

Jetzt jagen noch mehr den einen Hasen

Den Finger in die Wunde gelegt: Wo sind die eigentlichen Schmerzpunkte?



„Der Markt ist relativ stagnierend“, so Buhl, Länderpräsident und Vorsitzender der Geschäftsführung von Securitas Deutschland, im Interview mit Dr. Nadine Seumenicht und Michael Zacher von Homeland Security. „Die dicken Jahre im Sicherheitsgewerbe sind vorbei. Allerdings gibt uns die bereits im Jahre 2011 angesprungene Konjunktur Anlass zu Optimismus. Bis in das Jahr 2010 hatten wir relativ gleichbleibende Beschäftigungszahlen. Von 2002 bis 2010 erzielten wir ca. 4 bis 5 Mrd. Euro Gesamtumsatz in unserer Branche. Was aber die Marktsituation überaus kompliziert macht, ist die Tatsache, dass in demselben Zeitraum die Anzahl der Unternehmen, die sich in dieser Branche am Markt beteiligen, um 1.000 gestiegen ist“, so Buhl.

Dennoch setzen die führenden Sicherheitsunternehmen in Deutschland ihren Wachstumskurs konsequent fort. Gemäß der Lünendonk-Marktsegmentstudie 2012 führt Securitas mit einem

Umsatz von 600 Millionen Euro deutlich die Branche an. „Der Mindestlohn hat der Branche gut getan“, so Jörg Hossenfelder, Geschäftsführender Gesellschafter der Lünendonk GmbH.

„1.000 Unternehmen mehr jagen nun denselben Hasen“

Buhl: „In unserem Verband BDSW – Bundesverband der Sicherheitswirtschaft – sind 831 von nahezu 4.000 Unternehmen organisiert. Diese 831 Unternehmen decken aber rund zwei Drittel des gesamten Umsatzpotenzials ab. Die vielen kleinen bereiten uns durchaus Kopfzerbrechen, wenn nicht sogar Kopfschmerzen. Diese führen uns zu den im Verband aufgeworfenen Fragen „Wer sollte zukünftig in Deutschland ein Sicherheitsgewerbe betreiben? Wie sind die Zugangsbedingungen zum Gewerbe?“ Und das ist das Problem: Es ist relativ einfach, ein Sicherheitsunternehmen in Deutschland zu gründen – im Gegensatz zu vielen anderen Ländern, wo klar definiert ist, wer das darf. Der deutsche Sicherheitsdienstleistungskuchen setzt sich wie folgt zusammen: Etwa 60 Prozent in Deutschland gehören zum klassischen Objektschutz. Vier Prozent entfallen auf den Bereich Sicherheitsposten, vier Prozent auf den Bereich militärischer Liegenschaften, zehn Prozent beschäftigen sich mit Flughäfen, fünf Prozent sind im Bereich der Notrufzentralen tätig, fünf Prozent entfallen auf mobile Dienstleistungen, im Geld- und Wertbereich sind es zehn Prozent.“

Homeland: Wer stellt die strengsten Anforderungen an diese Branche? In vielen Ländern ist es Praxis, über ein Lizenzverfahren Berechtigungen zu vergeben.

Buhl: Sie müssen ihre Ausbildung nachweisen, welchen Standard sie wählen, wie sie das Unternehmen betreiben wollen. So gibt



es im europäischen Vergleich kein Land wie Deutschland, das ein solches Unternehmen über die Gewerbeordnung in die Zuständigkeit des Wirtschaftsministeriums begibt. In allen anderen Ländern sind sie entweder dem Justiz- oder dem Innenministerium zugeordnet.

Stolperschnüre liegen im Weg – Wir wollen nicht jeden!

Homeland: Die Frage stellt sich, wer ist zuständig?

Buhl: Darauf gibt es keine eindeutige Antwort. Inhaltlich sind wir sehr nah am Innenministerium, dementsprechend nahe an der Polizei. Betreut werden wir aber vom Wirtschaftsministerium. Das führt zu Interessenkonflikten. Die Wirtschaftsseite möchte naturgemäß so viel Arbeitnehmer wie möglich in Beschäftigung bringen, aber wir dürfen und wollen nicht jeden nehmen. Das ist ein Spagat.

Homeland: Unter welchen Problemen leidet Ihre Branche?

Buhl: Der so bezeichnete Spezialist für Sicherheitsdienstleistungen ist schwierig zu hinterfragen. Fast immer ist es so, dass der Kunde im Vorfeld der Ausschreibung bereits sein individuelles Sicherheitskonzept erstellt hat. Die Sicherheitsunternehmen werden im Nachgang über die Ausschreibung aufgefordert, bestimmte Stundenkontingente unterschiedlicher Qualifikationen zu liefern. Der Kunde fragt an: „Ich habe eine Position im Werkschutz 24/7 im Jahr durchgängig zu besetzen. Was kostet das bei Ihnen?“ Die Unternehmen kalkulieren z. B. Folgendes: Ergebnis ca. 735 Stunden pro Monat. Und diese 735 Stunden werden mit einem Preis pro Stunde versehen. Der Preis pro Stunde rekrutiert sich aus dem Gehalt des Mitarbeiters, das sich aus dem jeweils geltenden Tarifvertrag ergibt, zusätzlich Steuern und Abgaben einschließlich der Arbeitgeberanteile. In Deutschland gelten 80 verschiedene Tarifverträge, die unterschiedliche Regulierungen beinhalten. In diesem Tarifvertragsdschungel kann man sich wunderbar verlaufen oder aber auch verstecken. In gewisser Weise ist das in der Vergangenheit auch gewollt gewesen, weil er eine Plattform auch für Missbrauch

bietet. Es basiert dem Grunde nach alles auf dem Faktor Lohn/Stunde. Und wenn ich da nur ein, zwei, fünf oder zehn Cent anders „verbaue“, dann ist es im Zuge der Kalkulationskette ein Unterschied von zehn Prozent. Bei uns waren das zum Teil 30 bis 40 Prozent Preisunterschied für die gleiche Dienstleistung. Die Ironie liegt im Detail: Einige kalkulieren sauber nach Lohn, weil sie einen Betriebsrat haben und sich zudem an die Tarifbindung halten. Die Folge: Sie sind dann um 20 bis 25 Prozent teurer.

Homeland: Und wer sind dann die „Guten“, Herr Buhl?

Buhl: In den Augen des Kunden sind die Unternehmen, die „sauber“ kalkulieren, sozusagen die „Gauner“ und die anderen sind fälschlicherweise die „Guten“. Eine verkehrte Welt. Also kann es für ein Unternehmen wie Securitas nur darum gehen, alles dafür zu tun, diese falsche Wahrnehmung des Marktes zu beseitigen.

Homeland: Herr Buhl, Sie sind der Deutschlandchef im internationalen Securitas-Verband. Was sagen denn Ihre Kollegen aus dem Ausland dazu?

Buhl: So problematisch wie bei uns in Deutschland ist das nirgendwo. Solch einen Tarifsdschungel gibt es nur bei uns. Im Ausland sind die Tarifstrukturen viel klarer gefasst. Unternehmen anderer Länder hatten vor uns den Mindestlohn und haben auf diesen Mindestlohn eine saubere Kalkulation abgegeben. Meine Kollegen im Ausland fragen mich, wieso wir als ein so großes und wirtschaftlich potentes Land so wenig erfolgreich auf diesem Gebiet sind. Im Sinne: „Warum seid ihr nicht noch besser?“ Aber wie soll das gehen? Niemand kann den niedrigsten Preis anbieten und den höchsten Lohn zahlen.

Homeland: Wie begegnen Sie dieser Herausforderung?

Buhl: Für uns bestand die Aufgabe darin, Überlegungen anzustellen, wie wir den Markt umkrepeln, damit wir unsere Unternehmensziele durchsetzen können. Da gibt es nun das spezielle Thema schlechthin: den Mindestlohn. Der Mindestlohn ist nicht nur ein Erfordernis, weil wir die europäischen

Grenzen neu definiert haben und sich Möglichkeiten, mit ausländischen Arbeitern zu agieren, ergeben haben. Zudem wird die Gesamthematik auch noch von einer wirtschaftlichen Gesamtentwicklung begleitet. In der IT-Krise 2002, als die Startups zerbrachen, der Arbeitsmarkt kippte und die Arbeitslosenzahlen auf über vier Millionen anstiegen, waren Mitarbeiter bereit, sich auch einem Lohngefüge auf niedrigerem Niveau anzupassen, von dem bekannt ist, dass das nicht tarifkonform ist. Die Bereitschaft ist größer als in Zeiten, in denen man dem Druck entweichen kann, indem man sich Arbeitsstellen mit einem besseren Gehaltsgefüge sucht. Jetzt sind wir in einer ganz anderen Situation, aber zum damaligen Zeitpunkt hatten wir a) ein lausiges Tarifgefüge und b) einen Überhang am Arbeitsmarkt und damit mehr Manipulationsmöglichkeiten. Das sind dann Unternehmen mit geringer Sozialkompetenz, fehlenden kaufmännischen Kenntnissen, aber vor allem mit krimineller Energie. Der Mindestlohn wurde in einer ersten Stufe zum 1. Juli 2011 deutschlandweit für das Sicherheitsgewerbe eingeführt. In einem zweiten Schritt wurde zum 1. März 2012 die unterste Lohnstufe auf 7,00 Euro festgeschrieben. Die dritte Stufe mit der Erhöhung auf 7,50 Euro als unterster Lohnstufe für den Sicherheitsmarkt wird zum 1. Januar 2013 eingeführt.

Homeland: Das hieße, dass von den „Plus 1.000“, die gerade versuchen, sich am Markt zu etablieren, wahrscheinlich Dreiviertel wieder wegbrechen?

Buhl: Das weiß ich nicht. Es ist natürlich so, dass auch alle anderen mit unserer Aktion mitschwimmen wollen oder müssen. Wenn diese das alleine hätten machen müssen, wäre das für sie nicht praktikabel gewesen. Für die war der erste Schritt der schwierigste.

Homeland: Wie lange hat dieser Prozess gebraucht?

Buhl: Ganze fünf Jahre. Der erste Aufschlag ging daneben, weil wir den falschen Partner an der Seite hatten. Wir hatten Verträge mit ver.di, wir hatten aber auch Verträge mit der GÖD – Gewerkschaft Öffentlicher Dienst und Dienstleistungen. ver.di wollte von Beginn an 7,50 Euro, wir hatten aber

nur 4,35 Euro in Thüringen. Jetzt erklären Sie das mal einem Kunden. Unsere Antwort war klar und deutlich: Wir können das nicht! Wir haben ver.di gesagt, sie haben übertriebene Forderungen. Es musste ein Erkenntnisprozess einsetzen. Der Erkenntnisprozess hat auf beiden Seiten stattgefunden. Wir haben dann einen neuen Sozialpartner gesucht, das war die GÖD. Die GÖD hat gesagt, O. K., wir machen einen anderen Tarifvertrag mit euch und bauen das in Stufen bis 2013 auf. Dann war auch soweit alles verhandelt und abgeschlossen. Ein Problem ist eben, dass man dann, wenn man einen solchen Tarifvertrag einbringen will, diesen in eine Tarifkommission geben muss, die angesiedelt ist beim Ministerium für Arbeit und Soziales und besetzt ist mit Vertretern der BDA und mit Vertretern von ver.di. Also sitzt ver.di praktisch wieder mit am Tisch. ver.di hat uns klar signalisiert, wir könnten hinlegen, was wir wollen, von ihrer Seite werden sie niemals einen solchen Vertrag zur Allgemeinverbindlichkeit führen. Und das ist genau so passiert. Das Problem war nur, zwischenzeitlich hatte dann auch noch die Bundesregierung gewechselt. Wir sind jedenfalls mit Pauken und Trompeten gegen die Wand gefahren und mussten lernen, dass wir mit dieser Gewerkschaft – wir können noch so tolle Tarifverträge aushandeln – nicht unser Ziel erreichen. Unser Ziel heißt Öffnung des europäischen Arbeitsmarktes. Wenn wir uns schützen wollen, müssen wir die Kröte schlucken, d. h. wir brauchen einen anderen Sozialpartner. Wir haben uns mit den anderen Sozialpartnern zusammengesetzt und einen Tarifvertrag entwickelt, der ähnlich war wie der von der GÖD, insbesondere das Stufenprinzip war identisch. Nur, es gab ein anderes Problem, denn die FDP war wieder mit an der Regierung und sagte, es gäbe keine Mindestlöhne. Jetzt hat etwas eingesetzt, das hat das Gewerbe zusammengebracht und uns geholfen, weil wir uns auf breiter Front über alle Kanäle in die politischen Strukturen eingebracht und darauf aufmerksam gemacht haben, warum wir einen Mindestlohn brauchen. Und das ist uns gelungen, Gott sei Dank! Gegen den Wind der Liberalen! Und hat dazu geführt, dass es tatsächlich ein Umdenken gegeben hat. Am Ende des Tages haben wir unseren Tarifvertrag bekommen. Ein langes Prozedere, das wirklich Kraft und Mühe gekostet hat und einen Lernprozess für beide

Seiten bedeutete. Schließlich sind wir alle froh, dass es uns gelungen ist, diesen Einstieg zu schaffen. Auch die größten Kritiker im BDSW haben das verstanden.

Homeland: Wie ging es weiter?

Buhl: Es wird deutlich, dass dieser Weg schwieriger werden wird. Wir haben uns sehr zeitig, vor allem aus der Not heraus, sortiert. Ich war zum Akquisitionszeitpunkt damit belastet, dass wir in der Securitas-Gruppe plötzlich 30 Notrufzentralen hatten. Jede GmbH, die wir gekauft hatten, besaß ihre eigene Notrufzentrale – also gab es sozusagen 32 „Irrenhäuser“. Eine Notrufzentrale zu führen, bedeutet, ein Irrenhaus zu führen: Schlüssel, Kundenanrufe, Fahrzeuge koordinieren, Alarmer verfolgen etc. Aber am meisten wurde dort Lärm „produziert“. Das gehörte mit zum Programm. Zusammen mit Reinhard W. Ottens fuhr ich nach Schweden, um mir anzuschauen, wie die Schweden ihr Geschäft betreiben.

Homeland: Zur Geschichte von Securitas: Kommt die ursprüngliche Idee aus Schweden oder aus den USA?

Buhl: Aus Schweden. Ziemlich lange schon bevor es den Namen gab. 1932, das erste Mal, als die Brüder Sörensen von Kopenhagen nach Schweden, Malmö, gewechselt sind; seitdem existiert dieser Konzern in Schweden.

Homeland: Schweden gilt per se als ein sehr soziales Land. Kam der Mitarbeiteransatz auch aus nördlicher Richtung?

Buhl: Die Schweden haben eine höhere Sozialkompetenz als alle anderen, aber sie haben auch eine andere Methodik. Das ist auch für mich eine sehr angenehme Wahrnehmung. Die schwedische Art hat sicherlich in der Kommunikationsphase auch einen sehr amerikanischen Touch, weil man nicht unbedingt Schlips trägt, mal abgesehen davon, dass sie exzellent Englisch sprechen und sehr kommunikativ miteinander umgehen, man hat die Möglichkeit, sich frei einzubringen und auch seine eigenen Gedanken frei zu äußern. Man wird nicht gleich ausgebremst, sondern es existiert ein sehr offener Umgang im Management. Wir haben also angefangen, zunächst einmal diesen Teil des Unternehmens neu aufzustellen, also auszugründen, eine eigene GmbH zu schaffen, dort alles zu investieren und zu überlegen, welche Notrufzentralen wir in Deutschland brauchen. Damit haben wir die Strukturen gestrafft, sodass wir heute noch zwei große Notrufzentralen in Deutschland betreiben: eine in Mannheim (nach EU-Standard) und eine in Berlin.

Homeland: Herr Buhl, wir bedanken uns für das Gespräch.



Ein Mann, ein Weg: Manfred Buhl auf dem Weg zu Securitas.

Manfred Buhl war vor seiner Zeit in der Funktion als Vorsitzender der Geschäftsführung von Securitas zehn Jahre in Potsdam,

wo er den Geschäftsbereich „Geld- und Werttransporte“ in Berlin und Brandenburg verantwortete. Zuvor war er 20 Jahre im Militärdienst. „Ich war lange Zeit verantwortlich für die Gefechtsbereitschaft von

militärischen Einheiten; also für den Ausbau von Führungsstellen und auch schon für das Thema Sicherheit, nur eben mit anderen Mitteln“, so Buhl. Nach dem Militärdienst hat Buhl an einer Führungsakademie in Hamburg Zugang zur freien Wirtschaft gefunden. Buhl: „Die Zeit im Militärdienst möchte ich nicht missen, denn eine militärische Ausbildung zu haben, ist im Sicherheitsbereich kein Nachteil. Von 2000 an habe ich eine neue Struktur eingeführt, ich habe auch den Spezialisierungsprozess über mehrere Etappen eingeleitet und die Struktur so aufgebaut, dass ich heute von einer Hybridstruktur spreche.“