig Personalressourcen haben. In Hinblick auf dieses mögliche Wachstum sieht er jedoch Probleme und an ausreichend qualifiziertes Personal zu gelangen. Dies weil die Arbeit in der Sicherheitsbranche unter erschwerten Bedingungen wie 7x24 erbracht wird. Ebenfalls wünscht er sich eine Berufslehre, um junge Menschen für die Sicherheitsbranche zu begeistern und weist darauf hin, dass es sich ja um eine Tätigkeit mit sehr viel Sinnhaftigkeit handelt und dass die Sinnhaftigkeit im Beruf ein wichtiges Entscheidungskriterium für die jüngere Generation sei. Er sieht diese Konstellation als eine grosse Chance für die private Sicherheitsdienstleistungsbranche.</p>

## 9.2.7 Einzelfallanalyse Experte07\_001

Tabelle 35: Einzelfallanalyse Experte07\_001 (Quelle: Eigene Darstellung).

Thema	Experte07_001_Interview vom 23.01.2020
Branchenwahrnehmung und Image	<p>Der Experte hält fest, dass die Branche generell ein schlechtes Image habe. Dies primär deswegen, weil man keine Qualitätsmerkmale wie beispielsweise eine Berufslehre habe. Zudem tummeln sich innerhalb der Branche "Gurus", welche keine Ahnung von dem hätten was sie erzählen.</p> <p>Das Image ist gemäss Experte auch davon beeinflusst, dass das Personal schlecht ausgebildet ist und es zu Vorfällen kam, nach welchen die betroffenen Sicherheitsmitarbeitenden vor Gericht gestellt wurden. Dies wurde dann medial aufgebauscht. Ebenfalls beeinflussen die Arbeitsbedingungen, unter welchen die Mitarbeitenden tätig sind das Image. Häufig wurde das Arbeitsgesetz nicht eingehalten, was die Gewerkschaften auf den Plan rief, welche sich wiederum an die Medien wandten. Obschon dies nur Einzelfälle seien, werde die ganze Branche in einen Topf geworfen.</p>
Einfluss von gesellschaftlichen Strömungen	-/-
Konjunkturelle Einflüsse auf die Branche	Der Experte hält fest, dass es in konjunkturell guten Zeiten wohl etwas einfacher sei bei den Kunden eine Preisanpassung durchzubringen.
Branchenrelevante Regulierungen	<p>Der Experte schildert, dass im Kanton in welchem er tätig ist gerade eine Revision der Zulassungsbestimmungen durchgeführt wird. Die Parameter, welche jedoch gesetzt sind empfindet er als teilweise fragwürdig und diese würden am Ziel vorbeischiessen. Er selbst war in einer Kommission tätig welche sich in der Vergangenheit mit den Zulassungsbestimmungen auseinandersetzte. Dabei stelle er fest, dass primär die Polizeivertreter falsche Ansätze hatten.</p> <p>Zudem würden solche Regulationen primär von grösseren Unternehmen seriös eingehalten, das dort alles gut dokumentiert werde und somit kontrollierbar sei. Bei kleineren Anbietern sei dies problematisch.</p> <p>Grundsätzlich erkenne er in Regulationen auch Vorteile, primär im Bereich der Ausbildung und Qualität. Gleichzeitig weist er darauf hin, dass Regulationen auch einen kostentreibenden Effekt hätten.</p> <p>In Bezug auf den GAV äussert sich der Experte dahingehend, dass dieser primär kostentreibende Wirkung hätte und sicher ein Grund dafür sei, dass die Reingewinne zusammengebrochen seien. Primär aufgrund der Anpassungen im Jahre 2014.</p>
Branchenstruktur und Organisation	Der Experte berichtet, dass es früher in seinem geografischen Wirkungsradius primär drei Firmen gab. Die Nr. 1 der Schweiz, seine Unternehmung und eine dritte Firma. Diese drei Firmen lebten über viele Jahre hinweg in Koexistenz zueinander. Seit einiger Zeit stelle er jedoch fest, dass neue Anbieter in den Markt drängen. Diese sind sehr aggressiv am Markt und würden versuchen primär über den Preis an Aufträge zu gelangen.

Thema	Experte07_001_Interview vom 23.01.2020
Konkurrenzsituation	<p>Der Experte erwähnt die Substitution durch technologische Sicherheit. Er schildert auch die Problematik der unseriösen Mitbewerbern, welche beispielsweise die Sozialabgaben nicht abführen und ihre Firmen auch leichtfertig konkursgehen lassen, um dann einfach wieder eine neue Firma zu gründen. Um an Mandate zu gelangen betreiben die Anbieter häufig Preisdumping. Mit so erhaltenen Mandaten legen sich die Firmen einen Grundsockel, um dann weiter zu expandieren. Der Markt werde teilweise nach dem Motto "Koste es was es wolle" bearbeitet. Häufig laufe dieses Vorgehen über den Weg der Ausschreibungen.</p>
Personalmarkt und Mitarbeiter	<p>Der Experte führt aus, dass er grosse Schwierigkeiten hätte genügend Personal zu rekrutieren. Er müsse auf Grenzgänger ausweichen. Dass er nicht genügend Personal finde, führt er darauf zurück, dass der Beruf unattraktiv sein. Wochenendarbeit, draussen, bei Regen und Hitze. Dies wollen die Leute nicht tun.</p> <p>Zudem würden durch einige Branchenteilnehmer die Minimalanforderungen des GAV nicht eingehalten und das Arbeitsgesetz gebrochen.</p> <p>Primär Arbeitslose würden sich bei ihm melden, er schildert auch Fälle, wo er sich ausgenutzt vorgekommen ist, weil Arbeitslose den Job nur angenommen hätten, um später wieder Arbeitslosengeld kassieren zu können.</p> <p>Er fordert eine Berufslehre und erhofft sich damit, einerseits an besseres Personal zu gelangen und andererseits die Qualität der Dienstleistung zu erhöhen. Zudem würde sich das Image der Branche erhöhen.</p>
Technologie	<p>Der Experte sieht eine Tendenz in Richtung Mensch und Technik. Detektion durch Technik, Intervention durch den Menschen. Er sieht in dieser Kombination auch Vorteile in Bezug auf den Eigenschutz der Mitarbeitenden.</p>
Marktwachstum	-/-
Differenzierbarkeit der Leistung	-/-
Submission und Vergabe	<p>Der Experte arbeitet viel mit öffentlichen Aufträgen und stelle fest, dass der Preis in solchen Ausschreibungen das wesentliche Vergabekriterium sei. Dies führe zu einer kontinuierlichen Margenerosion. Teilweise würden Anbieter bewusst mit sehr tiefen Preisen eingeben, damit sie in einem neuen geografischen Raum tätig sein können. Sie würden versuchen via die Ausschreibung Fuss zu fassen, um sich dann auszubreiten.</p>
Preisdruck	<p>Der Experte sieht die Gründe für den Preisdruck in der mangelnden Vergleichbarkeit der Unternehmen und der angebotenen Dienstleistungen.</p>
Kundenmacht	<p>Der Experte verspürt Kundenmacht. Die Kunden setzen ihn unter Druck und drohen situativ mit der Vertragskündigung. Ebenso spielen sie die einzelnen Marktteilnehmer gegeneinander aus, primär wenn es darum geht den Preis der Dienstleistung zu drücken.</p>
Direkte Einflussgrössen auf den wirtschaftlichen Erfolg	-/-

Zukunft (Wünsche und Aussichten)

Der Experte stellt fest, dass wenn sich in Zukunft nichts an den Rahmenbedingungen ändert, die Preise für die Sicherheitsdienstleistung nicht erhöht werden können. Er fordert gleichlange Spiesse für alle und eine konsequente Durchsetzung der bestehenden Regulationen mit hohen Strafen bei Nichteinhaltung. Er fordert eine schweizweit einheitliche Regulierung in Form von Zulassungsbedingungen und eine konsequente Überwachung der Einhaltung des GAV.

Als zentralen Zukunftswunsch äussert er einen neuen GAV, welcher einfach strukturiert ist und somit gut interpretierbar und kontrollierbar ist. Zudem wünscht er sich eine Berufslehre. Mit der Kombination GAV und Berufslehre erwartet er eine Steigerung der Dienstleistungsqualität.

## 9.2.8 Einzelfallanalyse Experte08\_001

Tabelle 36: Einzelfallanalyse Experte08\_001 (Quelle: Eigene Darstellung).

Thema	Experte08_001_Interview vom 24.01.2020
Branchenwahrnehmung und Image	<p>Der Experte äusserst sich, dass er den Eindruck habe, dass vor 15-20 Jahren seitens der Kunden darauf geachtet wurde, dass Sicherheit bei einem bekannten Partner, einer vertrauensvollen Firma eingekauft wird. Dies ist nicht mehr so. Was sich ebenso verändert hat ist die gesellschaftliche Akzeptanz "von uniformierten Leuten".</p> <p>Er ist der Meinung, dass die private Schweizer Sicherheitsbranche ein gutes Image hat. Ohne sie wären viele Grosseinsätze nicht denkbar. Zudem sei die Branche auch ein Bestandteil der Sicherheitskette Schweiz. Wenn in der Schweiz ein grosser sicherheitsrelevanter Vorfall geschehen würde, wäre die Schweiz auf diese Branche angewiesen.</p> <p>Als Mangelhaft empfindet er die Medienberichterstattung. Wenn bei den öffentlichen Sicherheitsentitäten ein Mitarbeitender einen Fehler begeht, dann wird höchstens das Polizeicorps in welchem der Mitarbeitete arbeitet in Frage gestellt. Nicht die ganze Polizei in der Schweiz. Wenn jedoch innerhalb der privaten Sicherheitsbranche jemand eine Verfehlung begeht, würde die ganze Branche pauschal verurteilt und es würde sich die Frage gestellt, für was es diese Branche überhaupt benötigt.</p>
Einfluss von gesellschaftlichen Strömungen	<p>Der Experte weist auf die Verlagerung der Kriminalität weg von der Strasse ins Internet hin. In diesem Kontext weist er darauf hin, dass die Sicherheitsbranche immer 10-15 Jahre hinterherhinkt.</p> <p>Ebenso weist er darauf hin, dass es in der Schweiz regionale Unterschiede in Bezug auf die Sicherheitslage gibt und dann in denjenigen Regionen, in welchen es unsicherer ist, die Preise für Sicherheitsdienstleistungen auch nicht besser seien.</p> <p>Eine weitere gesellschaftliche Strömung sieht er im allgemeinen Umgang der Gesellschaft mit "Uniformierten". Der Respekt gegenüber diesen Personen sei gesunken, was er nicht zuletzt darauf zurückführt, dass es uns einfach zu gut gehen würde.</p>
Konjunkturelle Einflüsse auf die Branche	<p>Der Experte hat die Erfahrung gemacht, dass man in wirtschaftlich schlechten Zeiten mehr Sicherheitsdienstleistungen verkaufen kann als in wirtschaftlich guten Zeiten. Er hält jedoch fest, dass Sicherheit ein Grundbedürfnis der Menschen sei und der Bedarf nicht der Wirtschaftslage folgen würde.</p>

**Branchenrelevante Regulierungen**

Der Experte sieht im Fehlen der Regulierungen den Grund dafür, dass es in der Schweiz überproportional viele Sicherheitsfirmen gäbe. Er ist zwar der Meinung, dass die Politik nicht in die Wirtschaft einmischen solle und die Polizei nicht bestimmen solle, was die Branche zu tun habe. Dennoch befürwortet er eine einheitliche Branchenregulierung. Aktuell gäbe es in der Schweiz zwei Pole; die uneinheitlich und gar nicht regulierte Deutschschweiz und die über ein Konkordat regulierte Westschweiz. Mit der Lösung in der Westschweiz seien die Westschweizer Firmen zufrieden.

Der Experte sieht keine direkten Auswirkungen von Regulationen auf die Preiserosion, stellt jedoch fest, dass in der regulierten Westschweiz die Zuschlagskriterien bei Ausschreibungen nicht so preislastig sind.

**Branchenstruktur und Organisation**

Der Experte spricht von einer sehr hohen Dynamik innerhalb der Branche, Firmen würden wie Pilze aus dem Boden herauswachsen, aber auch schnell wieder vom Markt verschwinden. Schweizweit erachtet er 4 bis 5 Firmen als langfristig überlebensfähig. Im Vergleich mit den Nachbarländern der Schweiz, gäbe es in der Schweiz viel mehr Sicherheitsfirmen.

Innerhalb der Branche sieht er keine Kampfsituation zwischen den Gross- und Kleinfirmen, da diese in anderen Marktsegmenten tätig seien. Er findet jedoch, dass es viel zu viele unseriöse Kleinfirmen gäbe, welche der ganzen Branche Schaden zuführen würden. Er macht diese Firmen auch für die Preiserosion verantwortlich. Er verweist auf die Branchenstruktur mit den zwei dominanten Grossfirmen und hält fest, dass viele der Kleinstfirmen von ex Mitarbeitenden dieser beiden Unternehmen gegründet wurden.

**Konkurrenzsituation**

Der Experte beurteilt die Konkurrenzsituation so, dass grösstenteils Personen neue Sicherheitsfirmen gründen, welche keine Ahnung von Sicherheit hätten. Er findet es jedoch generell nicht schlecht, dass es auch lokal verankerte Kleinfirmen gibt. Diese bieten Dienstleistungen an, welche die Grossunternehmen nicht anbieten können oder wollen. Er erkennt keine Kampfsituation zwischen den Gross- und Kleinfirmen. Gleichzeitig stellt er fest, dass es unseriöse Kleinstfirmen gibt, welche die ganze Branche schädigen. Er stellt fest, dass es Anbieter gibt, welche die Minimallöhne des GAV nicht im Ansatz einhalten würden. Zudem bemängelt er die Verkaufskompetenz innerhalb der Branche. Viele Verkäufer würden ausschliesslich über den Preis verkaufen-

Thema	Experte08_001_Interview vom 24.01.2020
Personalmarkt und Mitarbeiter	<p>Der Experte führt aus, dass die Branche in den letzten 15 Jahren es nicht geschafft hätte attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen. Die Personal- und Ausbildungskosten seien der einzige Bereich, in welchem Kosten eingespart werden können. Zudem würden die Leute nicht gepflegt und man biete keine Bedingungen, welche ein gutes Leben ermöglichen würden. Dies führe zu einer tieferen Qualität der Dienstleistung. Viele Mitarbeitende würden nur deswegen in der Branche arbeiten, weil sie keine andere Arbeit finden würden. Dies aus gesundheitlichen Gründen oder weil sie anderorts aufhören mussten. Durch die tiefen Löhne, welche bezahlt werden, spreche man nur diese Kategorie von Menschen an.</p> <p>Zudem sei vielen Arbeitgebern nicht bewusst, dass die Mitarbeitenden die wichtigste Unternehmens-Ressource darstellen und würden zu wenig für diese tun.</p> <p>Er vermisst die Berufsankennung, es sei ein Jedermannsberuf. Infolge fehlender Berufsankennung könne auch jeder in diesen Bereich einsteigen oder gar eine neue Firma gründen.</p> <p>Von der Berufsankennung verspricht er sich höhere Preise am Markt durchsetzen zu können, ausserdem würde diese fehlende Branchenregulationen kompensieren.</p>
Technologie	<p>Der Experte weist darauf hin, dass die Sicherheitsbranche ein veraltetes Business ist und dass man heutzutage andere Arten von Sicherheitsdienstleistungen anbieten muss. Er erwähnt Produkte wie Mensch und Technik und erwähnt die Verlagerung der Kriminalität weg von Einbrüchen zu Delikten im Internet. Zudem erwähnt er, dass die Schweizer Sicherheitsbranche immer ca. 10-15 Jahre rückständig ist.</p>
Marktwachstum	-/-
Differenzierbarkeit der Leistung	<p>Der Experte führt aus, dass die Kunden primär über den Preis und nicht über die Leistung differenzieren. Dies ist seiner Ansicht nach so begründet, dass der Kunde häufig gar nicht weiss wie er Qualität beurteilen kann.</p> <p>Er empfindet es auch als schwierig im Verkauf auf die Eigenheiten der Dienstleistung hinzuweisen, da die Dienstleistung gemäss ihm etwas Abstraktes darstellt.</p>
Submission und Vergabe	<p>Der Experte führt aus, dass bei Submissionen bis zu 100% nach dem Preiskriterium vergeben werden. Die Firmen werden dann gezwungen mit Billigpreisen anzubieten. Er führt aus, dass es der Branche schlechter gehen würde, seit viele Dienstleistungen ausgeschrieben werden. Früher sei weniger ausgeschrieben worden und man hätte mit Personen zu tun gehabt zu welchen ein Vertrauensverhältnis bestanden hätte. Heute würden Personen mit "null Ahnung", aus dem Einkauf oder aus den Finanzen, die Kriterien bei Ausschreibungen formulieren. Die Kriterien seien willkürlich formuliert und dies führe zu Preiserosion.</p>

Thema	Experte08_001_Interview vom 24.01.2020
Preisdruck	Der Experte sieht die Gründe für den Preisdruck darin, dass man sich beim Kauf von Sicherheitsdienstleistungen an anderen Branchen orientiert, in welchen es auch zu Preiserosionen kommt. Zudem sieht er die mangelnde Vergleichbarkeit als Grund für den Preisdruck.
Kundenmacht	-/-
Direkte Einflussgrößen auf den wirtschaftlichen Erfolg	-/-
Zukunft (Wünsche und Aussichten)	<p>Der Experte erwartet, dass man "gegen die Wand" fährt wenn sich nichts verändert. Der Preiskampf sei aktuell sehr hoch und wenn das so weitergehen werde, dann werde man sterben (Zitat). Zukünftig müssen neue Dienstleistungen aus dem Bereich Mensch &amp; Technik angeboten werden. Eine kluge Kombination modernster Technik, kombiniert mit dem Menschen. Von den altmodischen Dienstleistungen müsse man wegkommen. Der Experte meint, dass die Branche immer 10-15 Jahre hinterher sei. Er fordert Innovative Lösungen wie beispielsweise auch das Profiling.</p> <p>Der wichtigste Zukunftswunsch des Experten ist die Berufsanererkennung. Davon erhofft er sich Preissteigerungen. Ein weiterer Wunsch wäre, dass jede Person, welche in dieser Branche arbeitet stolz darauf sein kann und dass ein Job in dieser Branche nicht wie heute eine Notlösung ist. Zudem wünscht er sich mehr Zusammenhalt innerhalb der Branche und gemeinsames Streben nach einer besseren Zukunft.</p>

## 9.2.9 Einzelfallanalyse Experte09\_001

Tabelle 37: Einzelfallanalyse Experte09\_001 (Quelle: Eigene Darstellung).

Thema	Experte09_001_Interview vom 06.03.2020
Branchenwahrnehmung und Image	<p>Der Experte stuft den Wert der Dienstleistung als "Allgemeingut" ein, welches nur nach dem Billigstprinzip eingekauft wird. Den Stellenwert der Dienstleistung in der Öffentlichkeit stuft er als sehr tief ein. Die Branche habe es verpasst den Wert der Sicherheitsdienstleistung zu positionieren. In den vergangenen 10 Jahren habe ein ruinöser Preiskampf stattgefunden, welcher der ganzen Branche geschadet hätte. Er gibt der Branche selbst für diese Situation Schuld. Dass die Margen derart tief sind stellt er in diesen Kontext. Eine Verbesserung der Wahrnehmung und Wertschätzung könnte aus seiner Sicht dann eintreten, wenn sich die Sicherheitslage verschlechtert. Durch die aktuell schlechte Wahrnehmung der Branche werden aus Sicht des Experten bei öffentlichen Ausschreibungen die Vergabekriterien falsch gesetzt und sind primär preisbasiert. Zudem führt die Wahrnehmung und das Image auch dazu, dass die Branche auf dem Arbeitsmarkt als unattraktiv gelten würde und Jobs in dieser Branche primär eine Notlösung seien.</p> <p>Er bemängelt auch, dass die Branche nichts dazu beitragen würde dieses Image zu verbessern, da man am liebsten habe, wenn über die Branche gar nichts berichtet wird. Man sein nicht präsent.</p> <p>Einen Lösungsweg sieht er in der Einflussnahme auf die Politik und die Standardisierung der Dienstleistungen. Dies damit die Leistungen vergleichbar werden.</p>
Einfluss von gesellschaftlichen Strömungen	<p>Der Experte sagt aus, dass wenn sich das Sicherheitsbedürfnis der Bevölkerung verändert, d.h. wenn eine höhere Verunsicherung besteht und man Bedürfnis nach mehr Sicherheit hat, dies dazu führt, dass Sicherheit einen anderen Stellenwert erhält und man dazu bereit ist dafür auch mehr zu bezahlen.</p>
Konjunkturelle Einflüsse auf die Branche	<p>Der Experte weist darauf hin, dass es in Zeiten der Hochkonjunktur sehr schwer ist gutes Personal zu finden. Erschwerend kommt hinzu, dass es dann sogar eine Abwanderung der Mitarbeitenden in ihre angestammten oder andere Berufe gibt.</p> <p>Die Auswirkung der Konjunktur auf das Bestellverhalten am Markt beurteilt er als neutral.</p>

Thema	Experte09_001_Interview vom 06.03.2020
Branchenrelevante Regulierungen	<p>Der Experte auf die eingeschränkte Allgemeinverbindlichkeit des GAV hin und betitelt es als bedenklich wie dieser auf Einhaltung hin kontrolliert wird. Es gäbe eine Tendenz, dass die Kontrollorgane auch Sachverhalte kontrollieren würden, welche gar nicht im GAV geregelt sind. Beispielsweise die Einhaltung des Arbeitsgesetzes. Er vermutet, dass dies gemacht wird, weil solche Verstösse relativ einfach zu kontrollieren und zu dokumentieren sei, während es beim effektiven Inhalt des GAV nach wie vor eine grosse Bandbreite der Auslegung gäbe.</p> <p>In Bezug auf die Zulassungsregulierungen äussert er sich, dass diese sicher eine regulierende Wirkung im Zusammenhang mit den Kleinunternehmen hätte, diese jedoch auch Kosten verursachen würden. Generell ist er jedoch der Meinung, dass es einheitliche Regulierungen benötigt, der Umfang jedoch zu diskutieren wäre.</p>
Branchenstruktur und Organisation	<p>Der Experte sagt aus, dass der Verband in der Vergangenheit primär nach innen ausgerichtete Regulationen vorgenommen hat. Dies in Form des GAV. Man hätte versucht die Branche dadurch zu standardisieren, dies wohl mit dem Hintergedanken, dass das zu einer Konsolidierung führen würde. Dies sei jedoch nicht gelungen, nicht zuletzt auch, weil die Durchsetzung der Vorgaben schwierig sein. Er fordert vom Verband die Branche zukünftig besser sichtbar zu machen, dies durch Öffentlichkeitsarbeit. Die Branche an sich habe sich in der Vergangenheit trotz offensichtlich erkennbarem Margenzerfall passiv verhalten. In Zukunft müsse man das Image verbessern, davon verspricht er sich eine bessere Position auf dem Personal- und Kundenmarkt.</p>
Konkurrenzsituation	<p>Der Experte erwähnt die FM-Provider, welche sich in den Markt drängen. Diese bieten dem Kunden Komplettpakete an, von der Reinigung, über den technischen Gebäudeunterhalt bis eben zur Sicherheit. Es gibt FM-Provider welche über eigene Sicherheitsabteilungen verfügen und solche welche diese Teilleistung extern bei einem Sicherheitsanbieter einkaufen. Beim externen Einkauf drücken sie die Preise, was der Experte darauf zurückführt, dass sie selbst das ganze FM-Mandat sehr billig verkaufen mussten und nun den Preisdruck weitergeben würden. Er stuft die Problematik der FM-Provider als wellenartig ein, dieser Trend komme sporadisch auf und vergehe dann wieder. Das Konkurrenzverhalten innerhalb der Branche stufe er so ein, dass dieses in den vergangenen 2 Jahren eine Verbesserung erfahren hat. Er führt dies nicht zuletzt darauf zurück, dass die Branche ja bereits seit einiger Zeit nur sehr tiefe Margen generieren kann und dass das vielleicht ein Umdenken innerhalb der Branche eingeleitet hat und zu einem besseren Miteinander geführt hat. Bei Grossaufträgen stellt er jedoch fest, dass dennoch häufig die Preise unterboten würden, dies, um Umsatz zu generieren und Arbeitsplätze zu sichern.</p>

Thema	Experte09_001_Interview vom 06.03.2020
Personalmarkt und Mitarbeiter	<p>Der Experte weist darauf hin, dass man in wirtschaftlich guten Zeiten (Konjunktur) Schwierigkeiten haben würde genügend geeignetes Personal zu finden. Man müsse dann auf Personal ausweichen, welches nicht alle qualitativen Voraussetzungen erfüllen würde. Dies bedeutet einen grösseren Ausbildungsaufwand und mehr Betreuung vor Ort. Dies wiederum erhöht die Kosten für die Unternehmung.</p> <p>Er verweist im Detail auf die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung. Seine Unternehmung setzt auf Inserate, Social-Media und Kinowerbung, schafft es jedoch nicht bei den Wunschkandidaten auf dem Radar zu landen. Auf der einen Seite bewerben sich junge Leute, kurz nach 20. Diese wechseln nach einigen Jahren jedoch wieder in andere Jobs. Auf der anderen Seite interessieren sich Menschen im Lebensalter zwischen 50-55 für die Jobs. Dies weil sie keine anderen Alternativen finden. Er spricht von einer Negativauswahl.</p> <p>Der Experte hält fest, dass es eidgenössische Fachausweise gäbe, welche einem Beruf gleichgestellt sind, bemängelt jedoch, dass dies zu wenig pro aktiv "verkauft" würde. Er ist der Meinung, dass diese Fachausweise zu wenig bekannt sind, in der Öffentlichkeit, aber auch bei Berufsberatern und in den Schulen.</p>
Technologie	<p>Der Experte sieht massives Potenzial in der Kombination von Mensch und Technik. Die Technik detektiert, der Mensch interveniert. Das von ihm repräsentierte Unternehmen engagiert sich in diesem Bereich.</p> <p>Durch das gezielte Anbieten von Lösungen im Bereich Mensch und Technik will er den Kunden neuartige Serviceleistungen anbieten.</p> <p>Er erwähnt, dass er nicht davon ausgeht, dass die Branche durch solche Bestrebungen redimensioniert wird, weist jedoch darauf hin, dass andere Anforderungen an das Personal gestellt werden. Er ist jedoch davon überzeugt, dass die neuen Aufgabenfelder auf Interesse bei den Mitarbeitenden stossen werden und dass diese befähigt werden können, komplexere Dienstleistungen auszuführen. Für den Kunden stellen gemäss dem Experten solche Lösungen einen Mehrwert dar, für welchen er bereit ist einen höheren Preis zu bezahlen.</p>
Marktwachstum	-/-
Differenzierbarkeit der Leistung	Der Experte führt aus, dass die Kunden primär das billigste Angebot annehmen, weil sie dieses als gleichgut wie andere Angebote ansehen.
Submission und Vergabe	Der Experte stellt fest, dass heutzutage häufig mit 80-85% Preisgewichtung ausgeschrieben wird. Er führt dies darauf zurück, dass es die Branche nicht geschafft hat, dass sie richtig wahrgenommen wird und sich falsch gebärdet. Zudem gäbe es eine sehr schlechte Vergleichbarkeit der einzelnen Firmen und Produkte.
Preisdruck	Unsere Kunden, die Mehrheit unserer Kunden, ist sehr preissensitiv. Manchmal gar so sensitiv, dass die Qualität keine Rolle spielt.
Kundenmacht	-/-

Thema	Experte09_001_Interview vom 06.03.2020
Direkte Einflussgrößen auf den wirtschaftlichen Erfolg	<p>Die mangelnde Wertschätzung gegenüber den Sicherheitsdienstleistungen führt zu tieferen Margen. Um die Marge in nominalen Zahlen halten zu können, muss immer mehr Umsatz generiert werden. Dieser Druck mehr Umsatz zu generieren führt dazu, dass die Preise gesenkt werden müssen, damit man den Auftrag erhält und so das Volumen erhöhen kann.</p>
Zukunft (Wünsche und Aussichten)	<p>Der Experte erwartet für die Zukunft eine Stabilisierung und Bereinigung der Branche. Dies einerseits durch den Gesamtarbeitsvertrag. Er erwartet, dass es zukünftig weniger kleine Sicherheitsfirmen geben wird. Ebenfalls zur Bereinigung werde die höheren technologischen Anforderungen führen, da diese mit hohem Investitionsvolumen verbunden seien.</p> <p>Er wünscht sich für die Zukunft, dass die Branche es schafft einen höheren Stellenwert der Sicherheitsdienstleistung zu erreichen. Er würde gerne dem Branchenverband den Auftrag erteilen alles zu unternehmen, damit die Sicherheitsbranche in der Gesellschaft einen anderen Stellenwert bekommt. Zudem geht er davon aus, dass die technologische Entwicklung dazu führen wird, dass sich einerseits das Berufsbild ins Positive bewegt und attraktiver wird und andererseits eine Marktbereinigung stattfinden wird.</p>

## 9.2.10 Einzelfallanalyse Experte11\_001

Tabelle 38: Einzelfallanalyse Experte11\_001 (Quelle: Eigene Darstellung).

Thema	Experte11 <sup>15</sup> _001_Interview vom 23.04.2020
Branchenwahrnehmung und Image	<p>Der Experte konstatiert, dass es der Branche bislang nicht gelungen ist dem Markt gegenüber den effektiven Wert der erbrachten Leistungen aufzuzeigen. Dies führt aus seiner Sicht dazu, dass keine vernünftigen Preise verlangt werden können. Ebenso ist es der Branche bislang nicht gelungen, dass sie als Element des Sicherheitsverbunds Schweiz wahrgenommen wird. Er stelle fest, dass in den Medien primär schlecht über die Branche berichtet wird. Parallel dazu berichten die Medien mehrheitlich positiv über die öffentlichen Sicherheitsentitäten.</p> <p>Er stuft das Potential einer besseren Positionierung der Branche in der Öffentlichkeit, gegenüber dem Staat und den Bürgern als sehr hoch ein. Die durch die privaten Sicherheitsdienstleister erbrachten Dienstleistungen stuft er als systemrelevant für die Schweiz ein, was jedoch nicht wahrgenommen wird. Sofern die Wahrnehmung und das Image der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistungsbranche nicht verbessert werden können, würden Preiskampf und Margenerosion wie aktuell weitergehen.</p>
Einfluss von gesellschaftlichen Strömungen	<p>Der Experte weist auf hin, dass die Kriminalitätszahlen in der Schweiz rückläufig sind und stellt sie provokative Frage "Für was benötigt es uns überhaupt noch?".</p>
Konjunkturelle Einflüsse auf die Branche	<p>Einfluss der Konjunktur auf den Arbeitsmarkt. Bei Hochkonjunktur ist es schwieriger gute Mitarbeitende zu finden. Bei hoher Arbeitslosigkeit in rezessiven Zeiten ist das einfacher.</p>
Branchenrelevante Regulierungen	<p>Der Experte bedauert, dass das Küps nicht zustande gekommen ist. Er ist zwar zurückhaltend gegenüber staatlichen Regulierungen, erachtet eine einheitliche Regulierung dennoch als notwendig, nicht zuletzt, um die private Sicherheitsbranche im Sicherheitsverbund Schweiz zu positionieren.</p> <p>Er bemängelt zudem, dass die Allgemeinverbindlichkeit des GAV nicht auf alle Anbieter anwendbar ist, was wettbewerbsverzerrende Auswirkungen hat. Er befürwortet zudem eine brancheninterne Qualitätssicherung über ein Label.</p>

<sup>15</sup> Der Sprung in der Nummerierung von Experte09\_001 auf Experte11\_001 ist beabsichtigt. Der Anonymisierungscode <Experte10\_001> wurde an einen Experten vergeben, welcher nicht an der Befragung teilnehmen wollte.

Thema	Experte11 <sup>15</sup> _001_Interview vom 23.04.2020
Branchenstruktur und Organisation	<p>Der Experte schildert eine exponentielle Entwicklung der Branche. Aktuell gäbe es über 800 Sicherheitsunternehmen, während es im Jahre 1995 lediglich deren 300 gewesen seien. Diese Entwicklung ist auch mit einer massiven Erhöhung der Anzahl der in der Branche tätigen Mitarbeitenden verbunden gewesen. Aktuell beschäftigt die Branche rund 20'000 Menschen, was rund 14'500 FTE Stellen bedeute. Es gäbe jedoch nur zwei Unternehmen mit mehr als 1000 Angestellten und ca. 15 überregional tätige Unternehmen mit mehreren 100 Mitarbeitenden. Rund 500 der 800 Firmen seien nicht dem GAV unterstellt. Die Firmen seien weitgehend alle austauschbar. Er bemängelt die Entwicklungen innerhalb des Branchenverbandes und findet, dass dieser zu viele Mitglieder hätte. Dem Verband an sich ordnet er eine prägende Rolle zu, welche er jedoch nicht wahrnimmt. Er betreibt namentlich zu wenig Lobbying und sei zu passiv. Die hohe Anzahl an Mitgliedern des Verbandes sei primär deswegen entstanden, weil man gewisse Quoren im Zusammenhang mit dem GAV erreichen musste.</p> <p>Nach wie vor habe es die Branche noch nicht geschafft als offizieller Sicherheitspartner in der Schweiz wahrgenommen zu werden. Er fordert, dass sich der Verband dafür einsetzt, dass die private Sicherheitsbranche in den Sicherheitsverbund Schweiz integriert wird.</p>
Konkurrenzsituation	<p>Der Experte stellt einen zunehmenden Wettbewerb innerhalb der Branche fest welcher unreguliert abläuft. Er erwähnt die tiefen Markteintrittsbarrieren. Zudem stellt er vermehrt Substitution durch Technik fest. Vor allem FM-Anbieter drängen in den Markt und bieten Gesamtkonzepte an, in welchen die Sicherheitsdienstleistungen ebenfalls enthalten sind. Da die Sicherheitsdienstleistungen in der Gesamtleistung der FM-Anbieter nur einen kleinen Teil, er spricht von 5 bis 10% ausmachen, bieten die FM-Anbieter diesen Teil sehr kostengünstig oder sogar kostenneutral an. Sie wollen mit diesem Teilbereich kein Geld verdienen. Dies führt beim Kunden zu einem Dilemma; will er vom FM-Anbieter diese sehr günstigen Dienstleistungen annehmen oder diese separat zu einem teureren Preis bei einem Sicherheitsdienstleister beziehen. Als neue Konkurrenzbedrohung erachtet er vor allem kundenfokussiert Businessplattformen nach dem Modell von Uber. Einen Anbieter von solchen Lösungen erachtet er als den Game-Changer in der Branche.</p>
Personalmarkt und Mitarbeiter	<p>Der Experte erwähnt die steigenden Lohnkosten, welche durch den GAV hervorgerufen sind. Zudem weist er auf die Schwierigkeiten hin, auf dem Personalmarkt in Zeiten tiefer Arbeitslosigkeit genügend Personal zu finden. Er spricht von einem Kampf um Talente.</p> <p>Der Experte hält fest, dass es Branchen gibt welche tiefere Löhne bezahlen als die Sicherheitsbranche, welche sich diesbezüglich schlecht vermarkten würde. Ebenso stellt er die Frage, ob die neu hinzugekommenen Kategorien der Fachausweise sinnvoll sind, oder ob dadurch nicht inflationär Fachausweise geschaffen werden.</p>

Thema	Experte11 <sup>15</sup> _001_Interview vom 23.04.2020
Technologie	Der Experte betont einerseits die Notwendigkeit der "Verschmelzung von Mensch und Technik", andererseits datenanalysebasierte Dienstleistungen wie predictive oder descriptive Analytics. Er erwähnt einerseits die Notwendigkeit von inkrementeller Innovation, also der Erneuerung des Bestehenden. Auf der anderen Seite stehen für ihn komplett neue Geschäftsmodelle im Vordergrund, also die transformative Innovation. Dies primär im zuvor erwähnten Mensch & Technik Bereich. Er erwähnt jedoch auch den Ansatz von disruptiven Geschäftsmodellen, nennt diesbezüglich jedoch keine konkreten Beispiele.
Marktwachstum	Der Experte nennt zwei Kriterien, welche in Vergangenheit für Marktwachstum gesorgt haben; 1) die Euro08, anlässlich welcher sich die private Schweizer Sicherheitsbranche erstmals als Player im Sicherheitsverbund Schweiz positionieren konnte. 2) der Asylbereich, welcher in den vergangenen Jahren ein massives Umsatzwachstum generiert hat.
Differenzierbarkeit der Leistung	Der Experte stellt fest, dass es keine Produktdifferenzierung gäbe, der Markt könne die Unterschiede der von den einzelnen Firmen angebotenen Dienstleistungen nicht unterscheiden. Er ist der Meinung, dass man Angebote auf den Markt bringen müsse, welche sich vergleichen lassen.
Submission und Vergabe	-/-
Preisdruck	Der Experte sieht die Gründe für den Preisdruck primär im Sachverhalt, dass die Kunden selbst unter Preisdruck stehen und diesen weitergeben müssen.
Kundenmacht	-/-
Direkte Einflussgrößen auf den wirtschaftlichen Erfolg	Preiserosion führte dazu, dass man am Markt nicht mehr die Preise wie vor 10 Jahren bekommt und dies führt zu weniger Gewinn. Pro Quartal senkt sich der am Markt durchsetzbare Tarif um 25-30 Rappen pro Stunde.
Zukunft (Wünsche und Aussichten)	Der Experte befürchtet für die Zukunft eine Weitere Erosion der Margen. Es müsse eine Trendwende herbeigeführt werden, welche durch den Verband eingeleitet werden muss. Der Verband muss sich konsolidieren und es müssen klare Standards und Label eingeführt werden. Einheitliche Regulierungen werden gewünscht, damit nicht jedermann eine Sicherheitsfirma gründen kann. Zudem wünscht sich der Experte, dass es der Branche gelingt, innovative und differenzierbare Produkte und Geschäftsmodelle zu kreieren, für welche man einen guten Preis verlangen kann.

## 10 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Die in Kapitel 9 dargestellten Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden in diesem Kapitel dazu verwendet, die Forschungsfragen zu beantworten. Der Fokus liegt dabei auf den branchenspezifischen Einflussgrössen. Allgemeine, externe Einflussgrössen, welche auf alle Branchen einwirken, beispielsweise die zur Zeit der Erstellung dieser Arbeit aktuelle COVID-19-Thematik, werden nicht berücksichtigt. Dies entspricht der thematischen Eingrenzung dieser Arbeit.

### 10.1 Zentrale Erkenntnisse/Beantwortung der Forschungsfragen

#### 10.1.1 Beantwortung Forschungsfrage 1

##### **Forschungsfrage 1:**

Mit welchen branchenspezifischen mikro- und makroökonomischen Einflussgrössen sind private Schweizer Sicherheitsdienstleistungsunternehmen generell konfrontiert?

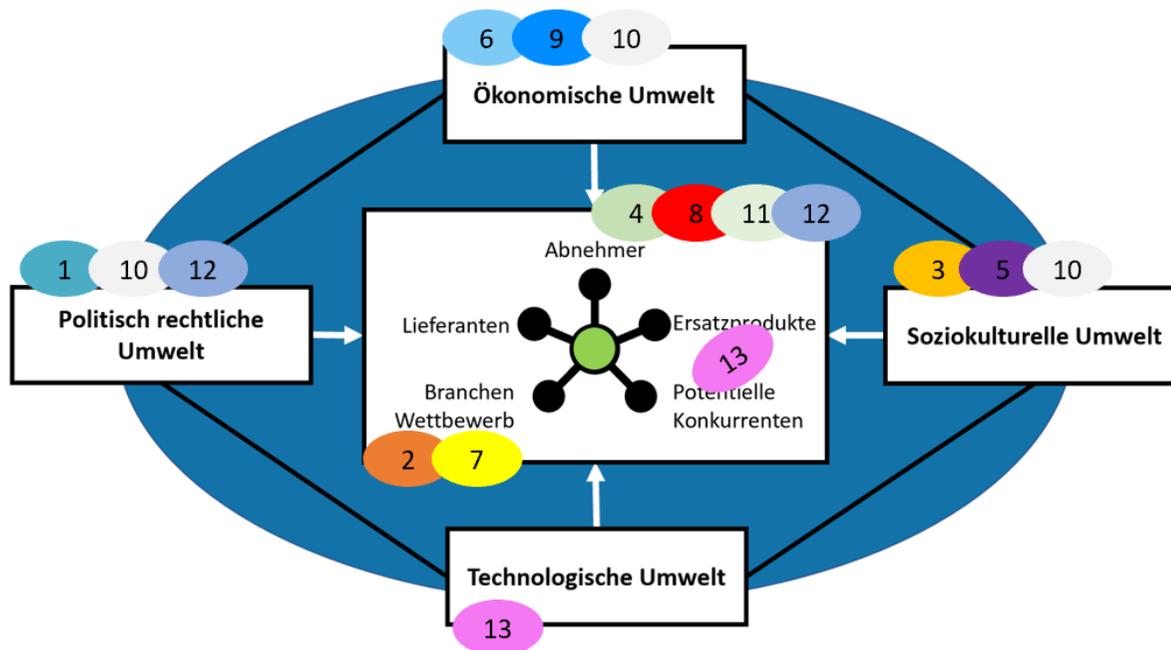
Die in im empirischen Teil dieser Arbeit erhobenen mikro- und makroökonomischen Grössen wurden in das im Kapitel 7.4 auf Seite 111 dargestellte Modell für deren Operationalisierung überführt. Einzelne Einflussgrössen konnten dabei nicht nur einer einzelnen mikro- oder makroökonomischen Dimension zugeordnet werden.

So betrifft beispielsweise die Einflussgrösse «Personalmarkt und Mitarbeitende» sowohl die makroökonomische, die politisch-rechtliche als auch die soziokulturelle Umwelt. Der Bezug zur ökonomischen Umwelt besteht in Form der Lohn-, Lohnnebenkosten und der Arbeitslosenquote (vgl. Tabelle 18, S. 88). Subdimensionen wie die Determinanten für die Berufswahl, Flexibilisierung der Arbeits-/ Lebensbeziehung hingegen werden der soziokulturellen Umwelt zugeordnet (vgl. Tabelle 19, S. 90). Die politisch-rechtliche Umwelt wird tangiert, weil die privater Schweizer Sicherheitsbranche über einen für weite Teile der Branche allgemeinverbindlich erklärten Gesamtarbeitsvertrag verfügt, welcher einerseits als branchenspezifische Gesetzgebung eingestuft werden kann und andererseits den Einflussbereich der Gewerkschaften tangiert (vgl. Tabelle 17, S. 86).

Die Einflussgrösse ‹Submission und Vergabe› wirkt sich auf die politisch-rechtliche Umwelt und die mikroökonomische Grösse der Abnehmer aus. Der Bezug zur politisch-rechtlichen Umwelt besteht in Form der spezifischen Gesetzgebung im Zusammenhang mit dem Submissionsrecht (vgl. Tabelle 17, S. 86). Derjenige zur mikroökonomischen Grösse der Abnehmer, resp. deren Marktmacht, in deren individuellen inhaltlichen Abwicklung von Ausschreibungen und der Definierung von Eignungs- und Zuschlagskriterien, inkl. deren Kategoriengewichtung (vgl. Tabelle 22, S. 100).

Die Einflussgrösse ‹Technologische Einflüsse› tangiert ebenfalls verschiedene Dimensionen. Einerseits Subdimensionen wie Automatisierung, Digitalisierung, Substitution durch Technik und den Wandel von Technologien und deren Auswirkungen aus der makroökonomischen technologischen Umwelt (vgl. Tabelle 20, S. 91). Andererseits werden auch mikroökonomische Grössen durch technologische Einflüsse betroffen. Dies in Bezug auf potenzielle neue Konkurrenten infolge Markteintritt neuer Wettbewerber aus anderen Branchen (vgl. Tabelle 21, S. 98), aber auch in Bezug auf die Substitution durch Technik (vgl. Tabelle 24, S. 103).

Wie in Abbildung 59 dargestellt, wirkt eine Vielzahl von branchenspezifischen mikro- und makroökonomischen Einflussgrössen auf das Untersuchungsobjekt ein.



#	Einflussgrößen (Numerierung in alphabetischer Reihenfolge)
1	Branchenrelevante Regulierungen
2	Branchenstruktur und Organisation
3	Branchenwahrnehmung und Image
4	Differenzierbarkeit der Dienstleistungen
5	Einfluss durch gesellschaftliche Strömungen
6	Konjunkturelle Einflüsse
7	Konkurrenzsituation
8	Kundenmacht
9	Marktwachstum
10	Personalmarkt und Mitarbeitende
11	Preisdruck
12	Submission und Vergabe
13	Technologische Einflüsse

Abbildung 59: Auf private Schweizer Sicherheitsdienstleister einwirkende Brancheneinflussgrößen (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Forschungsfrage 1 kann demzufolge in kompakt zusammengefasster Form wie folgt beantwortet werden:

### **Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfrage 1:**

Private Schweizer Sicherheitsdienstleister sind mit den folgenden branchenspezifischen mikro- und makroökonomischen Einflussgrößen konfrontiert:

- Branchenrelevante Regulierungen
- Branchenstruktur und Organisation
- Branchenwahrnehmung und Image
- Differenzierbarkeit
- Einfluss durch gesellschaftliche Strömungen
- Konjunkturelle Einflüsse
- Konkurrenzsituation
- Kundenmacht
- Marktwachstum
- Personalmarkt und Mitarbeitende
- Preisdruck
- Submission und Vergabe
- Technologische Einflüsse

## 10.1.2 Beantwortung Forschungsfrage 2

### Forschungsfrage 2:

Welche der unter Punkt 1 erhobenen branchenspezifischen mikro- und makroökonomischen Einflussgrössen zeigen aktuell Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern?

Nachdem mit der Beantwortung der Forschungsfrage 1 aufgezeigt wurde, mit welchen branchenspezifischen Einflussgrössen das Untersuchungsobjekt generell konfrontiert ist, wird mit der Forschungsfrage 2 geklärt, welche dieser Einflussgrössen im Hinblick auf den wirtschaftlichen Erfolg der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister relevant sind. Wie in Kapitel 3.1 ausgeführt, wird der wirtschaftliche Erfolg hier nach der klassischen betriebswirtschaftlichen Definition als der monetäre Gewinn verstanden, welchen Unternehmen erzielen. Er entspricht also der Differenz von Einnahmen und Kosten. Diese Betrachtungsweise impliziert, dass diejenigen Einflussgrössen, welche den wirtschaftlichen Erfolg des Untersuchungsobjektes beeinflussen, innerhalb der beiden Dimensionen «Einnahmen» und «Ausgaben» zu suchen sind.

Die Gewinnmöglichkeiten der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister hängen einerseits von den am Markt für Sicherheitsdienstleistungen erzielten Preisen resp. dem Auftragsvolumen (Einnahmen) und andererseits von den betriebsintern anfallenden Kosten (Ausgaben) ab.

Wie Tabelle 14 (Seite 66) zu entnehmen ist, stellen die Personalkosten den grössten Ausgabenblock für private Sicherheitsdienstleister dar. Im Jahr 2016 lagen die Lohn- und die Lohnnebenkosten von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern bei durchschnittlich 77 % des Umsatzes. Während die minimalen Lohn- und die Lohnnebenkosten von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern welche dem VSSU angehören – und diese Unternehmen sind das Untersuchungsobjekt dieser Arbeit – durch den Gesamtarbeitsvertrag geregelt sind, hängen die am Markt zu erzielenden Umsätze und Preise von verschiedenen Einflussgrössen ab.

Während die anfallenden Kosten primär durch den Gesamtarbeitsvertrag getrieben sind und kontinuierlich ansteigen, stellt sich die Situation in Bezug auf die Einnahmen wesentlich komplexer dar.

Anhand des Wirkungsdiagramms in Abbildung 60, welches aus den empirischen Untersuchungen abgeleitet wurde, wird deutlich, dass das Marktwachstum einerseits von konjunkturellen Einflüssen abhängt und andererseits von gesellschaftlichen Strömungen beeinflusst wird, namentlich dem Sicherheitsbedürfnis der Bevölkerung.

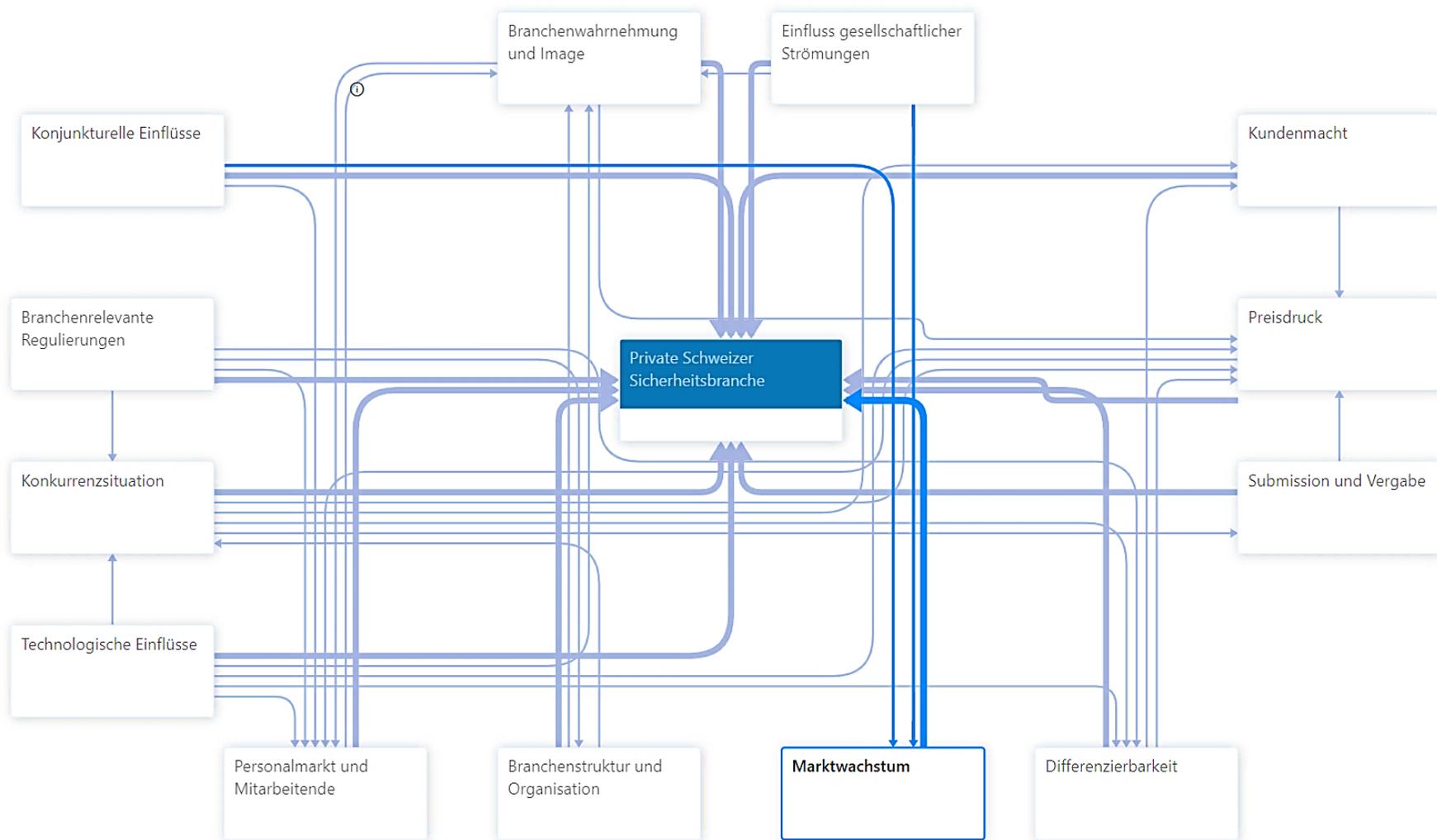


Abbildung 60: Determinanten des Marktwachstums (Quelle: Eigene Darstellung).

Wie aus den Expertenbefragungen hervorgeht, konnte das in der Vergangenheit festzustellende Marktwachstum jedoch keinen positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg der privaten Sicherheitsdienstleister entfalten. Exemplarisch kann an dieser Stelle das folgende Zitat angeführt werden:

*«Hier fällt auf, die Umsätze steigen seit Jahren kontinuierlich und dies nicht zu kleinen Prozentsätzen. Und trotzdem – und dies ist nicht intuitiv nachvollziehbar – fallen die Margen zusammen. Da sieht man ganz klar, dass der Treiber dafür vermutlich die Preiserosion sein muss. Es ist gar nicht anders erklärbar.»* (Experte04\_001\_Interview vom 21.02.2020, Pos. 12).

Diese Aussage wird durch die Zahlen in Abbildung 16 (Seite 61) gestützt, welchen entnommen werden kann, dass die Umsätze über den Betrachtungszeitraum von 2010 bis 2016 kontinuierlich angestiegen sind, während sich die Gewinnmargen in dieser Periode diametral dazu entwickelt haben. Diejenigen Einflussgrößen, welche auf den wirtschaftlichen Erfolg von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern einwirken, sind also nicht im Marktvolumen zu finden.

Wie in Kapitel 7.2.2.5 auf der Seite 105 f. dieser Arbeit ausgeführt, geraten auf Märkten, welche von einer hohen Anzahl von Anbietern geprägt sind, die Preise verstärkt unter Druck. Aus der empirischen Erhebung innerhalb dieser Arbeit hat sich ergeben, dass der Schweizer Sicherheitsmarkt anbieterseitig übersättigt ist. An dieser Stelle ist zur Vertiefung der Diskussion ein Blick in die Volkswirtschaftslehre resp. auf die entsprechenden Erkenntnisse im Zusammenhang mit der Marktmorphologie notwendig. Private Sicherheitsdienstleister sind häufig damit konfrontiert, dass es in einzelnen Bereichen auf dem Markt nur wenige Nachfrager für ihre spezifischen Dienstleistungen gibt. Als Beispiele können Sicherheitsdienstleistungen für Flughäfen, für die staatliche Eisenbahn SBB oder für das Staatssekretariat für Migration angeführt werden. Bei den genannten Bereichen handelt es sich um umsatzstarke und demzufolge für die Branche wichtige Aufträge. Gemäss NZZ (2019) bemisst sich das an private Sicherheitsdienstleister vergebene Auftragsvolumen des Staatssekretariats für Migration im Jahr 2019 auf insgesamt 67 Millionen Schweizer Franken. Der Flughafen Zürich verzeichnete im Geschäftsjahr 2019 Kosten in Höhe von 120 Millionen für den Bereich Sicherheit und Polizei (vgl. Flughafen Zürich AG, 2020 [abgefragt am: 16.05.2020]), wovon nach Schätzungen des Verfassers der vorliegenden Arbeit rund 25–30 Millionen an private Sicherheitsdienstleister gingen. Am Flughafen Genf betrugen im Jahr 2019 die Kosten für von privaten Sicherheitsdienstleistern

bezogene Dienstleistungen 37 Millionen Schweizer Franken (vgl. Genève Aéroport, 2020, S. 13 [abgefragt am: 16.05.2020]).

Aus der Preisbildungstheorie ist bekannt, dass Angebot und Nachfrage die ausschlaggebenden Faktoren für die Preisbildung sind (vgl. Strotebeck, 2020, S. 23f.), da die Marktstruktur von diesen beiden Faktoren bestimmt wird.

Die Tabelle 39 zeigt die Marktmorphologie auf. Bezogen auf die drei oben genannten Auftragsbeispiele bewegen sich die in diesem Segment tätigen privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister also in einem Monopson (in Bezug auf das Staatssekretariat für Migration und die Schweizerischen Bundesbahnen SBB) resp. in einem Oligopson (Flughäfen).

Tabelle 39: Marktmorphologie (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Erlei, 2019, S. 113).

<b>Nachfrager</b> <b>Anbieter</b>	Einer	Wenige	Viele
Einer	Bilaterales Monopol	Beschränktes Monopol	Monopol
Wenige	Beschränktes Monopson	Bilaterales Oligopol	Oligopol
Viele	Monopson	Oligopson	Polypol

Ein Monopson ist dadurch charakterisiert, dass viele Anbieter nur einem Nachfrager gegenüberstehen. Da es in der Schweiz beispielsweise nur ein Staatssekretariat für Migration gibt, welches Aufträge an die privaten Sicherheitsdienstleister erteilt, diesem Nachfrager jedoch mehrere Hundert Anbieter gegenüberstehen, handelt es sich um ein klassisches Monopson.

Marktformen, bei welchen auf eine grosse Anzahl von Anbietern eine kleinen Menge von Abnehmern kommt, werden als Oligopson bezeichnet (vgl. Erlei, 2019, S. 113). Dies trifft beispielsweise auf den Bereich Flughafensicherheit zu. Es gibt in der Schweiz nur zwei grosse Landesflughäfen, Zürich und Genf, welche grossvolumige Aufträge an private Sicherheitsdienstleister vergeben. Diesen zwei Nachfragern steht eine sehr grosse Anzahl von Anbietern gegenüber.

Sowohl bei der Marktform des Monopsons als auch beim Oligopson verfügen die Nachfrager über die Marktmacht und sind Preissetzer. Sie bezahlen dem Anbieter den Preis, zu welchem er gerade noch bereit ist, die Leistung zu erbringen (vgl. Wied-Nebbeling, 2004, S. 81).

Geißler (2009, S. 8) weist darauf hin, dass ein Monopson, langfristig gesehen, gravierende Veränderungen bewirken kann: Können Zulieferer keine ausreichenden Margen mehr erzielen, verlieren diese den Anreiz, auf die Qualität der von ihnen erbrachten Leistungen zu achten oder sich um Innovationen zu bemühen. Diese Feststellung von Geißler trifft insofern auch auf die Situation in einem Oligopson zu, als dieses ebenfalls von hoher Marktmacht der Nachfrager und einem entsprechenden Preisdruck geprägt ist.

Die von Geißler geschilderten Auswirkungen korrespondieren mit den Ergebnissen aus den Interviews mit den Experten und treffen damit auch auf die private Schweizer Sicherheitsbranche zu. Durch die aus Sicht der Befragten tiefen Markteintrittsbarrieren, welche primär in den nicht einheitlichen Zulassungsbestimmungen für private Sicherheitsdienstleister gründen, ist eine Anbieterübersättigung entstanden, was wiederum Auswirkungen auf die Kundenmacht hat und letztendlich zu einem Preiskampf führte. In der Folge konnten die privaten Sicherheitsdienstleister nur sehr tiefe Gewinnmargen erzielen, was wiederum Auswirkungen auf die Qualität der Dienstleistung hatte. Durch die wahrgenommene tiefe Qualität entstand einerseits ein zusätzlicher Preisdruck, andererseits litten die Branchenwahrnehmung und das Image. Sandig (1962, S. 25), Chajet und Shachtman (1995, S. 47) stützen diese Aussage mit der Feststellung, dass eine gute Reputation einer Organisation dazu führt, dass am Markt höhere Preise erzielt werden können.

Die aktuelle Branchenwahrnehmung und das Image der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister werden von den Experten selbst als schlecht eingestuft. Sie führen dies primär darauf zurück, dass private Sicherheitsdienstleistungen gegenüber der Gesellschaft generell schlecht positioniert seien und die «schwarzen Schafe» dem Ansehen der Branche schadeten, indem sie am Markt qualitativ minderwertige Dienstleistungen erbringen würden. Dies führe innerhalb der Gesellschaft zu einer Verallgemeinerung, in deren Folge die gesamte Branche negativ wahrgenommen werde. Diese Feststellung der Experten bezüglich einzelner, nicht seriös agierender Sicherheitsunternehmen, welche das Image der Branche beeinträchtigten, wird durch die Untersuchungen von Hautzinger gestützt. Dieser hat in seiner Arbeit den Einfluss einzelner Unternehmen auf den Ruf einer Branche

betrachtet, wenngleich nicht spezifisch auf den vorliegenden Untersuchungsgegenstand ausgerichtet. Er gelangte zu der Erkenntnis, dass zwischen der Reputation eines einzelnen Unternehmens und dem Ruf einer Branche ausgeprägte Wechselbeziehungen bestehen (vgl. Hautzinger, 2009, S. 273). In Abbildung 61 sind die von Hautzinger erarbeiteten Rufkonstellationen dargestellt.

		Ruf des Unternehmens	
		gut	schlecht
Ruf der Branche	gut	Unternehmen hat (relativ gesehen) einen guten Ruf. Da der Branchenruf ebenso gut ist, ist diese Firma ein <b>«Zugpferd»</b> für den Branchenruf.	Unternehmen hat (relativ gesehen) einen schlechten Ruf. Da der Branchenruf eigentlich gut ist, ist diese Firma eine <b>«Achillesferse»</b> für den Branchenruf.
	schlecht	Unternehmen hat (relativ gesehen) einen guten Ruf. Da der Branchenruf schlecht ist, ist diese Firma ein <b>«Hoffnungsträger»</b> für den Branchenruf.	Unternehmen hat (relativ gesehen) einen schlechten Ruf. Da der Branchenruf schlecht ist, ist diese Firma ein <b>«Mittäter»</b> des Branchenrufs.

Abbildung 61: Rufkonstellation zwischen Unternehmen und Branchen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hautzinger, 2009, S. 97).

Die erwähnten «Schwarzen Schafe» innerhalb der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistungsbranche nehmen demzufolge die Rolle von «Mittätern» ein.

Eine weitere Einflussgrösse, welche aus Sicht der befragten Experten auf den Preisdruck einwirkt, sind die technologischen Einflüsse. Es wird davon ausgegangen, dass durch innovative, neuartige Dienstleistungen, welche stark technologieunterstützt sind, zukünftig auf dem Markt bessere Preise erzielt werden können. Exemplarisch für diese Aussage steht das nachfolgende Zitat:

*«Aber gerade so in Revieren und im Separatbewachungsbereich sind die heute schon sehr technisch unterwegs. Der Wert aus Sicht des Kunden, das haben wir festgestellt, ist gegeben, sogar ein Mehrwert. Er ist bereit, einen höheren Preis dafür zu bezahlen, das ist so.» (Experte09\_001\_Interview vom 06.03.2020, Pos. 21).*

Aus der Analyse der Interviews kann geschlossen werden, dass bis dato hauptsächlich inkrementelle Innovation betrieben wurde. Haller und Wissing bezeichnen diese als «*evolutionäre Weiterentwicklung von bestehenden Services*» (Haller und Wissing, 2020, S. 159). Dies haben verschiedene Branchenteilnehmer bereits getan. Dennoch zeigt die Analyse der Experteninterviews, dass Bestrebungen im Zusammenhang mit neuartigen, innovativen und technologisch unterstützten Angeboten primär zukunftsgerichtete Ideen und Vorhaben darstellen. Da zukünftige Entwicklungen Gegenstand der Forschungsfrage 3 sind, soll an dieser Stelle zunächst die Forschungsfrage 2 zusammenfassend beantwortet werden.

### Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfrage 2:

Von den innerhalb der Beantwortung der Forschungsfrage 1 aufgeführten mikro- und makroökonomischen Einflussgrössen beeinflussen hauptsächlich die Grössen «Branchenrelevante Regulierungen» und «Branchenwahrnehmung und Image» den wirtschaftlichen Erfolg von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern.

Dabei müssen die Wirkungsketten nachvollzogen werden. Durch eine mangelhafte, da nicht einheitliche Branchenregulierung im Hinblick auf die Zulassungsbestimmungen ist anbieterseitig ein übersättigter Anbietermarkt entstanden. Dies wiederum führt zu einer ausgeprägten Kundenmacht. Die Abnehmer übernehmen die Rolle des Preissetzers und nützen ihre Stellung innerhalb des Monopsons oder Oligopsons dahingehend aus, als sie versuchen, die Preise der Anbieter zu drücken, was sich negativ auf deren wirtschaftlichen Erfolg auswirkt.

Gleichzeitig sind die Anbieter mit dem zweiten Element aus dem Bereich «Branchenrelevante Regulierungen» konfrontiert, dem Gesamtarbeitsvertrag. Dieser ist aufgrund seiner Charakteristik nicht für alle Anbieter gültig und sorgt dadurch für Wettbewerbsungleichheit unter den Anbietern. Für diejenigen Anbieter, welche in den Gültigkeitsbereich des GAV fallen, hat dieser eine signifikant kostentreibende Wirkung im Bereich der Personalkosten und somit einen direkten, negativen Einfluss auf deren wirtschaftlichen Erfolg.

Die Einflussgrösse «Branchenwahrnehmung und Image» wirkt ebenfalls auf den wirtschaftlichen Erfolg des Untersuchungsobjekts ein. Die aktuell schlechte Branchenwahrnehmung und das entsprechend mangelhafte Image der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister führen zu einer tiefen Preiswürdigkeit der angebotenen Dienstleistungen und stellen damit eine zusätzliche Grösse dar, welche den wirtschaftlichen Erfolg negativ beeinflusst.

### 10.1.3 Beantwortung Forschungsfrage 3

#### Forschungsfrage 3:

Mit welchen Entwicklungen (Chancen und Gefahren) in Bezug auf die branchenspezifischen mikro- und makroökonomischen Einflussgrößen ist innerhalb der Branche der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister in Zukunft zu rechnen und wie ist aus Branchensicht vorzugehen, um diese möglichst günstig zu beeinflussen?

Um die Forschungsfrage Nr. 3 beantworten zu können, wurden die Interviews der Experten in Bezug auf deren Erwartungen hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen innerhalb der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistungsbranche analysiert. Die thematischen Zusammenfassungen der Expertenaussagen sind in Kapitel 9.1.15 auf Seite 201 ff. abgebildet.

Die Befragten sind sich grossmehrheitlich einig, dass die private Sicherheitsbranche zukünftig eine Technologisierung erleben wird. Die genauen Vorstellungen der befragten Experten zur Gestaltung dieser Technologisierung sind unterschiedlich. Während einige Experten primär inkrementelle Veränderungen oder Verbesserungen, beispielsweise in Form einer elektronischen Lösung für die Rapporterstattung, nennen, verweisen andere auf disruptive und technologiegetriebene neue Geschäftsmodelle. Dies könnte sich etwa in Form eines «Uber for Security», d. h. als neuartiges Plattform-Businessmodell, zeigen. Weitgehend einig sind sich die Experten darüber, dass der Kombination «Mensch und Technik» zukünftig ein wesentlicher Stellenwert zukommen wird. Die Experten beabsichtigen einerseits, sich durch technologiegetriebene Innovationen Wettbewerbsvorteile am Markt verschaffen und Wachstumszuwächse realisieren zu können, andererseits hoffen sie, höhere Gewinnmargen als mit den konventionellen Dienstleistungen zu erzielen. Die Experten sind sich bewusst, dass derartige Veränderungen auch Auswirkungen auf den Personalkörper der Sicherheitsunternehmen haben. So ist davon auszugehen, dass zukünftig an die Mitarbeitenden zusätzliche und andere Anforderungen gestellt werden als dies heute der Fall ist.

Die zukünftigen Entwicklungen in Bezug auf die Risiken, welche auf die Branche zukommen, betreffen laut den befragten Experten hauptsächlich diejenigen Einflussgrößen, welche im Rahmen der Beantwortung der Forschungsfrage 2 aufgeführt wurden. Bis auf eine Ausnahme benennen alle

Experten die uneinheitlichen Zulassungsbedingungen für private Schweizer Sicherheitsdienstleistungsunternehmen als signifikantes Problem, mit welchem die Branche auch in Zukunft konfrontiert sein wird. Ebenso wird die Situation im Zusammenhang mit dem bestehenden Gesamtarbeitsvertrag als künftig problematisch eingestuft. Die Experten gehen davon aus, dass sich der Margenzerfall fortsetzen wird, wenn sich hinsichtlich dieser regulatorischen Dimensionen keine Veränderungen ergeben. Auch im Bereich der Branchenwahrnehmung und des Images der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister erkennen die Experten relevante Risiken für die Zukunft. Sie erwarten daher vom Branchenverband VSSU ein stärkeres Engagement, das Image der Sicherheitsbranche zu korrigieren und zu verbessern.

Die Forschungsfrage 3 ist so ausgelegt, dass neben der Analyse der Chancen und Risiken auch Handlungsempfehlungen für den Umgang mit den zukünftigen Anforderungen vorgelegt werden sollen.

Burmann und Schaefer definieren den Begriff «Branchenimage» wie folgt:

*«Das Branchenimage ist ein in der Psyche relevanter, externer Zielgruppen fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild einer Gruppe von Unternehmen, die aus Sicht eines Individuum dieselben Kundengruppen mit denselben Technologien zur Erfüllung derselben Kundenfunktionen bedienen.»* (Burmann und Schaefer, 2005, S. 17).

Wie einleitend erwähnt, besteht zwischen dem Image einer Branche und den innerhalb der Branche tätigen Unternehmen eine Wechselbeziehung. Die genauen gegenseitigen Beeinflussungsmechanismen sind allerdings noch nicht abschliessend erforscht. Die Untersuchungen von Hautzinger führten zu folgenden Ergebnissen:

*«Es konnte gezeigt werden, dass zwischen dem Ruf von Unternehmen und dem Ruf von Branchen ausgeprägte Wechselbeziehungen bestehen. Selbst wenn die Ursachen bekannt sind, lassen sich die Konsequenzen der Wechselbeziehung jedoch nicht immer vorhersagen. Dies hat zur Folge, dass sich die Frage «Beeinflusst der Branchenruf den Ruf von Unternehmen oder vice versa?» so nicht beantworten lässt.»* (Hautzinger, 2009, S. 273).

Burmann und Schaefer (2005, S. 53ff.) zeigen verschiedene Handlungsalternativen auf, wie auf Stufe Branche und auf Stufe Unternehmung Verbesserungen erzielt werden können, wenn das schlechte Branchenimage einen negativen Effekt auf den Erfolg von Unternehmen hat. Sie differenzieren zwischen objektiven und ausschliesslich wahrgenommenen Veränderungen. Die beiden Alternativen, objektive oder ausschliesslich wahrgenommene Veränderungen, unterscheiden sich darin, «*ob eine objektive Veränderung und dadurch eine Veränderung der Wahrnehmung oder ausschliesslich eine Veränderung der Wahrnehmung angestrebt wird*» (Burmann und Schaefer, 2005, S. 54).

Die möglichen Handlungsalternativen in Bezug auf die Veränderung von Wahrnehmung und Image sind in Abbildung 62 dargestellt.

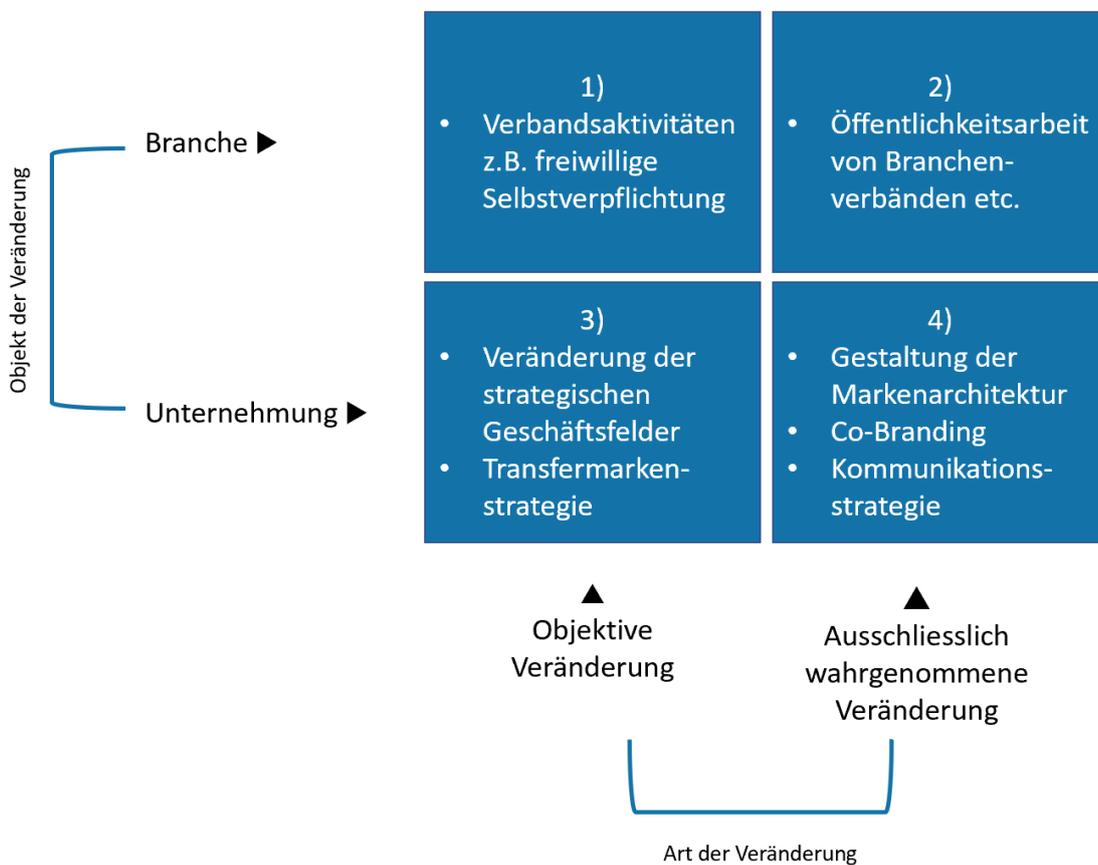


Abbildung 62: Handlungsalternativen bei negativem Branchenimage (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann und Schaefer, 2005, S. 54).

In Anlehnung an das Modell von Burmann und Schaefer stehen vier Handlungsoptionen offen, wovon zwei, die Quadranten 1 und 2, von der Branche selbst ausgehen, während die Optionen in den Quadranten 3 und 4 durch die einzelnen Unternehmen innerhalb der Branche umzusetzen sind. Hierzu muss allerdings bemerkt werden, dass es «die Branche» als unabhängige Entität objektiv gesehen nicht gibt. Die private Schweizer Sicherheitsbranche ist im Branchenverband VSSU zusammengefasst. Dieser Verband wird strategisch durch einen Vereinsvorstand geführt, dessen Angehörige aus den Mitgliederunternehmen stammen, so dass diese innerhalb der Branche zwei Funktionen wahrnehmen, die sich mutmasslich nicht vollständig voneinander trennen lassen. Da sich die vorliegende Arbeit auf die Branche als Ganzes bezieht und nicht auf einzelne Unternehmen, werden die Quadranten 3 und 4 nachfolgend nicht weiter berücksichtigt.

Als geeignete Handlungsalternativen führen Burmann und Schaefer (2005, S. 54f.), wie in der Abbildung 62 dargestellt, die Möglichkeit der freiwilligen Selbstverpflichtung und die Öffentlichkeitsarbeit des Branchenverbandes auf.

Limpach (2017) hat in einer empirischen Studie die öffentliche Wahrnehmung der privaten Sicherheitswirtschaft in Deutschland untersucht. Das Ergebnis ihrer Arbeit ist ein Katalog mit Optimierungsvorschlägen, durch welche sich das Image und die gesellschaftliche Wahrnehmung von deutschen Sicherheitsdienstleistungsunternehmen verbessern lassen könnte. Die Ergebnisse von Limpach wurden in der nachfolgend abgebildeten Tabelle 40 thematisch geclustert und den Handlungsalternativen nach Burmann und Schaefer zugeordnet.

Tabelle 40: Handlungsalternativen im Zusammenhang mit der Branchenwahrnehmung (Quelle: Eigene Darstellung mit Daten von Limpach, 2017, S. 41f.).

Empfehlungen von Limpach (2017, S. 41f.)		Handlungsalternativen nach Burmann und Schaefer (2005, S. 54)	
Empfehlungen	Clusterung	Objektive Veränderungen	Ausschliesslich wahrgenommene Veränderungen
Verlagerung der Zuständigkeit von der Wirtschafts- auf die Innenbehörde	Regulation	x	

Empfehlungen von Limpach (2017, S. 41f.)		Handlungsalternativen nach Burmann und Schaefer (2005, S. 54)	
Empfehlungen	Clustering	Objektive Veränderungen	Ausschliesslich wahrgenommene Veränderungen
Verschärfung des Gewerbebezuges	Regulation	x	
Verbindliche Anforderungen (bspw. Zuverlässigkeitsprüfungen)	Regulation	x	
Qualitätssteigerungen sowie Qualitätsstandards	Regulation (oder Selbstregulation)	x	
Bessere Bezahlung (keine Billiglohnpolitik)	Selbstregulation durch GAV Anpassungen	x	
Kooperation mit der Polizei	Öffentlichkeitsarbeit		x
Innovation	Handlungsoptionen der einzelnen Unternehmen	x	
Konstruktive Öffentlichkeitsarbeit	Öffentlichkeitsarbeit		x
Gute Aus- und Weiterbildung der Sicherheitsmitarbeitenden	Regulation (oder Selbstregulation)	x	
Sicherstellen, dass die Ausbilder der Sicherheitsmitarbeitenden über einen höheren Bildungsabschluss verfügen als die Auszubildenden	Regulation (oder Selbstregulation)	x	
Regelmässige Aus- und Weiterbildung der Ausbilder	Regulation (oder Selbstregulation)	x	

Wie in Tabelle 40 dargestellt, betreffen die von Limpach (2017, S. 41f.) aufgezeigten Optimierungsvorschläge verschiedene Dimensionen und sind auch nicht ohne Einschränkungen auf die Schweiz

übertragbar. Dies trifft primär auf den Cluster «Regulationen» zu, da in diesem Zusammenhang die föderative Struktur der Schweiz zu beachten ist. Handlungsempfehlungen zur Thematik «Regulation» werden nachfolgend ausgeführt.

Unter Ausklammerung derjenigen Thematiken, welche die Regulation betreffen, werden durch Limpach im Wesentlichen Vorschläge unterbreitet, welche unter den Cluster der Öffentlichkeitsarbeit fallen. Auch Burmann und Schaefer (2005, S. 61) und Hautzinger (2009, S. 264) weisen darauf hin, dass mit geeigneten Kommunikationsmassnahmen die Branchenwahrnehmung verändert werden kann. Hautzinger betont dabei, dass, wenn der Ruf einer ganzen Branche beeinträchtigt ist, entsprechende Reaktionen auf Branchenebene erfolgen müssen, wobei die Initiative vom Verband ausgehen und koordiniert werden muss ( vgl. Hautzinger, 2009, S. 263f.).

Eine bessere Öffentlichkeitsarbeit seitens des Verbandes wird von verschiedenen Experten gefordert. Inwiefern durch geeignete Kommunikationsstrategien und eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit der Ruf der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistungsbranche verbessert werden kann und wie diese Kampagnen ausgestaltet sein sollen, kann an dieser Stelle nicht weiter erörtert werden. Diese Aufgabe obliegt den Kommunikations- und PR-Spezialisten.

Festzuhalten ist, dass die Kommunikations- und die Öffentlichkeitsarbeit in die Kategorie der «ausschliesslich wahrgenommenen Veränderungen» fallen und somit noch keine objektiven Veränderungen mit sich ziehen. Objektive Veränderungen können, wie aus Tabelle 40 zu entnehmen ist, durch Veränderungen im Bereich der Regulationen erfolgen.

Wie bereits im Rahmen der Themenzusammenfassungen im Kapitel 9 festgehalten wurde, hat die empirische Analyse gezeigt, dass sich die Experten verstärkt mit der Thematik der Regulationen beschäftigen. Weitere Analysen und deren Interpretation ergaben, dass sich die Branchenregulationen deutlich auf den wirtschaftlichen Erfolg von privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern auswirken. So konnte mit der Beantwortung der Forschungsfrage 2 festgehalten werden, dass die Branchenregulation im Sinne der aktuell nicht einheitlichen Zulassungskriterien eine wesentliche Einflussgrösse darstellt, welche zu einer anbieterseitigen Marktübersättigung führt und letztlich dazu beiträgt, dass die Preise erodieren und der wirtschaftliche Erfolg mittel- und langfristig gefährdet ist.

Private Schweizer Sicherheitsdienstleister sind mit einem komplexen Geflecht von Regulierungen konfrontiert. Dabei können diese in zwei Kategorien eingeteilt werden: Einerseits bestehen, wenn auch uneinheitlich und teilweise nur in rudimentärer Form, staatliche Zulassungsbeschränkungen, wie sie in Kapitel 6.2.3.1 (S. 67 ff.) dieser Arbeit beschrieben werden. Andererseits hat sich die Branche Selbstregulierungen auferlegt, primär in Form des Gesamtarbeitsvertrags, dessen Entstehung und Entwicklung in Kapitel 6.2.3.2 (S. 75 ff.) dargestellt sind. Bezeichnend für beide Arten der Regulierung ist, dass sie nicht für alle am Markt tätigen Sicherheitsunternehmen gelten. Während die Zulassungsregulationen öffentliches Recht betreffen und somit nicht durch die Branche selbst eingeführt werden können, ist im Zusammenhang mit einer schweizweiten Vereinheitlichung dieser Art von Regulationen der Einflussbereich seitens der Branche begrenzt. Hier könnte höchstens mit gezielter Öffentlichkeitsarbeit und politischem Lobbying eine Trendwende herbeigeführt werden. Aufgrund des in Kapitel 6.2.3.1 (S. 67 ff.) geschilderten Sachverhalts, dass schweizweit einheitliche Zulassungsvorschriften durch das Parlament der Schweiz erst kürzlich zurückgewiesen wurden, ist diesbezüglich erst mittel- oder gar langfristig mit Änderungen zu rechnen.

In Bezug auf die Selbstregulierungen ist jedoch Potenzial vorhanden: Bis dato fällt unter diese Kategorie einzig der Gesamtarbeitsvertrag, der von den befragten Experten grösstenteils als suboptimal eingestuft wird. Obschon der für die Branche resp. denjenigen Teil davon, welcher dem GAV unterstellt ist, gültige Gesamtarbeitsvertrag erst per 1. Juni 2020 erneuert und mittels Bundesratsentscheid vom 12. Mai 2020 für die Periode vom 1. Juni 2020 bis 31.12.2022 für allgemeinverbindlich erklärt wurde (vgl. Bundesratsbeschluss, 2020 [abgefragt am: 15.06.2020]), besteht hier die kurz- bis mittelfristige Möglichkeit, zumindest inhaltliche Veränderungen im Hinblick auf eine zukünftige Verlängerung des GAV anzustreben. In Bezug auf den Abdeckungsgrad des GAV ist, wie in Kapitel 6.2.3.2 dargelegt (S. 75 ff.), aufgrund übergeordneter Gesetze wohl auch zukünftig nicht damit zu rechnen, dass alle in der Schweiz am Markt tätigen Unternehmen dem GAV unterstellt werden. Da der Inhalt des Gesamtarbeitsvertrags nicht einseitig seitens der Arbeitgeberpartei verändert werden kann, müsste eine enge Kooperation mit den Gewerkschaften als Arbeitnehmervertreter vorliegen und es müssten Mittel und Wege gefunden werden, eine für beide Parteien zufriedenstellende Lösung zu finden. Ein Ansatz könnte hier im Bereich der Ausbildung gefunden werden: Die obligatorische und durch den GAV vorgeschriebene Dauer der Basisausbildung liegt auch im ab 1. Juni 2020 gültigen GAV nach wie vor bei lediglich 20 Stunden (vgl. VSSU-UNIA, Ausgabe 2020, 6, Artikel 10, Absatz 1 [abgefragt am: 24.05.2020]). Diese kurze Basisausbildung wird sowohl durch

verschiedene Experten als auch durch die Gewerkschaft Unia kritisiert (vgl. Unia, 2020b [abgefragt am: 24.05.2020]). In diesem Bereich könnte sich eine Schnittmenge der Interessen von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern ergeben. Eine zeitlich verlängerte und inhaltlich klar definierte Ausbildung der Sicherheitsmitarbeitenden könnte auf verschiedene Dimensionen positiv einwirken und zu einer objektiven Veränderung im Hinblick auf die Qualität und die Wahrnehmung der erbrachten Dienstleistungen führen. Dies wiederum könnte innerhalb der gesamten privaten Sicherheitsbranche ein Subtyping bewirken: Dabei handelt es sich um ein Konzept, welches aus dem Bereich des Employer Branding stammt und darauf zielt, dass ein Unternehmen, welches in einer unattraktiven Branche tätig ist und sich durch geeignete Massnahmen von seinen Mitbewerbern abgrenzt, *«als Ausnahme von der Regel wahrgenommen und als Subtype unter einem Branchenstereotyp eingeordnet»* wird (Erz et al., 2008, S. 24). Auf diese Weise kann es Unternehmen aus unattraktiven Branchen gelingen, sich auf dem Arbeitsmarkt optimal zu positionieren und sich vom unattraktiven Image ihrer Branche zu lösen (vgl. Erz et al., 2008, S. 22). Ein ähnlicher Effekt könnte auch auf dem Verkaufsmarkt erzielt werden, indem sich die Branchenmitglieder des VSSU durch ein gezieltes Subtyping neu positionieren und dies gezielt kommunizieren. In Abbildung 63 wird ein mögliches Funktionsschema aufgezeigt.

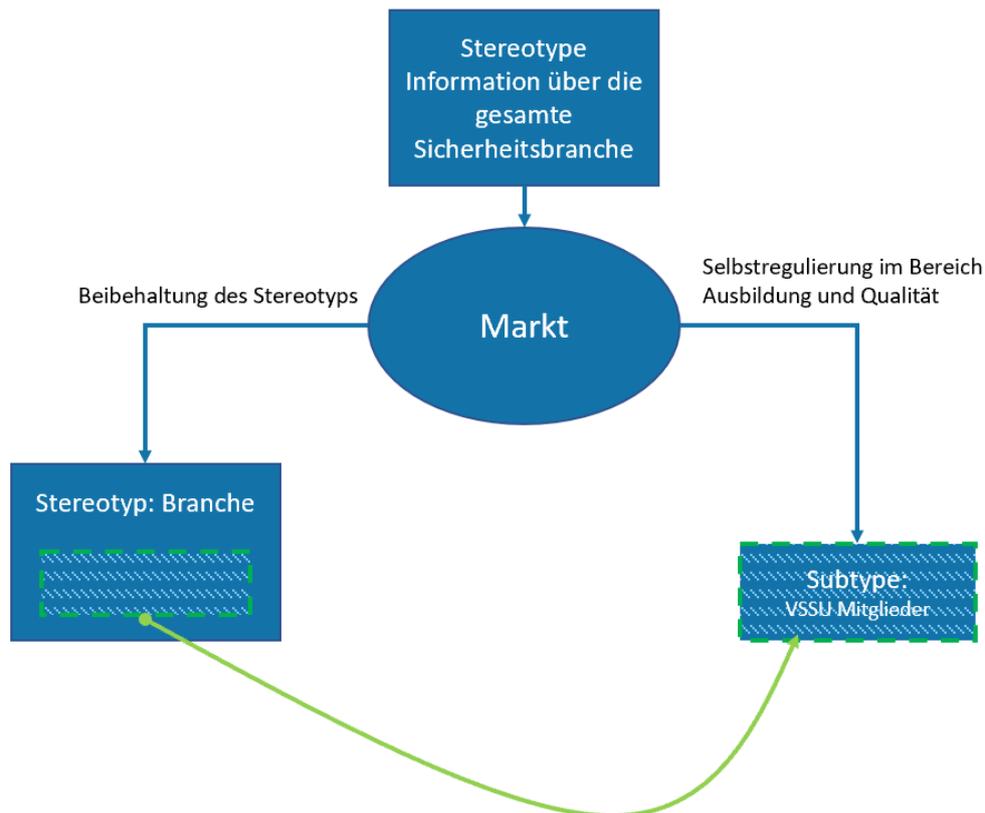


Abbildung 63: Subtyping VSSU-Mitglieder gegenüber Nichtmitgliedern (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Erz et al., 2008, S. 24 ).

Eine derartige Neupositionierung der VSSU-Mitglieder innerhalb der Gesamtbranche könnte im Zusammenhang mit einer zukünftigen Revision des Gesamtarbeitsvertrages oder auch unabhängig davon erfolgen und im Sinne einer neu zu entwickelnden Branchenselbstregulierung wirken. Einzelne Ideen, welche in diese Richtung gehen, wurden bereits von den Experten in den Interviews genannt, etwa in Form des Wunsches nach einem Qualitätslabel.

Eine solche Eigenregulierung könnte auch im Hinblick auf zukünftige staatliche Zulassungsregulierungen prägend wirken: Die aus der freiwilligen Regulierung gewonnenen Erfahrungen könnten in zukünftige Gesetzgebungsprozesse einfließen und zu einem späteren Zeitpunkt in einheitliche, für alle Sicherheitsunternehmen in der Schweiz geltende Zulassungsvoraussetzungen münden. Ein weiterer Vorteil eines solchen Vorgehens liegt darin, dass die VSSU-Mitglieder die Dimensionen und die Grenzen einer solchen Selbstregulierung eigenständig festlegen können und diesbezüglich nicht von Drittparteien abhängig sind. Parallel zur Implementierung der Eigenregulierung sollte ein geeignetes Kommunikations- und PR-Konzept erarbeitet und umgesetzt werden, wobei hier der

Branchenverband VSSU gefordert ist, da nicht davon auszugehen ist, dass eine Trendwende ausschliesslich durch Öffentlichkeitsarbeit und PR herbeigeführt werden kann. Haller und Wissing (2020, S. 135) nennen dazu vielmehr die Fähigkeit von Organisationen, neue und innovative Produkte auf den Markt zu bringen, als einen zentralen Grund für deren Erfolg.

Die befragten Experten sehen das ebenso. Diesbezüglich wird auf den Abschnitt 9.1.8 auf Seite 180 ff. (thematische Zusammenfassung ‹Technologische Veränderungen›) und den Abschnitt 9.1.15 auf Seite 201 ff. (thematische Zusammenfassung ‹Zukunft›) verwiesen. Die Analyse und die Auswertung der zukünftigen Chancen und Risiken der privaten Schweizer Sicherheitsbranche hat ergeben, dass ein Grossteil der befragten Experten die Chancen für die Branche in der Entwicklung von neuen Dienstleistungen sieht. Dabei steht die Kombination von personell ausgeführter Sicherheit und Technik aus Sicht der Experten im Vordergrund. Diese Haltung wird auch vom europäischen Branchenverband CoESS (Confederation of European Security Services) geteilt. Der CoESS vereint 23 nationale Branchenverbände einschliesslich des VSSU und nimmt die Rolle des europäischen Dachverbandes für die private Sicherheitsdienstleistungsbranche ein (vgl. CoESS, 2020 [abgefragt am: 24.05.2020]). In einem vom CoESS publizierten Whitepaper wird festgehalten: «*One of the most significant drivers in the process towards integration is the push brought by technological evolution.*» (CoESS, 2015, S. 11 [abgefragt am: 31.05.2020]).

Buhl (2012, S. 240f.) wies bereits im Jahre 2012 darauf hin, dass von Sicherheitsdienstleistern zukünftig vermehrt ganzheitliche Lösungen gefordert werden, bei welchen die moderne Sicherheitstechnik eine wesentliche Rolle spielt. Dabei ist festzustellen, dass dieser Zukunftstrend offensichtlich bereits vor mehreren Jahren erkannt worden ist, die private Sicherheitsdienstleistungsbranche jedoch nicht erkennbar darauf reagierte.

Obschon durch Serviceinnovationen neue Geschäftsmodelle konzipiert und damit Alleinstellungsmerkmale und Wettbewerbsvorteile erzielt werden können (vgl. Haller und Wissing, 2020, S. 136), hat die private Sicherheitsdienstleistungsbranche derartige Chancen bisher zumeist nicht genutzt oder deren Umsetzung anderen Branchen überlassen. Als Beispiel kann hier der seit 2010 aktuelle Trend zur IT-Security genannt werden, namentlich im Bereich der Security Operations Center (SOC). Ein SOC bezeichnet ein «*Dienstleistungszentrum, das sicherheitsbezogene Dienste im IT-Bereich anbietet. Ein SOC ist für den Schutz und die Sicherheit der IT-Infrastruktur zuständig und wehrt*

*möglichst im Vorfeld Angriffe auf diese ab» (Siepermann, 2018 [abgefragt am: 25.05.2020]).* Obschon private Sicherheitsdienstleister seit Jahrzehnten Einsatzleitstellen, Alarm- und Videoüberwachungszentralen betreiben, wurde der Trend zum Security Operation Center nicht verfolgt, weshalb dieses neue, zweifellos hochpreisige Geschäftsmodell nun von der IT-Branche betrieben wird.

Gassmann et al. gehen von folgender Entwicklung aus: *«Der Wettbewerb wird in Zukunft nicht zwischen den Produkten oder Prozessen stattfinden, sondern zwischen den Geschäftsmodellen»* (Gassmann et al., 2017, S. 5). Diese Prognose bedeutet für private Schweizer Sicherheitsdienstleister, dass sie sich auf die Suche nach neuen Geschäftsmodellen machen müssen, um mittelfristig erfolgreich am Markt bestehen zu können. Ohne an dieser Stelle konkrete Geschäftsmodelle aufzuführen – dies ist nicht Bestandteil dieser Arbeit – ist zu empfehlen, dass auch bei der Gestaltung von neuen Businessmodellen neue Wege beschritten werden. So weisen Gassmann et al. darauf hin, dass neue Geschäftsmodelle nur dann geschaffen werden können, wenn sich die Unternehmen nicht am traditionellen Branchenwettbewerb orientieren, sondern die vorherrschende Branchenlogik durchbrochen werden kann (vgl. Gassmann et al., 2017, S. 11ff.). Hier sind den privaten Schweizer Sicherheitsdienstleistern etwa innovative Strategiemodelle wie die *«Blue Ocean Strategy»* von Kim und Mauborgne (2014) nahezu legen.

Die Abbildung 64 fasst die im Zusammenhang mit der Forschungsfrage 3 empirisch ermittelten Chancen und Risiken für die Zukunft zusammen. Den Gefahren ‹Branchenwahrnehmung und Image ①›, ‹Preisdruck und Margenzerfall ②›, ‹Uneinheitliche Zulassungsbedingungen ③› und ‹Entwicklung und Abdeckungsgrad des Gesamtarbeitsvertrags ④› stehen die antizipierten Chancen ‹Selbstregulierung ⑤›, ‹Subtyping von VSSU-Unternehmen ⑥›, ‹Öffentlichkeitsarbeit VSSU ⑦› und das Schaffen von ‹Innovativen Geschäftsmodellen und neuartigen Dienstleistungen ⑧› gegenüber. Die Gewichtung der zukünftigen Auswirkungen erfolgte mittels einer aggregierenden Vorgehensweise, bei welcher die relevantesten Einschätzungen der befragten Experten subsumiert wurden.

Negativ (Risiken)			Zukünftige ◀ Auswirkungen ▶	Positiv (Chancen)		
Hoch	Mittel	Gering	Einflussgrößen ▼ und Massnahmen ▼	Gering	Mittel	Hoch
←-----①			Branchenwahrnehmung und Image			
←-----②			Preisdruck und Margenzerfall			
	←-----③		Uneinheitliche Zulassungsbedingungen			
←-----④			Entwicklung und Abdeckungsgrad Gesamtarbeitsvertrag			
			Selbstregulierung	⑤-----→		
			Subtyping von VSSU Unternehmen	⑥-----→		
			Öffentlichkeitsarbeit durch VSSU	⑦-----→		
			Innovative Geschäfts- modelle und neuartige Dienstleistungen	⑧-----→		

Abbildung 64: Ermittelte Chancen und Risiken für die Zukunft (Quelle: Eigene Darstellung).

Zusammengefasst kann die Forschungsfrage 3 wie folgt beantwortet werden:

### **Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfrage 3:**

Die private Schweizer Sicherheitsbranche wird auch kurz- und mittelfristig mit grossen Herausforderungen konfrontiert sein. Die suboptimale Branchenwahrnehmung und das schlechte Image können weiterhin verhindern, dass die Bereitschaft, höhere Preise für die Dienstleistungen zu bezahlen, am Markt gering ist, und dies führt zu wirtschaftlichem Druck.

Die Branche sollte anstreben, in diesen beiden Dimensionen Verbesserungen zu erreichen. Hierbei spielt der Branchenverband VSSU eine tragende Rolle, welcher als ‹Sprachrohr› seiner Mitglieder in Öffentlichkeit und Politik aktiver sein sollte. Andererseits sind auch die einzelnen Mitgliederunternehmen gefordert, bei der Erreichung dieses Zieles mitzuwirken, da auch das individuelle Verhalten jeder einzelnen Unternehmung (resp. ihrer Angestellten) die Branchenwahrnehmung und das Image der Branche beeinflussen kann. Empfehlenswert wären Massnahmen im Bereich der Selbstregulierung. Dadurch könnten sich die Mitgliederunternehmen des VSSU im Sinne eines Subtyping vom Branchenstereotyp lösen. Eine solche Branchenselbstregulierung könnte auch im Hinblick auf zukünftige staatliche Zulassungsregulationen eine positive Wirkung entfalten. Wenn der Branchenverband eine freiwillige Vorreiterrolle einnimmt, kann dadurch die notwendige Aufmerksamkeit generiert werden, was letztendlich in schweizweit einheitliche Zulassungsregulierungen münden kann, sofern die Politik dieses Konzept aufnimmt und in eine staatliche Lösung überführt.

Die beiden Themen ‹verbesserte Öffentlichkeitsarbeit› und ‹Selbstregulierung› sollten parallel und in Sinne eines Gesamtkonzepts realisiert werden.

Zusätzlich zur eigentlichen Zulassungs- resp. Selbstregulierungsthematik ist die Branche im Hinblick auf die zukünftige Ausgestaltung des Gesamtarbeitsvertrages gefordert. Hier sollten inhaltliche Vereinfachungen vorgenommen werden und es wäre begrüssenswert, wenn der GAV für alle Anbieter auf dem Markt Gültigkeit hätte sowie zukünftig seriös auf seine Einhaltung hin kontrolliert werden würde.

Schliesslich sind im Blick auf die Zukunft auch die einzelnen Unternehmen gefordert, etwa indem sie innovative Geschäftsmodelle und neuartige Dienstleistungen entwickeln. Mit solchen Anstrengungen können die einzelnen Unternehmen ihren Teil dazu beitragen, dass die Branche einerseits eine bessere Branchenwahrnehmung erfährt und andererseits auch langfristig wirtschaftlich überlebensfähig ist.

## 10.2 Limitationen

Das Untersuchungsobjekt dieser Arbeit umfasst private Schweizer Sicherheitsdienstleister, welche dem Branchenverband VSSU angeschlossen sind. Obschon die im Verband zusammengefassten Unternehmen marktdominierend sind und rund 95 % des Marktvolumens abdecken, machen sie anzahlmässig nur 10 % aller privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister aus. Durch diese Eingrenzung beziehen sich die Forschungsergebnisse nur auf diesen Teilbereich innerhalb der ganzen Branche. Es ist nicht auszuschliessen, dass Nichtmitglieder des Branchenverbandes andere Ansichten vertreten und die mikro- und die makroökonomischen Einflussgrössen, welche aus ihrer Sicht auf die Branche einwirken, anders beurteilen.

Der Branchenverband VSSU umfasste mit Beginn der Arbeit an dieser Dissertation 87 Mitglieder, welche über das gesamte Gebiet der Schweiz verteilt sind. Die VSSU-Mitgliedsunternehmen weisen ebenfalls eine sehr heterogene Struktur auf: Der Einmann-Betrieb steht innerhalb des Verbandes der Grossunternehmung mit mehreren Tausend Mitarbeitenden gegenüber. Obschon beim Sampling der befragten Experten diese Struktur beachtet wurde und Vertreter von Kleinst- Mittel- und Grossunternehmen rekrutiert und befragt wurden, kann nicht ausgeschlossen werden, dass es auch innerhalb der VSSU-Mitglieder Personen gibt, welche andere Ansichten teilen als die in dieser Arbeit befragten Branchenteilnehmer. Das relativ frühe Eintreten der inhaltlich-thematischen Sättigung bei der Datenanalyse weist allerdings darauf hin, dass die Übertragbarkeit der Untersuchungsergebnisse auf die Mitgliederunternehmen des VSSU gegeben ist.

Eine weitere Limitation hat sich durch die in der Schlussphase der Arbeit aufgekommene COVID-19-Krise ergeben. Sie gilt jedoch nicht ausschliesslich für die privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister, sondern für die Wirtschaft und die Gesellschaft generell. Auf einen Schlag und ohne, dass dies so zu erwarten gewesen wäre, standen das gesellschaftliche Leben und weite Teile der Wirtschaft quasi still. Kerninfrastrukturen wie Flughäfen und der öffentliche Verkehr operierten monatelang im Minimalbetrieb, Veranstaltungen wurden abgesagt und der nationale Notstand wurde ausgerufen. Diese aussergewöhnliche und nicht zu antizipierende Situation stellt eine bisher unbekannte Einflussgrösse für die Gesamtwirtschaft dar – und wirkt sich damit auch auf den wirtschaftlichen Erfolg der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister aus. Ereignisse mit einer derartigen Tragweite zeigen die generellen Limitationen auf, mit welchen prädiktive Analysen über Einflussgrössen auf

Wirtschaftssubjekte behaftet sind. Trotz der genannten Limitationen lassen sich anhand der Erkenntnisse aus dieser Arbeit Implikationen für Forschung und Praxis formulieren.

### **10.3 Implikationen für Forschung und Praxis**

Mit der vorliegenden Arbeit wird erstmals in der über 100jährigen Geschichte der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister eine empirische Analyse über die mikro- und die makroökonomischen Einflussgrößen und deren Wirkung auf den Untersuchungsgegenstand bereitgestellt. Sie leistet einen entscheidenden Erkenntnisbeitrag zu den aus der Umwelt auf die private Schweizer Sicherheitsbranche einwirkenden Einflussgrößen. Aus Populärwissen konnte empirisch abgesichertes Wissen generiert werden, welches nun der Branche zur Verfügung steht, damit diese sich für die Zukunft rüsten kann. Im Fokus stehen dabei Konzepte, welche die verbesserungsbedürftige Branchenwahrnehmung und das Image der privaten Sicherheitsdienstleister sowie die uneinheitlichen regulatorischen Dimensionen betreffen.

Derartige Konzepte können einerseits aus der Praxis erarbeitet werden, wobei vor allem der Branchenverband VSSU gefordert ist. Andererseits können Beiträge aus der Forschung helfen, die Zukunftsfähigkeit zu verbessern. Wünschenswert wäre beispielsweise eine wissenschaftlich basierte Erhebung über die Branchenwahrnehmung und das Image der privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister in der breiten Öffentlichkeit. Mit einer entsprechend breit angelegten empirischen Untersuchung zum Status quo könnten wertvolle Erkenntnisse im Hinblick auf zukünftige Korrekturmaßnahmen erhoben werden. Mittels periodisch wiederkehrender Nacherhebungen im Sinne von Längsschnittstudien könnten Veränderungen über die Zeit erkannt und es könnte entsprechend darauf reagiert werden.

In Bezug auf die regulatorischen Themen zeigt die vorliegende Arbeit dringenden Handlungsbedarf auf, wobei dies einerseits die Dimension der Zulassungsbedingungen betrifft und andererseits den Bereich des Gesamtarbeitsvertrags. Die vorliegenden Erkenntnisse können dazu genutzt werden, bei den Stakeholdern, namentlich innerhalb der Politik im Zusammenhang mit der Zulassungsthematik, und bei den Gewerkschaften in Bezug auf den Gesamtarbeitsvertrag eine verstärkte Sensibilisierung und ein besseres Verständnis für dieses Themenfeld zu erreichen.

Von dieser Arbeit gehen jedoch auch Impulse für angrenzende Forschungsgebiete aus, welche zu einer interdisziplinären Forschung und zur Entwicklung von zukunftssträchtigen Lösungen im Bereich «Mensch und Technik» sowie neuartigen Businessmodellen für die privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister anregen sollen.

Eine weitere Implikation besteht darin, dass durch die vorliegende Arbeit die notwendige Aufmerksamkeit geschaffen wird, damit der Untersuchungsgegenstand «Private Schweizer Sicherheitsdienstleister» zukünftig in Forschung und Lehre Berücksichtigung finden kann. Ein entscheidender Schritt dazu ist bereits erreicht: Während der Bearbeitung und auf Basis dieses Dissertationsprojekts konnte an der Kalaidos Fachhochschule das «Swiss Center for Applied Security Research»<sup>16</sup> (SCAS) etabliert werden, an welchem neben verschiedenen Forschungsprojekten unter anderem ein betriebswirtschaftlich ausgerichteter Studiengang «Certificate of Advanced Studies FH in Security Management»<sup>17</sup> durchgeführt wird. Damit wurde erstmals in der Schweiz eine fachspezifische Weiterbildung im Bereich Security Management auf Hochschulniveau angeboten.

---

<sup>16</sup> <https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Swiss-Center-for-Applied-Security-Research>

<sup>17</sup> <https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/Studiengaenge/CAS-Certificate-of-Advanced-Studies-Security-Management>

## 11 Zusammenfassung

Mit der vorliegenden Arbeit wurde das Untersuchungsobjekt, private Schweizer Sicherheitsdienstleistungsunternehmen, erstmals einer fundierten betriebswirtschaftlichen Betrachtung unterzogen. Im theoretischen Teil erfolgte dabei eine genaue Beschreibung der historischen Entwicklung des privaten Schweizer Sicherheitsgewerbes und es wurden die über das Untersuchungsobjekt vorliegenden statistischen Daten erhoben, aufbereitet und dargestellt. Zusätzlich wurde das Untersuchungsobjekt auf darauf einwirkende rechtlich regulierende Aspekte hin untersucht.

In einem zweiten theoretischen Teil wurden die Belange der mikro- und makroökonomischen Brancheneinflussgrößen und deren Auswirkungen auf Branchen hinterleuchtet. Mit den daraus resultierenden Ergebnissen wurde ein Modell entwickelt, welches für den empirischen Teil dieser Arbeit wegleitend war und als Grundlage für die Datenerhebung diente.

Mittels leitfadengestützten Expertenbefragungen und anschliessender Inhaltsanalyse konnte aufgezeigt werden, dass private Schweizer Sicherheitsdienstleister aktuell in einem sehr herausfordernden Marktumfeld tätig sind und auch zukünftig vor grossen Herausforderungen stehen werden. Durch die methodisch gewählte Vorgehensweise der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse, welche eine zweiphasige, deduktiv und induktiv geleitete Kategorienbildung zulässt, konnte Neuigkeitswert geschaffen werden.

Die wesentlichen Erkenntnisse dieser Arbeit liegen darin, dass es in der Branche aufgrund nicht vorhandenen einheitlichen Zulassungsbedingungen zu einer Anbieterübersättigung gekommen ist. Die daraus entstandene Marktform hat dazu geführt, dass die Nachfrager von Sicherheitsdienstleistungen über viel Marktmacht verfügen und Preissetzer sind. Dies wiederum führte zu einem Preiskampf unter den Anbietern und zu einem stetig fortschreitenden Preiserfall für die Dienstleistung. Daraus resultierten für die privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister kontinuierlich sinkende Gewinnmargen, was sich wiederum nachteilig auf die erbrachte Dienstleistungsqualität, das Image und die Innovationsfähigkeit der Branche auswirkte.

In der vorliegenden Arbeit erfolgt keine ausschliesslich retrospektive Betrachtung der privaten Schweizer Sicherheitsbranche. Die Beantwortung der Forschungsfrage 3 ermöglicht einen prospektiven Ausblick. Einerseits konnten Chancen und Gefahren ermittelt werden, mit welchen das Untersuchungsobjekt zukünftig konfrontiert sein wird. Andererseits konnten klare Handlungsempfehlungen abgegeben werden, wie aus Sicht der Branche mit diesen Einflussgrössen umzugehen ist.

Der innovative Inhalt der Arbeit hat einerseits die Beantwortung der drei Forschungsfragen ermöglicht, so dass geklärt werden konnte, welche mikro- und makroökonomischen Einflussgrössen generell auf private Schweizer Sicherheitsdienstleister einwirken und welche davon einen Einfluss auf deren wirtschaftlichen Erfolg haben. Zudem konnte empirisch gestützt analysiert werden, mit welcher Entwicklung der branchenrelevanten Einflussgrössen zukünftig gerechnet werden kann und wie diese möglichst günstig beeinflusst werden können. Andererseits bot die Arbeit Gelegenheit, den Untersuchungsgegenstand erstmals umfassend wissenschaftlich zu betrachten und Grundlagenwissen zu schaffen.

Trotz einiger Limitationen konnten ein wissenschaftlicher wie auch ein praxisbezogener Mehrwert geschaffen werden und die Zielstellungen wurde erfüllt. Die vorliegende Arbeit kann einerseits als Grundlage für weiterführende wissenschaftliche Untersuchungen im Zusammenhang mit dem Untersuchungsobjekt verwendet werden und zeigt andererseits auch konkreten Vorschläge für weitergehende Forschung auf.

Die praktische Relevanz des bearbeiteten Themas wurde durch verschiedene Äusserungen der befragten Branchenexperten während der Interviews bestätigt. Die Experten, welche sich für die Interviews zur Verfügung stellten, bilden den eigentlichen Dreh- und Angelpunkt dieser Arbeit. Nur dank ihrer fachlich qualifizierten Aussagen und ihrem Mitwirken an dieser Arbeit konnten die vorliegenden Ergebnisse erzielt werden. Daher soll ihnen – stellvertretend durch ein Zitat aus einem der Experteninterviews – auch das letzte Wort gehören. Ich hoffe, mit meiner Arbeit dazu beitragen zu können, dass der Traum des zitierten Experten in Erfüllung geht:

*«Mein Wunsch wäre, dass jeder, welcher in diese Branche einsteigt, stolz darauf sein dürfte, in diese Branche einsteigen zu dürfen. Das wäre mein Traum.»* (Experte08\_001\_Interview vom 24.01.2020, Pos. 39).

## 12 Literaturverzeichnis

- Aebi, M.** (2015). *Securitas schickte Schläger auf Patrouille*. Online: <https://www.bernerzeitung.ch/schweiz/standard/securitas-schickte-schlaeger-auf-patrouille/story/31661665> [abgefragt am: 04.08.2019]
- Alig, U.** (2007). *Das Konsortium mit privaten Sicherheitsdiensten aus einer Hand für die Fussball EURO 2008 in der Schweiz*. Publiziert in: Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift, 173(9), 36–37
- Atteslander, P.** (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. (13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Bach, S.** (2008). *Die Zusammenarbeit von privaten Sicherheitsunternehmen, Polizei und Ordnungsbehörden im Rahmen einer neuen Sicherheitsarchitektur der Bundesrepublik Deutschland. Beobachtungen und Analysen im Zusammenhang mit der FIFA-WM 2006*. Holzkirchen/Obb.: Felix
- Bähring, K., Hauff, S., Sossdorf, M. & Thommes, K.** (2008). *Methodologische Grundlagen und Besonderheiten der qualitativen Befragung von Experten in Unternehmen*. Ein Leitfaden. Publiziert in: Die Unternehmung, 62(1), 89–111
- Bain, J. S.** (1956). *Barriers to new competition. Their character and consequences in manufacturing industries*. Cambridge: Harvard University Press
- Ball, T.** (2017). *Sicherheitsdienstleister in Deutschland. Lünendonk-Studie 2017*. Mindelheim (Germany)
- BFS** (2011). *Buchhaltungsergebnisse schweizerischer Unternehmen. Geschäftsjahre 2008-2009*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS)/Office fédéral de la statistique (OFS)
- BFS** (2012). *Buchhaltungsergebnisse schweizerischer Unternehmen. Geschäftsjahre 2009-2010*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS)/Office fédéral de la statistique (OFS)
- BFS** (2013). *Buchhaltungsergebnisse schweizerischer Unternehmen. Geschäftsjahre 2010-2011*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS)/Office fédéral de la statistique (OFS)
- BFS** (2014). *Buchhaltungsergebnisse schweizerischer Unternehmen. Geschäftsjahre 2011-2012*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS)/Office fédéral de la statistique (OFS)

**BFS** (2015). *Buchhaltungsergebnisse schweizerischer Unternehmen. Geschäftsjahre 2012-2013.*

Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS)/Office fédéral de la statistique (OFS)

**BFS** (2016). *Buchhaltungsergebnisse schweizerischer Unternehmen. Geschäftsjahre 2013-2014.*

Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS)/Office fédéral de la statistique (OFS)

**BFS** (2017). *Buchhaltungsergebnisse schweizerischer Unternehmen. Geschäftsjahre 2014-2015.*

Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS)/Office fédéral de la statistique (OFS)

**BFS** (2018a). *Buchhaltungsergebnisse schweizerischer Unternehmen. Geschäftsjahre 2015-2016.*

Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS)/Office fédéral de la statistique (OFS)

**BFS** (2018b). *Produzentenpreisindex Wacht- und Sicherheitsdienste.* E-Book: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/preise/produzentenpreise-importpreise/dienstleistungen.asset-detail.7146896.html> [abgefragt am: 19.02.2019]

**BFS** (2019a). *Institutionelle Einheiten und Beschäftigte nach Jahr, Wirtschaftsabteilung, Grössenklasse und Variable. Referenzperiode: 2011-2017, Interner Referenzcode: px-x-0602010000\_106.* E-Book: [https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/de/px-x-0602010000\\_101/px-x-0602010000\\_101/px-x-0602010000\\_101.px/?rxid=7bbb102a-eff4-4ee1-94e2-b9a47207a996](https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/de/px-x-0602010000_101/px-x-0602010000_101/px-x-0602010000_101.px/?rxid=7bbb102a-eff4-4ee1-94e2-b9a47207a996) [abge-

fragt am: 01.10.2019]

**BFS** (2019b). *Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Grössenklasse.*

E-Book: <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/9366284/master> [abgefragt am: 01.10.2019]

**Bieri, M.** (2015). *Beständiger Aufstieg: Private Sicherheitsunternehmen in der Schweiz.* In C. Nünlist & O. Thränert (Hrsg.), *Bulletin 2015 zur schweizerischen Sicherheitspolitik* (S. 63–86). Zürich

**Bieri, M.** (2016). *Sicherheit wird häufig an private Unternehmen delegiert.* Publiziert in: Denaris, (4), 17–18. E-Book: <http://www.css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/Bieri-1604-Denaris-Sicherheitsfirmen.pdf> [abgefragt am: 16.02.2019]

**Blois de, A.** (2011). *Ökonomische Aspekte von Police Private Partnership.* Köln: Heymann

**Boerdlein, C.** (2000). *Die Bestätigungstendenz. Warum wir (subjektiv) immer Recht behalten.* Publiziert in: *Skeptiker*, 13(3), 132–138

**Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014a).** *Auswertungsverfahren für Experteninterviews.* In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Interviews mit Experten* (S. 71–86). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

**Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Hrsg.) (2014b).** *Interviews mit Experten.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

**Buhl, M. (2012).** *Strategische Entwicklung und Perspektiven des Sicherheitsgewerbes.* In R. Stober (Hrsg.), *Managementhandbuch Sicherheitswirtschaft und Unternehmenssicherheit* (S. 211–243). Stuttgart: Boorberg

**Bühlmann, M. (2017).** *Kanton Aargau engagiert umstrittene Firma für Überwachung von Asylunterkünften.* Online: <https://www.aargauerzeitung.ch/aargau/kanton-aargau/kanton-aargau-engagiert-umstrittene-firma-fuer-ueberwachung-von-asylunterkuenften-131175808> [abgefragt am: 04.08.2019]

**Bundesgesetz über die Allgemeinverbindlicherklärung von Gesamtarbeitsverträgen (AVEG)** vom 28. September 1956 (Stand am 1. Januar 2016), SR 221.215.311. Online: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19560196/201601010000/221.215.311.pdf> [abgefragt am: 12.09.2020]

**Bundesgesetz über den Binnenmarkt (BGBM)** vom 6. Oktober 1995 (Stand am 1. Januar 2007), SR 943.02. Online: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19950280/200701010000/943.02.pdf> [abgefragt am: 12.09.2020]

**Bundesratsbeschluss (2004).** *Bundesratsbeschluss über die Allgemeinverbindlicherklärung des Gesamtarbeitsvertrages für die private Sicherheitsdienstleistungsbranche.* Datum der Beschlussfassung: 19.1.2004. Publiziert in: Bundesblatt, Heftnummer 2003-2775 (S. 737–738)

**Bundesratsbeschluss (2005).** *Bundesratsbeschluss über die Allgemeinverbindlicherklärung des Gesamtarbeitsvertrages für die private Sicherheitsdienstleistungsbranche.* Datum der Beschlussfassung: 14.1.2005. Publiziert in: Bundesblatt, Heftnummer 2005-0013 (S. 523–524)

**Bundesratsbeschluss (2006).** *Bundesratsbeschluss über die Allgemeinverbindlicherklärung des Gesamtarbeitsvertrages für die private Sicherheitsdienstleistungsbranche.* Datum der Beschlussfassung: 17.7.2006. Publiziert in: Bundesblatt, Heftnummer 2006-1926 (S. 6649–6650)

**Bundesratsbeschluss (2007a).** *Bundesratsbeschluss über die Allgemeinverbindlicherklärung des Gesamtarbeitsvertrages für die private Sicherheitsdienstleistungsbranche.* Datum der Beschlussfassung: 30.8.2007. Publiziert in: Bundesblatt, Heftnummer 2007-2038 (S. 6443–6444)

**Bundesratsbeschluss (2007b).** *Bundesratsbeschluss über die Allgemeinverbindlicherklärung des Gesamtarbeitsvertrages für die private Sicherheitsdienstleistungsbranche.* Datum der Beschlussfassung: 10.12.2007. Publiziert in: Bundesblatt, Heftnummer 2007-2924 (S. 8691–8692)

**Bundesratsbeschluss (2008a).** *Bundesratsbeschluss über die Allgemeinverbindlicherklärung des Gesamtarbeitsvertrages für die private Sicherheitsdienstleistungsbranche.* Datum der Beschlussfassung: 30.6.2008. Publiziert in: Bundesblatt, Heftnummer 2008-1658 (S. 6010–6011)

**Bundesratsbeschluss (2008b).** *Bundesratsbeschluss über die Allgemeinverbindlicherklärung des Gesamtarbeitsvertrages für die private Sicherheitsdienstleistungsbranche.* Datum der Beschlussfassung: 28.10.2008. Publiziert in: Bundesblatt, Heftnummer 2008-2558 (S. 8787–8788)

**Bundesratsbeschluss (2009).** *Bundesratsbeschluss über die Allgemeinverbindlicherklärung des Gesamtarbeitsvertrages für die private Sicherheitsdienstleistungsbranche.* Datum der Beschlussfassung: 9.6.2009. Publiziert in: Bundesblatt, Heftnummer 2009-1353 (S. 4809–4810)

**Bundesratsbeschluss (2010).** *Bundesratsbeschluss über die Allgemeinverbindlicherklärung des Gesamtarbeitsvertrages für die private Sicherheitsdienstleistungsbranche.* Datum der Beschlussfassung: 12.4.2010. Publiziert in: Bundesblatt, Heftnummer 2010-0449 (S. 2631–2632)

**Bundesratsbeschluss (2011).** *Bundesratsbeschluss über die Allgemeinverbindlicherklärung des Gesamtarbeitsvertrages für die private Sicherheitsdienstleistungsbranche.* Datum der Beschlussfassung: 21.4.2011. Publiziert in: Bundesblatt, Heftnummer 2011-0701 (S. 3979–3980)

**Bundesratsbeschluss (2012).** *Bundesratsbeschluss über die Allgemeinverbindlicherklärung des Gesamtarbeitsvertrages für die private Sicherheitsdienstleistungsbranche.* Datum der Beschlussfassung: 6.12.2012. Publiziert in: Bundesblatt, Heftnummer 2012-3019 (S. 9759–9760)

**Bundesratsbeschluss (2013).** *Bundesratsbeschluss über die Allgemeinverbindlicherklärung des Gesamtarbeitsvertrages für die private Sicherheitsdienstleistungsbranche.* Datum der Beschlussfassung: 2.4.2013. Publiziert in: Bundesblatt, Heftnummer 2013-0790 (S. 2969–2970)

**Bundesratsbeschluss** (2014). *Bundesratsbeschluss über die Allgemeinverbindlicherklärung des Gesamtarbeitsvertrages für den Bereich der privaten Sicherheitsdienstleistungen*. Datum der Beschlussfassung: 17.06.2014. Publiziert in: Bundesblatt, Heftnummer 2014-1493 (S. 4851–4852)

**Bundesratsbeschluss** (2016). *Bundesratsbeschluss über die Allgemeinverbindlicherklärung des Gesamtarbeitsvertrages für den Bereich der privaten Sicherheitsdienstleistungen*. Datum der Beschlussfassung: 8.4.2016. Publiziert in: Bundesblatt, Heftnummer 2016-0922 (S. 3453–3460)

**Bundesratsbeschluss** (2017). *Bundesratsbeschluss über die Allgemeinverbindlicherklärung des Gesamtarbeitsvertrages für den Bereich der privaten Sicherheitsdienstleistungen*. Datum der Beschlussfassung: 13.2.2017. Publiziert in: Bundesblatt, Heftnummer 2017-0317 (S. 1533–1536)

**Bundesratsbeschluss** (2019). *Bundesratsbeschluss über die Allgemeinverbindlicherklärung des Gesamtarbeitsvertrages für den Bereich der privaten Sicherheitsdienstleistungen*. Datum der Beschlussfassung: 28.5.2019. Publiziert in: Bundesblatt, Heftnummer 2019-1722 (S. 3857)

**Bundesratsbeschluss** (2020). *Bundesratsbeschluss über die Allgemeinverbindlicherklärung des Gesamtarbeitsvertrages für den Bereich der privaten Sicherheitsdienstleistungen*. Datum der Beschlussfassung: 12.05.2020. Publiziert in: Bundesblatt, Heftnummer 2020-1204 (S. 4411–4420)

**Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (BV)** vom 18. April 1999 (Stand am 1. Januar 2020), SR 101. Online: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19995395/202001010000/101.pdf> [abgefragt am: 12.09.2020].

**Burmann, C.; Schaefer, K.** (2005). *Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarktenprofilierung*. Arbeitspapier Nr. 17. Bremen

**Button, M. & Stiernstedt, P.** (2016). *Comparing private security regulation in the European Union*. Publiziert in: *Policing and Society*, 28(4), 398–414, doi: [10.1080/10439463.2016.1161624](https://doi.org/10.1080/10439463.2016.1161624)

**bwl-wissen.net** (o.A.). *Branche*. Online: <https://bwl-wissen.net/definition/branche> [abgefragt am: 20.10.2019]

**Campinos-Dubernet, M. & Grando, J.-M.** (2013). *International vergleichend angelegte Branchenstudien*. Untersuchungsfelder, Ziele und Methoden. In M. Heidenreich & G. Schmidt (Hrsg.), *International vergleichende Organisationsforschung. Fragestellungen, Methoden und Ergebnisse ausgewählter Untersuchungen*: VS Verlag für Sozialwissenschaften

**Chajet, C.; Shachtman, T.** (1995). *Image-Design. Corporate Identity für Firmen, Marken und Produkte*. Frankfurt/Main: Campus

**CoESS Conferderation of European Security Services** (2015). *The new Security Company*. Online: <https://www.coess.org/download.php?down=Li9kb2N1bWVudHMvd3AtNS0yMDE1LXR0ZS1uZXctc2VjdXJpdHktY29tcGFueS5wZGY>. [abgefragt am: 31.05.2020]

**CoESS Conferderation of European Security Services** (2020). *CoESS - About CoESS - Members*. Online: <https://www.coess.org/about.php?page=members> [abgefragt am: 24.05.2020]

**Conklin, D. & Tapp, L.** (2000). *The Creative Web*. Publiziert in: *Ivey Business Journal*, 64, 60–69. E-Book: <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-creative-web/> [abgefragt am: 25.12.2019]

**Dälken, F.** (2014). *Are Porter's five competitive forces still applicable? A critical examination concerning the relevance for today's business*. Online: <https://www.academia.edu/29250767/Are-Porters-Five-Competitive-Forces-still-Applicable-A-Critical-Examination-concerning-the-Relevance-for-Todays-Business> [abgefragt am: 25.12.2019]

**Dammann, R.** (1991). *Die dialogische Praxis der Feldforschung. Der ethnographische Blick als Paradigma der Erkenntnisgewinnung*. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verl.

**Destatis** (2018). *Statistik über beantragte Insolvenzverfahren Deutschland*. Online: [https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/data;sid=E61E3BCB6B68E908D35C3ABEB2E8B676.GO\\_2\\_2?operation=abrufabelleBearbeiten&levelindex=1&levelid=1552589612527&auswahloperation=abrufabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=52411-0006&auswahltext=&werteabruf=starten](https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/data;sid=E61E3BCB6B68E908D35C3ABEB2E8B676.GO_2_2?operation=abrufabelleBearbeiten&levelindex=1&levelid=1552589612527&auswahloperation=abrufabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=52411-0006&auswahltext=&werteabruf=starten) [abgefragt am: 14.03.2018]

**Deutscher Bundestag** (2006). *Zweiter Periodischer Sicherheitsbericht*. Online: <http://dip.bundestag.de/btd/16/039/1603930.pdf> [abgefragt am: 31.05.2020]

**Diekmann, A.** (2018). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. (12. Auflage, vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage August 2007). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

**Döring, N.; Bortz, J.** (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. (5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer

**Dulčić, Ž., Gnjidić, V. & Alfirević, N.** (2012). *From Five Competitive Forces to Five Collaborative Forces: Revised View on Industry Structure-firm Interrelationship*. Publiziert in: *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1077–1084, doi: [10.1016/j.sbspro.2012.09.1088](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1088)

**Echterhoff, G.** (2013). *Quantitative Erhebungsmethoden*. In W. Hussy, M. Schreier & G. Echterhoff (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (S. 55–114). Berlin, Heidelberg: Springer

**Engelhard, J.** (2018). *Definition: Branche*. Online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/branche-27701/version-251345> [abgefragt am: 19.10.2019]

**Erlei, M.** (2019). *Mikroökonomik*. In Apolte (Hrsg.), *Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik I* (S. 1–148). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

**Erz, A., Henkel, S. & Tomczak, T.** (2008). *Weg vom negativen Branchenimage—mit Subtyping zur Arbeitgebermarke*. Publiziert in: *Marketing Review St. Gallen*, 25(5), 22–25

**Experte01\_001** (2019). *Persönliches Experteninterview*. Interview geführt von: Hoeck, H., Dauer des Interviews (hh:mm:ss): 01:08:33, beigefügt in Anlage 6.1

**Experte02\_001** (2020). *Persönliches Experteninterview*. Interview geführt von: Hoeck, H., Dauer des Interviews (hh:mm:ss): 01:02:38, beigefügt in Anlage 6.2

**Experte03\_001** (2020). *Persönliches Experteninterview*. Interview geführt von: Hoeck, H., Dauer des Interviews (hh:mm:ss): 00:33:41, beigefügt in Anlage 6.3

**Experte04\_001** (2020). *Persönliches Experteninterview*. Interview geführt von: Hoeck, H., Dauer des Interviews (hh:mm:ss): 01:02:22, beigefügt in Anlage 6.4

**Experte05\_001** (2020). *Persönliches Experteninterview*. Interview geführt von: Hoeck, H., Dauer des Interviews (hh:mm:ss): 00:52:45, beigefügt in Anlage 6.5

**Experte06\_001** (2020). *Persönliches Experteninterview*. Interview geführt von: Hoeck, H., Dauer des Interviews (hh:mm:ss): 00:50:24, beigefügt in Anlage 6.6

**Experte07\_001** (2020). *Persönliches Experteninterview*. Interview geführt von: Hoeck, H., Dauer des Interviews (hh:mm:ss): 00:45:52, beigefügt in Anlage 6.7

**Experte08\_001** (2020). *Persönliches Experteninterview*. Interview geführt von: Hoeck, H., Dauer des Interviews (hh:mm:ss): 00:46:23, beigefügt in Anlage 6.8

**Experte09\_001** (2020). *Persönliches Experteninterview*. Interview geführt von: Hoeck, H., Dauer des Interviews (hh:mm:ss): 00:49:00, beigefügt in Anlage 6.9

**Experte11\_001** (2020). *Persönliches Experteninterview*. Interview geführt von: Hoeck, H., Dauer des Interviews (hh:mm:ss): 00:44:57, beigefügt in Anlage 6.10

**Fahey, L.; Narayanan, V. K.** (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. St. Paul MN: West

**Flick, U.** (2014). *Gütekriterien qualitativer Sozialforschung*. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 411–423). Wiesbaden: Springer VS

**Flughafen Zürich AG** (2020). *Erfolgsrechnung 2019*. Online: <https://report.flughafen-zuerich.ch/2019/ar/de/erfolgsrechnung/> [abgefragt am: 16.05.2020]

**Frevel, B. & Rinke, B.** (2017). *Innere Sicherheit als Thema parteipolitischer Auseinandersetzung*. Publiziert in: APuZ Zeitschrift der Bundeszentrale für politische Weiterbildung, 67. Jahrgang(32-33), 4–10. E-Book: [https://www.bpb.de/system/files/dokument\\_pdf/APuZ\\_2017-32-33\\_online.pdf](https://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/APuZ_2017-32-33_online.pdf) [abgefragt am: 28.09.2019]

**Fritz, W.** (1993). *Die empirische Erfolgsfaktorenforschung und ihr Beitrag zum Marketing. Eine Bestandsaufnahme*. Braunschweig: Inst. für Wirtschaftswiss. der Techn. Univ

**Gassmann, O.; Frankenberger, K.; Csik, M.** (2017). *Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). München: Hanser

**Geißler, C.** (2009). *Was ist ... ein Monopson?* Publiziert in: Harvard Business manager, (9/2004), 8. E-Book: <https://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620227-druck.html> [abgefragt am: 17.05.2020]

**Geldmacher, E.** (1929). *Grundbegriffe und systematischer Grundriß des betrieblichen Rechnungswesens*. Publiziert in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (ZfhF), 23, 1–27

**Genève Aéroport** (2020). *Annual Report 2019*. Online: [https://www.gva.ch/getmedia/e98d32eb-8645-457a-9f38-fbee6b4da422/2019\\_Rapport-Annuel\\_EN.pdf?ext=.pdf](https://www.gva.ch/getmedia/e98d32eb-8645-457a-9f38-fbee6b4da422/2019_Rapport-Annuel_EN.pdf?ext=.pdf) [abgefragt am: 16.05.2020]

- Gläser, J.; Laudel, G.** (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen.* (4. Aufl.)
- Grant, R. M.; Nippa, M.** (2009). *Strategisches Management. Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien.* (5., aktualisierte Aufl., [Nachdr.]). München: Pearson Studium
- Grunder, J.** (2017). *Fluggast- und Handgepäckkontrollen an Flughäfen.* Zürich: Schulthess Juristische Medien
- Gummer, S. C.; Skrzypietz, T.; Stuchtey, T.** (2013). *Die Sicherheitswirtschaft in Deutschland - Marktstrukturerhebung von Unternehmen in einem Wachstumsmarkt. Ergebnisbericht.* Potsdam
- Gupta, A.** (2013). *Environment & PEST analysis: an approach to the external business environment.* Publiziert in: *International Journal of Modern Social Sciences*, 2(1), 34–43
- Hagmann, J. & Saliba, I.** (2013). *Sicherheit im öffentlichen Raum. Begegnungsorte im Spannungsfeld zwischen Kontrolle, Freiheit und Demokratie.* Publiziert in: *Bulletin 2013 zur schweizerischen Sicherheitspolitik*, 91–109. E-Book: <http://www.css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/Bulletin-2013-05-Sicherheit-im-oeffentlichen-Raum.pdf> [abgefragt am: 16.02.2019]
- Haller, S. & Wissing, C.** (2020). *Entwicklung neuer Dienstleistungen.* In S. Haller (Hrsg.), *Dienstleistungsmanagement. Grundlagen - konzeptinstrumente* (S. 135–162). Wiesbaden: Gabler Verlag
- Hautzinger, H.** (2009). *Der Ruf von Branchen. Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wechselwirkung und Handlungsrelevanz der Branchenreputation.* Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden
- Helferich, C.** (2019). *Leitfaden- und Experteninterviews.* In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden
- Hirschmann, N.** (2015). *Sicherheit als professionelle Dienstleistung und Mythos. Eine soziologische Analyse der gewerblichen Sicherheit.* Wiesbaden: Springer VS
- Hoeck, H.** (2019). *Vergleich der Zulassungsbedingungen für private Sicherheitsdienstleister in der Schweiz.* Online: [https://www.researchgate.net/publication/337293282\\_Vergleich\\_der](https://www.researchgate.net/publication/337293282_Vergleich_der)

Zulassungsbedingungen für private Sicherheitsdienstleister in der Schweiz [abgefragt am: 01.06.2020]

**Huber, A.** (2006). *Marketing*. (2., vollst. überarb. und erw. Aufl.). München: Vahlen

**Huber, F.** (2000). *Wahrnehmung von Aufgaben im Bereich der Gefahrenabwehr durch das Sicherheits- und Bewachungsgewerbe. Eine rechtsvergleichende Untersuchung zu Deutschland und den USA*. Berlin: Duncker & Humblot

**Hummelsheim, D., Hirtenlehner, H., Jackson, J. & Oberwittler, D.** (2011). *Social Insecurities and Fear of Crime. A Cross-National Study on the Impact of Welfare State Policies on Crime-related Anxieties*. Publiziert in: *European Sociological Review*, 27(3), 327–345, doi: [10.1093/esr/jcq010](https://doi.org/10.1093/esr/jcq010)

**Hummelsheim-Doss, D.** (2017). *Objektive und subjektive Sicherheit in Deutschland. Eine wissenschaftliche Annäherung an das Sicherheitsgefühl*. Publiziert in: *APuZ Zeitschrift der Bundeszentrale für politische Weiterbildung*, 67(32-33), 34–39. E-Book: [https://www.bpb.de/system/files/dokument\\_pdf/APuZ\\_2017-32-33\\_online.pdf](https://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/APuZ_2017-32-33_online.pdf) [abgefragt am: 28.09.2019]

**Hungenberg, H.** (2014). *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren*. (8., aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler

**Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G.** (Hrsg.) (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Berlin, Heidelberg: Springer

**Hutmacher, S.** (2017). *Arbeitsstreit bei Sicherheitsfirma am Flughafen Zürich*. Online: <https://www.srf.ch/news/regional/zuerich-schaffhausen/schlechte-arbeitsbedingungen-arbeitsstreit-bei-sicherheitsfirma-am-flughafen-zuerich> [abgefragt am: 04.08.2019]

**Illi, M.** (2017). *Von Nachtwächtern und Gassenläufern*. Publiziert in: *Zürich bei Nacht*, 7–19. E-Book: <https://www.zkb.ch/media/pub/coporate/zueri-reihe/zr-zuerich-bei-nacht-222159.pdf> [abgefragt am: 23.02.2019]

**Imboden, M.** (2017). *Gibt Securitas nicht korrekte Handzeichen?* Online: <https://www.bernerzeitung.ch/region/oberland/gibt-securitas-nicht-korrekte-handzeichen/story/22948020> [abgefragt am: 04.08.2019]

**Institute for Economics & Peace** (2019). *Global Peace Index 2019*. Online: <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2019/07/GPI-2019web.pdf> [abgefragt am: 17.11.2019]

**Kälin, W.; Lienhard, A.; Wyttenbach, J.; Baldegger, M.** (2007). *Auslagerung von sicherheitspolizeilichen Aufgaben*. Basel: Helbing Lichtenhahn

**Kelle, U.; Prein, G.; Kluge, S.** (1993). *Strategien zur Integration quantitativer und qualitativer Auswertungsverfahren*. Online: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-14307> [abgefragt am: 24.04.2020]

**Kim, W. C.; Mauborgne, R.** (2014). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business Review Press

**KKJPD** (2011). *Erläuterungen zum Konkordat vom 12. November 2010 über private Sicherheitsdienstleistungen*. Online: [https://www.kkjpd.ch/files/Dokumente/Themen/KUePS/1405498481-110202\\_Vernehmlassung\\_Kts\\_Reg\\_i\\_S\\_Konkordat\\_Sicherheitsdienstleistungen\\_Erlaeuternder\\_Bericht\\_d.docx](https://www.kkjpd.ch/files/Dokumente/Themen/KUePS/1405498481-110202_Vernehmlassung_Kts_Reg_i_S_Konkordat_Sicherheitsdienstleistungen_Erlaeuternder_Bericht_d.docx) [abgefragt am: 24.02.2019]

**KKJPD** (2015). *KÜPS-Quartalsinformation 2015-1 von Ende März 2015*. Online: [https://www.kkjpd.ch/files/Dokumente/Themen/KUePS/KuePS-Info\\_1-2015.pdf](https://www.kkjpd.ch/files/Dokumente/Themen/KUePS/KuePS-Info_1-2015.pdf) [abgefragt am: 27.12.2019]

**KKJPD** (2016). *Medienmitteilung: Konkordat über private Sicherheitsdienstleistungen tritt nicht wie geplant am 1. Januar 2017 in Kraft*. Online: [https://www.kkjpd.ch/files/Dokumente/Themen/KUePS/1482391928-161222\\_Medienmitteilung\\_KUePS\\_d.pdf](https://www.kkjpd.ch/files/Dokumente/Themen/KUePS/1482391928-161222_Medienmitteilung_KUePS_d.pdf) [abgefragt am: 24.02.2019]

**KKJPD** (2017). *KÜPS-Information 2017-1 vom 7. April 2017*. Online: [https://m4.ti.ch/fileadmin/DI/POLIZIA/documentazione/autorizzazioni/autorizzazioni\\_e\\_permessi/newsletter\\_1-2017.pdf](https://m4.ti.ch/fileadmin/DI/POLIZIA/documentazione/autorizzazioni/autorizzazioni_e_permessi/newsletter_1-2017.pdf) [abgefragt am: 26.02.2019]

**Kleining, G.** (2001). *Offenheit als Kennzeichen entdeckender Forschung*. Publiziert in: Kontrapunkt: Jahrbuch für kritische Sozialwissenschaft und Philosophie, (1), 27–36. E-Book: [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/851/ssoar-kontrapunkt-2001-kleining-offenheit\\_als\\_kennzeichen\\_entdeckender\\_forschung.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-kontrapunkt-2001-kleining-offenheit\\_als\\_kennzeichen\\_entdeckender\\_forschung.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/851/ssoar-kontrapunkt-2001-kleining-offenheit_als_kennzeichen_entdeckender_forschung.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-kontrapunkt-2001-kleining-offenheit_als_kennzeichen_entdeckender_forschung.pdf) [abgefragt am: 29.04.2019]

**Koller, C.; Fink, D.** (2020). *Bestände der Sicherheitskräfte in der Schweiz 2011-2018*. Online: <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/60462.pdf> [abgefragt am: 31.05.2020]

- Kuckartz, U.** (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. (3., aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss
- Kuckartz, U.** (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. (4. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Juventa
- Kuckartz, U.** (2019). *Qualitative Content Analysis: From Kracauer's Beginnings to Today's Challenges*. Online: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/3370> [abgefragt am: 25.11.2019]
- Künzel, M.; Loroff, C.; Seidel, U.; Hoppe, U.; Botthof, A.; Stoppelkamp, B.** (2008). *Marktpotenzial von Sicherheitstechnologien und Sicherheitsdienstleistungen - Wachstumsperspektiven und Marktchancen für deutsche Unternehmen. Schlussbericht*. Berlin
- Lehnert, G.** (2012). *Sicherheitsdienstleistungen und Öffentlichkeit - Wahrnehmung und Image der Sicherheitswirtschaft. Status-quo und Entwicklungstendenzen*. In R. Stober (Hrsg.), *Managementhandbuch Sicherheitswirtschaft und Unternehmenssicherheit* (S. 574–583). Stuttgart: Boorberg
- Leidecker, J. K. & Bruno, A. V.** (1984). *Identifying and using critical success factors*. Publiziert in: *Long Range Planning*, 17(1), 23–32, doi: [10.1016/0024-6301\(84\)90163-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(84)90163-8)
- Leimgruber, J.; Prochinig, U.** (2019). *Bilanz- und Erfolgsanalyse*. (10. Auflage). Zürich: Verlag SKV
- Lektorat Unker** (2018). *Wie unterscheidet sich das Hochdeutsche vom Schweizerhochdeutschen*. Online: <https://www.unker.com/de/unterschiede-hochdeutsch-schweizerhochdeutsch> [abgefragt am: 26.01.2020]
- Lienhard, A.** (2008). *Auslagerung von sicherheitspolizeilichen Aufgaben auf private Sicherheitsunternehmen in der Schweiz? Publiziert in: LEGES*, (3), 425–435. E-Book: [https://leges.weblaw.ch/dam/publicationssystem/leges/2008/3/LeGes\\_2008\\_3\\_425-435.pdf](https://leges.weblaw.ch/dam/publicationssystem/leges/2008/3/LeGes_2008_3_425-435.pdf) [abgefragt am: 20.02.2019]
- Liepmann, M.** (2010). *Wie kann das Image des Sicherheitsgewerbes verbessert werden? Bericht über die Podiumsdiskussion*. In R. Stober (Hrsg.), *Sicherheitsgewerbe und Public Relations. Die Sicherheitswirtschaft in der Imagediskussion ; Ergebnisse des 10. Hamburger Sicherheitsgewerbeerichtstages* (S. 77–80). Köln: Heymann
- Limpach, L.** (2017). *Öffentliche Wahrnehmung der privaten Sicherheitswirtschaft. Eine empirische Untersuchung*. (1. Auflage). Lohmar, Köln: EUL VERLAG

**Lippuner, S.** (2019). «Security auf dem Klosterplatz übertreibt». Online: <https://www.fm1today.ch/zu-unrecht-weggewiesen/1072971> [abgefragt am: 04.08.2019]

**LogMeIn Ireland Limited** (2020). *Online-Meetings und HD Videokonferenzen | GoToMeeting*

**Lombriser, R.; Abplanalp, P. A.** (2018). *Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen.* (7. Auflage). Zürich: Versus

**Malberg, P.** (2010). *Imagegewinn durch Rechtskonformität? Der Fall Lidl.* In R. Stober (Hrsg.), *Sicherheitsgewerbe und Public Relations. Die Sicherheitswirtschaft in der Imagediskussion ; Ergebnisse des 10. Hamburger Sicherheitsgewerberechtag* (S. 57–65). Köln: Heymann

**Marti, T.** (2018). *Securitas-Mitarbeiter klagen an: «Hier sollten Roboter arbeiten».* Online: <https://www.blick.ch/news/schweiz/securitas-mitarbeiter-klagen-an-hier-sollten-roboter-arbeiten-id8287490.html> [abgefragt am: 04.08.2019]

**Mason, E. S.** (1939). *Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise.* Publiziert in: *The American Economic Review*, 29(1), 61–74. E-Book: [www.jstor.org/stable/1806955](http://www.jstor.org/stable/1806955)

**Mayring, P.** (2007). *Designs in qualitativ orientierter Forschung.* Publiziert in: *Journal für Psychologie*, 15(2). E-Book: <https://www.journal-fuer-psychologie.de/index.php/jfp/article/view/127/111> [abgefragt am: 14.04.2019]

**Mayring, P.** (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken.* (6., überarbeitete Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Verlag

**Mayring, P.** (2019). *Qualitative Inhaltsanalyse - Abgrenzungen, Spielarten, Weiterentwicklungen.* *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 20(3), 1-15. <https://doi.org/10.17169/fqs-20.3.3343> [abgefragt am: 05.08.2020]

**McCarthy, N.** (2017). *Private Security Outnumbers The Police In Most Countries Worldwide.* Online: <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2017/08/31/private-security-outnumbers-the-police-in-most-countries-worldwide-infographic/#5bd84032210f> [abgefragt am: 13.03.2019]

**Meffert** (2015). *Marketing:* Springer Fachmedien Wiesbaden

**Meuser, M. & Nagel, U.** (1991). *ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion.* In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441–471). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

- Meuser, M. & Nagel, U.** (2009). *Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage*. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft* (S. 465–479). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Mey, G. & Ruppel, S.** (2018). *Qualitative Forschung*. In O. Decker (Hrsg.), *Sozialpsychologie und Sozialtheorie. Band 1: Zugänge* (S. 205–244). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden
- Mohler, M.** (2012). *Grundzüge des Polizeirechts in der Schweiz*. Basel: Helbing Lichtenhahn
- Mohler, M.** (2013). *Ungenügende Polizeibestände*. Lösungsansatz unter Respektierung der verfassungsrechtlichen Kompetenzordnung. Publiziert in: *Sicherheit & Recht*, (2), 62–80
- Mohler, M.** (2016). *Konkordate und Föderalismus im Sicherheitsbereich*. Online: <http://www.recht-sicherheit.ch/archiv.html?file=files/downloads/Konkordate%20und%20Foederalismus%20im%20Sicherheitsbereich%2C%20VSPB%20DV%20160610.pdf> [abgefragt am: 24.02.2019]
- Müller, L.** (2014). *Bassin Lémanique: Ein internationaler Wirtschaftsstandort vor veränderten Rahmenbedingungen | Die Volkswirtschaft - Plattform für Wirtschaftspolitik*. Publiziert in: *Die Volkswirtschaft Das Magazin für Wirtschaftspolitik*, (12-2014), 34–37
- Müller-Benedict, V.** (2019). *Der Einsatz von Maßzahlen der Interkoder-Reliabilität in der Inhaltsanalyse*. Online: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-12596> [abgefragt am: 31.05.2020]
- Müller-Stewens, G.; Lechner, C.** (2016). *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen : der Strategic Management Navigator*. (5., überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Nordwestschweizer Verband der Sicherheitsfirmen** (2014). *STATUTEN*. Online: [http://www.nws-sicherheit.ch/pdf/2\\_NWS\\_Statuten\\_1.1.14.pdf](http://www.nws-sicherheit.ch/pdf/2_NWS_Statuten_1.1.14.pdf) [abgefragt am: 26.02.2019]
- NZZ** (2019). *Asylzentren: Das Geschäft mit der Sicherheit*. Online: <https://www.nzz.ch/schweiz/asylzentren-das-geschaeft-mit-der-sicherheit-ld.1505871> [abgefragt am: 16.05.2020]
- Obermaier, C.** (2016). *Furcht vor Terrorismus? Resilienz und Vulnerabilität der österreichischen Bevölkerung*. Publiziert in: *SIAK-Journal - Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis*, 40–52 [abgefragt am: 01.10.2019]
- Oehrich, M.** (2019). *Arbeit mit Literatur und Quellen*. In M. Oehrich (Hrsg.), *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben. Schritt für Schritt zur Bachelor- und Master-Thesis in den Wirtschaftswissenschaften* (S. 27–89). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg

- O'Shaughnessy, J.** (1984). *Competitive marketing. A strategic approach*. Boston (MA): George Allen & Unwin
- Ottens, R. W.** (Hrsg.) (1999). *Recht und Organisation privater Sicherheitsdienste in Europa*. Stuttgart: Boorberg
- Pfadenhauer, M.** (2007). *Das Experteninterview*. In R. Buber (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 449–461). Wiesbaden: Gabler
- Pinto, C.** (2018). *Sicherheit zu Dumping-Preisen*. Online: <https://www.blick.ch/news/wirtschaft/ex-mitarbeiter-packen-aus-sicherheit-zu-dumping-preisen-id6428078.html> [abgefragt am: 04.08.2019]
- Pitschas, R.** (2000). *Polizei und Sicherheitsgewerbe. Rechtsgutachten zu verfassungs- und verwaltungsrechtlichen Aspekten der Aufgabenverteilung zwischen Polizei und privaten Sicherheitsunternehmen*. Wiesbaden: Bundeskriminalamt
- Porter, M. E.** (2013). *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. (12. aktualisierte und erweiterte Auflage). Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Rack, M.** (2014). *CB-Test: Der Confirmation-Bias als Entscheidungsfehler und Organisationsrisiko*. *Publiziert in: Compliance-Berater*, (6) [abgefragt am: 13.05.2019]
- Rädiker, S.; Kuckartz, U.** (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA. Text, Audio und Video*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden
- Rauber, P.** (2006). *Rechtliche Grundlagen der Erfüllung sicherheitspolizeilicher Aufgaben durch Private*. Basel: Helbing & Lichtenhahn
- Renggli, M.** (2014). *Tieflohn und illegale Verträge: Deutsche schufteten für Securitas*. Online: <https://www.srf.ch/sendungen/kassensturz-espresso/themen/arbeit/tieflohn-und-illegale-vertraege-deutsche-schuften-fuer-securitas> [abgefragt am: 04.08.2019]
- Richards, A.; Smith, H.** (2007). *Addressing the role of private security companies within security sector reform*. London, UK: Saferworld
- Rieker, P. & Seipel, C.** (2006). *Offenheit und Vergleichbarkeit in der qualitativen und quantitativen Forschung*. In K.-S. Rehberg & D. Giesecke (Hrsg.), *Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede. Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München 2004* (S. 4038–4046). Frankfurt am Main: Campus-Verlag

- Ritchie, J., Spencer, L. & O'Connor, W.** (2003). *Carrying out Qualitative Analysis*. In J. Ritchie (Hrsg.), *Qualitative research practice. A guide for social science students and researchers* (219-262). Los Angeles, California: Sage
- Rockart, J. F.** (1978). *A new Approach to defining the chief executive's information needs*. Online: <https://pdfs.semanticscholar.org/1b3a/7bf37b2728f137960bd21762e0dc98c6bfb1.pdf> [abgefragt am: 20.12.2018]
- Ryan, G. W. & Bernard, H. R.** (2000). *Data management and analysis methods*. In N. K. Denzin (Hrsg.), *Handbook of qualitative research*. London: SAGE Publications
- Sandig, C.** (1962). *Der Ruf der Unternehmung. Wesen und betriebswirtschaftliche Bedeutung*. Stuttgart: Kohlhammer
- Schallenberg, P.; Schwendener, A.** (2013). *Basismodul Forschungsmethoden FOM Kurs: Einführung in die Qualitative Sozialforschung Herbstsemester 2013 – Standort Zürich*. Online: <https://www.peterschallberger.ch/downloads/downloads-2/files/SkriptQualitForschungHS13.pdf> [abgefragt am: 15.10.2019]
- Scheu, A., Blöbaum, B. & Nölleke, D.** (2016). *Das Experteninterview in der Kommunikationswissenschaft*. In S. Averbek-Lietz & M. Meyen (Hrsg.), *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (S. 1–13). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Schindler, S.-S.** (2014). *"Was auf die Fresse"*. Online: <https://www.stern.de/kultur/-team-wallraff--in-der-sicherheitsbranche--was-auf-die-fresse--3175714.html> [abgefragt am: 01.10.2019]
- Schmidt, S.** (2004). *Das expandierende private Sicherheitsgewerbe. Droht der Verlust des staatlichen Gewaltmonopols im öffentlichen Raum?* Stuttgart: Ibidem-Verlag
- Scholz, C.** (1985). *Strategische Branchenanalyse durch Mustererkennung*. Publiziert in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 55, 120–140. E-Book: <https://1v.com/wp-content/uploads/2018/03/ScholzZfB1985.pdf> [abgefragt am: 24.01.2019]
- Schreier, M.** (2014). *Varianten qualitativer Inhaltsanalyse*. Online: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0114-fqs1401185> [abgefragt am: 22.10.2019]
- Schreyögg, G.; Koch, J.** (2015). *Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis*. (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler

**Schweizerische Bundesversammlung** (2015). *Private Sicherheitsdienstleistungen endlich schweizweit regeln*. Online: <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20163723> [abgefragt am: 27.12.2019]

**Schweizerische Bundesversammlung** (2018). *Motion Seiler Graf Priska. Private Sicherheitsdienstleistungen endlich schweizweit regeln*. Online: <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/amtliches-bulletin/amtliches-bulletin-die-verhandlungen?SubjectId=44130> [abgefragt am: 27.12.2019]

**Schweizerische Bundesversammlung** (2019). *Motion Seiler Graf Priska. Private Sicherheitsdienstleistungen endlich schweizweit regeln*. Online: <https://print.parlament.ch/printview/?subjectId=48127> [abgefragt am: 16.12.2019]

**Securitas AB** (2017). *securitas\_annual\_report\_2017*. Online: [https://www.securitas.com/globalassets/com/files/annual-report-pdf/securitas\\_annual\\_report\\_2017.pdf](https://www.securitas.com/globalassets/com/files/annual-report-pdf/securitas_annual_report_2017.pdf) [abgefragt am: 13.03.2019]

**Securitas Schweizerische Bewachungsgesellschaft AG** (1908). *Denkschrift. betreffend das Wach- und Schliessgewerbe in der Schweiz*. Bern

**Securitas Schweizerische Bewachungsgesellschaft AG** (2018). *Über uns (online)*. Online: <https://www.securitas.ch/ueber-uns/geschichte.html> [abgefragt am: 27.02.2019]

**Seiler Graf, P.** (2016). *16.3723 | Private Sicherheitsdienstleistungen endlich schweizweit regeln | Amtliches Bulletin | Das Schweizer Parlament*. Online: <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/amtliches-bulletin/amtliches-bulletin-die-verhandlungen?SubjectId=44130#votum1> [abgefragt am: 14.06.2019]

**Seiler Graf, P.** (2018). *16.3723 | Private Sicherheitsdienstleistungen endlich schweizweit regeln | Geschäft | Das Schweizer Parlament*. Online: <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20163723> [abgefragt am: 14.06.2019]

**Sempere, M.** (2010). *The European Security Industry: A Research Agenda*. Online: <https://core.ac.uk/download/pdf/6518195.pdf> [abgefragt am: 30.03.2019]

**Sicherheitsverbund Schweiz** (2019). *4. Konferenz des Sicherheitsverbunds Schweiz zur Zusammenarbeit zwischen staatlichen Sicherheitsorganen und privaten Unternehmen*. Online: <https://www.svs.admin.ch/content/svs-internet/de/home.detail.nsb.html/75079.html> [abgefragt am: 01.10.2019]

**Siepermann, M.** (2018). *Definition: Security Operation Center*. Online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/security-operation-center-54487/version-277516> [abgefragt am: 25.05.2020]

**Sievert, S.; Neubecker, N.; Klingholz, R.** (2017). *Europas demografische Zukunft. Wie sich die Regionen nach einem Jahrzehnt der Krisen entwickeln*. (Originalausgabe Juli 2017). Berlin: Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung

**Sommer, P.** (1988). *Hört ihr Herrn und lasst euch sagen. Eine Geschichte des schweizerischen Nachtwächters*. (Überarb. Neudr). Volken: Famulus

**Speed, R. J.** (1989). *Oh Mr Porter! A Re-Appraisal of Competitive Strategy*. Publiziert in: *Marketing Intelligence & Planning*, 7(5/6), 8–11, doi: [10.1108/EUM0000000001043](https://doi.org/10.1108/EUM0000000001043)

**Spittler, G.** (2001). *Teilnehmende Beobachtung als Dichte Teilnahme*. Publiziert in: *Zeitschrift für Ethnologie*, 126

**Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)** (2014). *Bericht GAV-Standortbestimmung*. Online: <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/34715.pdf> [abgefragt am: 13.09.2020]

**Steinmann, H.; Schreyögg, G.; Koch, J.** (2013). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung : Konzepte - Funktionen - Fallstudien*. (7., vollständig überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler

**Steuernagel, A.** (2017a). *Makroanalysen des Unternehmensumfeldes: PEST-Analyse*. In A. Steuernagel (Hrsg.), *Strategische Unternehmenssteuerung im digitalen Zeitalter* (S. 61–68). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

**Steuernagel, A.** (Hrsg.) (2017b). *Strategische Unternehmenssteuerung im digitalen Zeitalter*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

**Stoetzer, M.-W.** (2012). *Erfolgreich recherchieren*. (1. Auflage). München, Harlow, Amsterdam, Madrid, Boston, San Francisco, Don Mills, Mexico City, Sydney: Pearson

**Strauss, A. L.; Corbin, J. M.** (1996). *Grounded theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz, PsychologieVerlagsUnion

**Strotebeck, F.** (2020). *Einführung in die Mikroökonomik. Band I: Theoretische Grundlagen*. (1st ed. 2020). Wiesbaden: Gabler

- Suter, M.** (2004). *Kantonspolizei Zürich 1804-2004. Aus Anlass des Jubiläums "200 Jahre Kantonspolizei Zürich" im Jahr 2004.* Zürich
- Tagblatt online** (2014). *Götte präsidiert Verband der Sicherheitsfirmen.* Online: <https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/goette-praesidiert-verband-der-sicherheitsfirmen-ld.660175> [abgefragt am: 26.02.2019]
- Teece, D. J.** (1984). *Economic Analysis and Strategic Management.* Publiziert in: *California Management Review*, 26(3), 87–110, doi: [10.2307/41165082](https://doi.org/10.2307/41165082)
- Theobald, E.** (2016). *PESTEL-Analyse.* Online: [https://www.management-monitor.de/de/infothek/whitepaper\\_pestel\\_Analyse.pdf](https://www.management-monitor.de/de/infothek/whitepaper_pestel_Analyse.pdf) [abgefragt am: 23.12.2019]
- Thommen, J.-P.; Achleitner, A.-K.; Gilbert, D. U.; Hachmeister, D.; Kaiser, G.** (2017). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.* (8., vollständig überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler
- Tiefenthal, J. M.** (2016). *Wahrnehmung von Sicherheitsaufgaben im (halb-)öffentlichen Raum durch private Sicherheitsdienste.* Eine verworrene Rechtslage verlangt dringend nach einer Bundeslösung. Publiziert in: *Jusletter.* E-Book: [https://www.humanrights.ch/cms/upload/pdf/170209\\_Jusletter\\_Private\\_Sicherheitsdienste.pdf](https://www.humanrights.ch/cms/upload/pdf/170209_Jusletter_Private_Sicherheitsdienste.pdf) [abgefragt am: 29.01.2019]
- Tresch, T. & Wenger, A.** (Hrsg.) (2015). *Sicherheit 2015. Aussen-, Sicherheits- und Verteidigungspolitische Meinungsbildung im Trend.* Zürich
- Tresch, T. & Wenger, A.** (Hrsg.) (2016). *Sicherheit 2016. Aussen-, Sicherheits- und Verteidigungspolitische Meinungsbildung im Trend.* Zürich
- Treuhandvision** (2015). *Kontierungsrichtlinien KMU.* Online: <https://pdf4pro.com/view/kontierungsrichtlinie-kmu-kontenrahmen-21f1cf.html> [abgefragt am: 14.01.2020]
- Ullrich, P.** (2006). *Das explorative ExpertInneninterview – Modifikationen und konkrete Umsetzung der Auswertung von ExpertInneninterviews nach Meuser/Nagel.* In T. Engartner (Hrsg.), *Die Transformation des Politischen. Analysen, Deutungen und Perspektiven ; siebentes und achtes Doktorandinnenseminar der Rosa-Luxemburg-Stiftung* (S. 100–109). Berlin: Karl Dietz
- Unia** (2020a). *Private Sicherheit: neuer GAV ab 1. Juni in Kraft.* Online: <https://www.unia.ch/de/aktuell/aktuell/artikel/a/16891> [abgefragt am: 28.05.2020]
- Unia** (2020b). *Forderungen - Unia, die Gewerkschaft.* Online: <https://www.unia.ch/de/arbeitswelt/von-a-z/dienstleistungsberufe/sicherheitsbranche/forderungen> [abgefragt am: 24.05.2020]

**VERBI Software** (2020). *MAXQDA Analytics Pro 2020*

**Vogt, S.; Werner, M.** (2014). *Forschen mit Leitfadeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse*. Online: [https://www.th-koeln.de/mam/bilder/hochschule/fakultaeten/f01/skript\\_interviewsqualinhaltsanalyse-fertig-05-08-2014.pdf](https://www.th-koeln.de/mam/bilder/hochschule/fakultaeten/f01/skript_interviewsqualinhaltsanalyse-fertig-05-08-2014.pdf) [abgefragt am: 17.12.2018]

**VPOSS** (2016). *Medienmitteilung vom 29.12.2016*. Online: <https://www.vposs.org/app/download/14969092725/MEDIENMITTEILUNG+VPOSS+Gr%C3%BCndung.pdf?t=1483081508> [abgefragt am: 26.02.2019]

**VSSU** (unbekannt). *Webseite Wir über uns*. Online: <http://www.vssu.org/Verband/%C3%9Cber-uns> [abgefragt am: 26.02.2019]

**VSSU** (2006). *Stauten*. Online: <http://www.vssu.org/Portals/0/VSSU/Statuten/Statuten%20VSSU%20D.pdf> [abgefragt am: 26.02.2019]

**VSSU** (2018a). *Schweizerische Standards für private Sicherheitsdienstleistungen*. Online: <http://www.vssu.org/Portals/0/News%20Dokumente/X-150-de-1801-motion%2016.3723.pdf> [abgefragt am: 24.02.2019]

**VSSU** (2018b). *Wichtige gesamtschweizerische Standards für private Sicherheitsunternehmen*. Online: <http://www.vssu.org/Portals/0/News%20Dokumente/Motion%2017.4101%20%E2%80%93%20Mindeststandards%20f%C3%BCr%20Sicherheitsfirmen.pdf> [abgefragt am: 24.02.2019]

**VSSU** (2019). *MITGLIEDER / MEMBRES / MEMBRI / MEMBERS*. Online: <https://www.vssu.org/wp-content/uploads/2019/07/Mitgliederliste.pdf> [abgefragt am: 11.07.2019]

**VSSU** (2020). *Website*. Online: <https://www.vssu.org/de/aess/#association> [abgefragt am: 02.08.2020]

**VSSU-UNIA** (Ausgabe 2020). *Gesamtarbeitsvertrag (GAV) für den Bereich der privaten Sicherheitsdienstleistungen*. Datum der Beschlussfassung: Ausgabe 2020

**Waschulewski, W.** (2010). *Imagesteigerung durch Mindestlohn und Qualifizierung?* In R. Stober (Hrsg.), *Sicherheitsgewerbe und Public Relations. Die Sicherheitswirtschaft in der Imagediskussion ; Ergebnisse des 10. Hamburger Sicherheitsgewerbereichtstages* (S. 51–56). Köln: Heymann

**waz.de/wirtschaft/verdi-streik-stillstand-an-mehreren-flughaefen-id216165725.html** (2019). *Warnstreiks an Flughäfen - Zehntausende Passagiere betroffen*. Online: <https://www.waz.de/>

[wirtschaft/verdi-streik-stillstand-an-mehreren-flughaefen-id216165725.html](http://wirtschaft.verdi-streik-stillstand-an-mehreren-flughaefen-id216165725.html) [abgefragt am: 01.10.2019]

**Westphal, J.** (1991). *Vertikale Wettbewerbsstrategien in der Konsumgüterindustrie*. Wiesbaden: Gabler

**Wied-Nebbeling, S.** (2004). *Preistheorie und Industrieökonomik*. (Vierte, völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg

**Wöhe, G.; Döring, U.; Brösel, G.** (2016). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. (26., überarbeitete und aktualisierte Auflage). München: Verlag Franz Vahlen

**Young, C.** (2006). *Securitas für alle*. Publiziert in: *soz:mag*, (10), 37–41. E-Book: [http://soziologie.ch/attachments/558\\_sozmag\\_10\\_young.pdf](http://soziologie.ch/attachments/558_sozmag_10_young.pdf) [abgefragt am: 13.01.2019]

[zdf.de/nachrichten/heute/warnstreik-legt-frankfurter-flughafen-lahm-100.html](http://zdf.de/nachrichten/heute/warnstreik-legt-frankfurter-flughafen-lahm-100.html) (2019). *Sicherheitspersonal: Streik wird Frankfurter Flughafen lahmlegen*. Online: <https://www.zdf.de/nachrichten/heute/warnstreik-legt-frankfurter-flughafen-lahm-100.html> [abgefragt am: 01.10.2019]

## 13 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Weltweites Marktvolumen private Sicherheitsdienstleistungen 2017, exkl. Australien und Antarktis.....	7
Abbildung 2: Kompaktzusammenfassung der Arbeit .....	9
Abbildung 3: Phasen des Forschungsablaufes .....	10
Abbildung 4: Aufbau der vorliegenden Arbeit .....	12
Abbildung 5: Aggregierte Branchenkenzzahlen 2010 bis 2016.....	14
Abbildung 6: Schnittmenge der Themenbereiche der Arbeit.....	21
Abbildung 7: Einflussfaktoren für die Entwicklung des Sicherheitsgewerbes.....	36
Abbildung 8: Bewertungskriterien für nationale Zulassungssysteme .....	40
Abbildung 9: Gesamtüberblick wirtschaftliche Entwicklung in Europa.....	43
Abbildung 10: Histogramm Gründungsdaten VSSU-Mitglieder .....	50
Abbildung 11: Geografische Verteilung der Schweizer Sicherheitsunternehmen mit Anzahl pro Kanton .....	56
Abbildung 12: Entwicklung Kopffzahlen, 2011–2016 .....	57
Abbildung 13: Entwicklung Anzahl Vollzeitäquivalente (FTE), 2015–2017 .....	58
Abbildung 14: Entwicklung der Anzahl Beschäftigte, 2011–2017 .....	58
Abbildung 15: Umsatzentwicklung – jährliche Zuwachsraten.....	60
Abbildung 16: Entwicklung von Umsatz und Gewinn, 2010–2016.....	61
Abbildung 17: Analyse der Kostenentwicklung 2010–2016, Tendenzen über den Betrachtungszeitraum hinweg.....	62
Abbildung 18: Entwicklung des Eigenfinanzierungsgrades 2010–2016 .....	63
Abbildung 19: Statistisch erhobene betriebswirtschaftliche Tendenzen .....	64
Abbildung 20: Rechtliche Rahmenbedingungen für Schweizer Sicherheitsdienstleister .....	67
Abbildung 21: Unterteilung und Fragen der Rangliste .....	72
Abbildung 22: Qualität der kantonalen Regulierungssysteme in der Schweiz.....	73
Abbildung 23: Vergleich der Schweizer Regulierungssysteme mit denjenigen in der EU .....	74
Abbildung 24: Sequenz des SCP-Paradigmas.....	82
Abbildung 25: Ursprung der Kritischen Erfolgsfaktoren.....	82
Abbildung 26: Makroökonomische Einflussfaktoren, Hauptkategorien und thematische Inhalte ...	93
Abbildung 27: Wettbewerbskräfte nach Porter .....	95

Abbildung 28: Mikroökonomische Einflussfaktoren, Hauptkategorien und thematische Inhalte ..	108
Abbildung 29: Übersicht mikro- und makroökonomische Einflussgrößen .....	112
Abbildung 30: Unterscheidungskriterien bei Befragungen .....	116
Abbildung 31: Merkmale der qualitativen Inhaltsanalyse .....	127
Abbildung 32: Art und Weise der Kategorienbildung .....	129
Abbildung 33: Ablaufschema der Inhaltsanalyse .....	130
Abbildung 34: Deduktives Codemodell.....	131
Abbildung 35: Struktureller Aufbau Code-Memo .....	132
Abbildung 36: Codevariablen erster Codierungsdurchgang/Phase 3 .....	133
Abbildung 37: Auflistung der codierten Segmente für die Ausdifferenzierung .....	134
Abbildung 38: Induktives Bestimmen von Subkategorien am Material .....	134
Abbildung 39: Beispiel einer induktiven Codebildung .....	135
Abbildung 40: Liste der Codes und Subcodes (Teilauszug), Stand 14.4.2020 .....	136
Abbildung 41: Codevariablen nach zweiten Codierungsdurchgang .....	137
Abbildung 42: Funktion Themenmatrix .....	139
Abbildung 43: Dokumentenanalyse Experteninterview11_001 .....	140
Abbildung 44: Themenmatrix mit Summaries .....	141
Abbildung 45: Beispiel einfache Codekonfiguration .....	143
Abbildung 46: Einflussgrösse Branchenwahrnehmung und Image .....	153
Abbildung 47: Gesellschaftliche Einflussgrößen .....	155
Abbildung 48: Konjunkturelle Einflussgrößen .....	159
Abbildung 49: Regulatorische Einflussgrößen .....	166
Abbildung 50: Branchenstrukturelle und organisatorische Einflussgrößen .....	170
Abbildung 51: Einflussgrösse Konkurrenz .....	175
Abbildung 52: Einflussgrößen Personalmarkt und Mitarbeitende .....	179
Abbildung 53: Technologische Einflussgrößen .....	182
Abbildung 54: Einflussgrösse Marktwachstum .....	185
Abbildung 55: Einflussgrösse Differenzierbarkeit der Leistung .....	188
Abbildung 56: Einflussgrösse Submission und Vergabe .....	193
Abbildung 57: Einflussgrösse Preisdruck .....	196
Abbildung 58: Einflussgrösse Kundenmacht .....	199

Abbildung 59: Auf private Schweizer Sicherheitsdienstleister einwirkende Brancheneinflussgrößen .....	243
Abbildung 60: Determinanten des Marktwachstums.....	247
Abbildung 61: Rufkonstellation zwischen Unternehmen und Branchen .....	251
Abbildung 62: Handlungsalternativen bei negativem Branchenimage .....	255
Abbildung 63: Subtyping VSSU-Mitglieder gegenüber Nichtmitgliedern .....	261
Abbildung 64: Ermittelte Chancen und Risiken für die Zukunft .....	264

.

## 14 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Review; Synonyme, Unter- und Oberbegriffe.....	22
Tabelle 2: Übersetzung der Suchbegriffe.....	22
Tabelle 3: Verzeichnis der Suchdatenbanken .....	25
Tabelle 4: Analyse der ermittelten Studien .....	26
Tabelle 5: Ergebnisse der Befragung zu sicherheitsgenerierenden Organisationen.....	31
Tabelle 6: Societal Safety and Security Domain.....	38
Tabelle 7: Ergebnisse Studie Button & Stiernstedt.....	41
Tabelle 8: Ergebnisse Befragung Vertrauen in private Sicherheitsdienstleister .....	45
Tabelle 9: Definition der Grössenklassen .....	53
Tabelle 10: Statistische Datenquellen, Stichprobenrahmen und Stichprobenplan .....	54
Tabelle 11: Branchenstruktur Sicherheitsdienstleister 2011–2017 .....	55
Tabelle 12: Anzahl der Beschäftigten NOGA 80 Vergleich 2011–2017. ....	59
Tabelle 13: Preisentwicklung 2009–2018 .....	65
Tabelle 14: Buchhaltungsergebnisse aggregiert.....	66
Tabelle 15: Anzahl Sicherheitsunternehmen nach Grössenklasse 2017 .....	75
Tabelle 16: Entwicklungsschritte GAV Sicherheit 2004–2020.....	76
Tabelle 17: Theoretisch abgeleitete politisch-rechtliche Umweltfaktoren.....	86
Tabelle 18: Theoretisch abgeleitete ökonomische Umweltfaktoren. ....	88
Tabelle 19: Theoretisch abgeleitete soziokulturelle Umweltfaktoren .....	90
Tabelle 20: Theoretisch abgeleitete technologische Umweltfaktoren .....	91
Tabelle 21: Mikroökonomische Dimension «Potenzielle Konkurrenten» .....	98
Tabelle 22: Mikroökonomische Dimension «Marktmacht der Abnehmer» .....	100
Tabelle 23: Mikroökonomische Dimension «Marktmacht der Lieferanten».....	101
Tabelle 24: Mikroökonomische Dimension «Substitution» .....	103
Tabelle 25: Mikroökonomische Dimension «Branchenwettbewerb» .....	106
Tabelle 26: Schema des Leitfadens für Experten mit Branchenwissen .....	119
Tabelle 27: Übersicht über die Interviews nach zeitlicher Dauer und Anzahl Worte .....	124
Tabelle 28: Zusammengefasste Zukunftsprognosen .....	201
Tabelle 29: Einzelfallanalyse Experte01_001.....	205
Tabelle 30: Einzelfallanalyse Experte02_001.....	208

Tabelle 31: Einzelfallanalyse Experte03_001.....	212
Tabelle 32: Einzelfallanalyse Experte04_001.....	215
Tabelle 33: Einzelfallanalyse Experte05_001.....	220
Tabelle 34: Einzelfallanalyse Experte06_001.....	224
Tabelle 35: Einzelfallanalyse Experte07_001.....	227
Tabelle 36: Einzelfallanalyse Experte08_001.....	230
Tabelle 37: Einzelfallanalyse Experte09_001.....	234
Tabelle 38: Einzelfallanalyse Experte11_001.....	238
Tabelle 39: Marktmorphologie .....	249
Tabelle 40: Handlungsalternativen im Zusammenhang mit der Branchenwahrnehmung .....	256

## 15 Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
AB	Die Aktiebolag (AB) ist die schwedische Form der Aktiengesellschaft
AVE	Allgemeinverbindlichkeitserklärung
AVEG	Bundesgesetz über die Allgemeinverbindlicherklärung von Gesamtarbeitsverträgen
BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
BFS	Schweizer Bundesamt für Statistik
BG	Bundesgesetz
BGBM	Bundesgesetz über den Binnenmarkt
BV	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft
CES	Concordat sur les entreprises de sécurité
CHF	Schweizerfranken
COVID-19	Coronavirus disease 2019, (Coronavirus-Krankheit-2019)
CSF	Critical Success Factor
dd.mm.jjjj	Tag.Monat.Jahr
Destatis	Deutsches Statistisches Bundesamt
EAT	Earnings After Taxes (Gewinn nach Steuern)
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes (Gewinn vor Zinsen und Steuern)
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
EURO 08	Fussball-Europameisterschaft 2008
FTE	Vollzeitäquivalent
GAV	Gesamtarbeitsvertrag
KKJPD	Konferenz der Kantonalen Justiz- und Polizeidirektorinnen und -direktoren
KÜPS	Konkordat über private Sicherheitsdienstleistungen
mm:ss	Minuten:Sekunden
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
PEST	Englisches Akronym für Political, Economic, Sociological and Technological
PESTEL	Englisches Akronym für Political, Economic, Sociological, Technological, Environmental and Legal
Pos.	Position
PR	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
SCAS	Swiss Center for Applied Security Research
SCP-Paradigma	Structure-Conduct-Performance-Paradigma
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SOC	Security Operation Center
vgl.	Vergleiche
VPOSS	Verband privater und öffentlicher Sicherheitsdienstleister Schweiz
VSSU	Verband Schweizer Sicherheitsdienstleistungs-Unternehmen

## 16 Lebenslauf

Datum	Vorgang	Bemerkung
14.10.1970	Geburt	
1978-1983	Primarschule	
1983-1986	Sekundarschule	
1986-1989	Berufslehre als Maschinenmonteur	
1990-1991	Militärdienst als Gebirgsgrenadier	
1991-2000	Polzeischule und Polizeidienst	Kantons- und Stadtpolizei Zürich
2000-2002	Direktionsmitarbeiter bei der Securitas AG	
2002 bis dato	Geschäftsführer der Custodio AG	
2003-2004	Ausbildung zum Betriebsökonom	Betriebswirtschaftliches Institut Basel
2013	Ausbildung zum Aviation Security Instruktor	Zertifiziert durch Bundesamt für Zivilluftfahrt
2013	Ausbildung zum Aviation Security Manager	Zertifiziert durch Bundesamt für Zivilluftfahrt
2014 bis 2018	Dozent an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich	Institute for Transport Planning and Systems Lehrgang «Grundlagen der Luftfahrt» Modul «Aviation Security»
2017-2018	Studium MBA mit Vertiefung Wirtschaftspsychologie	Middlesex University London / KMU
2018	Pro-Doc Studium	Kalaidos Fachhochschule
2019 bis dato	Dozent an der Kalaidos Fachhochschule	Aufbau und Durchführung des «CAS FH in Security Management»
2019	Beginn Studium DBA	Kalaidos Fachhochschule / Middlesex University / KMU
2019	Eingabe Forschungsprojekt «DETAPP» via die Kalaidos Fachhochschule Status: Bewilligung pendent	Forschungsprojekt im Rahmen der «Spezialfinanzierung Luftverkehr» im Zusammenhang

Datum	Vorgang	Bemerkung
		mit der prädiktiven Erkennung von Terroristen.
2019 bis 2020	Forschungsprojekt «GE-CUSvital» In Zusammenarbeit mit Gesundheitsförderung Schweiz und dem «Swiss Center for Applied Security Research» Status: Fertig ausgeführt	Forschungsprojekt im Zusammenhang mit den Stressoren, Ressourcen und dem Befinden von Luftsicherheitsangestellten am Flughafen Genf.
2019 bis 2020	Forschungsprojekt «Remote-Screening» In Zusammenarbeit mit Forschern der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und zwei Unternehmen aus der Privatwirtschaft. Status: In Arbeit	Forschung im Zusammenhang mit der technischen Machbarkeit von «Remote Screening», d.h. der Fern-Bildauswertung von Röntgenaufnahmen von Handgepäckröntengeräten.
2019 bis 2020	Forschungsprojekt «Blue-Shield» In Zusammenarbeit mit Forschern der Universität Zürich, der ETH Zürich und verschiedenen Unternehmen aus der Privatwirtschaft Status: In Arbeit	Forschung im Bereich der Wirksamkeit und Anwendbarkeit von UV-C Desinfektion an Sicherheitskontrollstellen auf Flughäfen.
2020	Entwicklung CAS «Innovative Security Leadership» an der Kalaidos Fachhochschule	Entwicklung eines CAS im Bereich Strategie, Innovationen und Führung.

## 17 Danksagung

Mein aufrichtiger Dank gilt all jenen, ohne deren Unterstützung diese Studie nicht hätte realisiert werden können.

Ein besonderer Dank geht an Frau Prof. Dr. Dr. Andrea Rögner. In ihrer Rolle als Advisor hat sie mich stets mit viel Verständnis unterstützt und motiviert. Ich durfte jederzeit auf ihre fachlichen und menschlichen Ratschläge zählen. Vielen Dank dafür Andrea.

Ebenfalls möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Bernhard Koye bedanken, welcher anlässlich der Doktoranden-Kolloquien wertvolle Hinweise für das gute Gelingen von wissenschaftlichen Arbeiten gab.

Ein grosses Dankeschön geht an alle Branchenexperten, welche mir im Rahmen der Experten-Interviews offen über Ihre Ansichten Auskunft erteilten. Aufgrund der Anonymisierung kann ich diesen wertvollen Kollegen leider nicht persönlich danken.

Bei den Vertretern des Bundesamts für Statistik, unter Leitung von Herrn Prof. Dr. Georges-Simon Ulrich, bedanke ich mich bestens für das Zurverfügungstellen der statistischen Daten.

Meinem privaten Umfeld, namentlich meiner Ehefrau Natalja und meiner Tochter Kristina, danke ich für die Geduld gegenüber meiner Person in dieser arbeitsintensiven Zeit. Ihnen beiden ist diese Arbeit auch gewidmet. ♥

## 18 Aufzählung der bisherigen Publikationen

**Hoeck, H. (2020):** *Auswirkungen COVID-19 auf die privaten Schweizer Sicherheitsdienstleister Effets COVID-19 aux prestataires de services de sécurité privés suisses.* Unter Mitarbeit von Andrea Rögner. Swiss Center for Applied Security Research. Zürich. Online verfügbar unter [10.13140/RG.2.2.36576.43525](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36576.43525), zuletzt geprüft am 02.08.2020.

**Hoeck, H. (2019):** *Vergleich der Zulassungsbedingungen für private Sicherheitsdienstleister in der Schweiz. Stand: November 2019.* Swiss Center for Applied Security Research. Zürich. Online verfügbar unter [10.13140/RG.2.2.27601.07526](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27601.07526), zuletzt geprüft am 02.08.2020.

**Hoeck, H. (2019):** *Vergabepaxis bei öffentlich ausgeschriebenen Sicherheitsdienstleistungen in der Schweiz.* Ergebnispräsentation. Swiss Center for Applied Security Research. Zürich. Online verfügbar unter [10.13140/RG.2.2.21768.37129](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21768.37129), zuletzt geprüft am 02.08.2020.