

Gestaltung von Ausschreibungen bei Facility Services in Bezug auf Sicherheitsdienstleitungen

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades
„Master of Business Administration“

eingereicht bei
Sebastian Puchner, MA

Martin Frischmann, BSc

1429688

Wien, 28.02.2017

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **MARTIN FRISCHMANN**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "GESTALTUNG VON AUSSCHREIBUNGEN BEI FACILITY SERVICES IN BEZUG AUF SICHERHEITSDIENSTLEITUNGEN", 70 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 06.03.2017

Unterschrift

Vorwort

Durch meine langjährige Tätigkeit bei dem österreichweit größten Sicherheitsunternehmen konnte ich weitreichende Erfahrungen mit Ausschreibungen zu vielen Sicherheitsthemen sammeln. Ich habe gemeinsam mit einem sehr kompetenten Team an einigen Ausschreibungen teilgenommen und konnte dadurch unterschiedliche Herangehensweisen von Auftraggebern kennenlernen. Es gab enorme Unterschiede bei den Abläufen, Unterlagen und Qualitätsniveaus der Ausschreibungen. Diese variierten von einer einfachen A4 Seite mit Dienstzeiten und Verweisen auf Richtlinien bis hin zu mehr als 100 Seiten umfassende Unterlagen inklusive Rechtstexte. Diese auffallenden Unterschiede und die zumeist mangelnden oder unzureichenden Überlegungen bezüglich der zu bewertenden Qualitätskriterien in den Ausschreibungen - um den passendsten Anbietenden für die gewünschte Sicherheitsdienstleistung zu erhalten - haben mich dazu bewegt diese Arbeit zu verfassen. Ich hoffe, dass ich mit den Erkenntnissen in dieser Arbeit einige Auftraggeber erreichen kann, um die Qualität der Ausschreibungen und so in weiterer Folge auch jene der Sicherheitsdienstleistungen, zu verbessern.

Ich möchte mich ganz herzlich bei den interviewten Experten bedanken, die sich für mich die Zeit genommen haben. Diese Arbeit zu schreiben war für mich sehr lehrreich und die Interviews mit jenen kompetenten Experten lieferten mir nicht nur wichtige Informationen für diese Arbeit, sondern helfen mir auch bezüglich meiner beruflichen Herangehensweisen an Ausschreibungen weiter.

Danke sagen möchte ich auch allen Personen, die mich bei meinem Masterstudium unterstützt haben, um mir dieses berufsbegleitende Studium zu ermöglichen. Ohne Freunde, Familie und auch Studienkollegen, die mir Zeit, Geduld und Motivation schenkten, um die doch sehr anstrengende Zeit neben dem beruflichen Alltag durchzuhalten, wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.

Ganz besondere Worte sind noch an meinen Betreuer, Sebastian Puchner, zu richten, der sich Zeit genommen hat, mich bei dieser Arbeit zu unterstützen und mir bei den wissenschaftlichen Themen, wie auch strukturell sehr weitergeholfen hat.

Wien, 26.02.2017

Abkürzungsverzeichnis

BVergG	Bundesvergabegesetz
GewO	Gewerbeordnung
DIN	Deutsches Institut für Normung
GEFMA	German Facility Management Association
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau
ÖNORM	Österreichische Norm
AuslBG	Ausländerbeschäftigungsgesetz
AVRAG	Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz
KSV	Kreditschutzverband
KV	Kollektivvertrag
DGA GKK	Dienstgeberanteil Gebietskrankenkassa
DB/DZ	Dienstgeberbeitrag, Dienstgeberzuschlag
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
EU	Europäische Union
EG	Europäische Gemeinschaft
KN-Code	Kombinierte Nomenklatur Code
ISO	Internationale Organisation für Normung
SCC	Safety Certificate Contractors
OHSAS	Occupational Health- and Safety Assessment Series
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
ÖZS	Österreichische Zertifizierungsstelle

Schlüsselbegriffe

Ausschreibung

Sicherheitsdienstleistungen

Leistungsverzeichnis

Bestbieter, Billigstbieter

Qualitätskriterien

Eignungs-, Auswahl- und Zuschlagskriterien

Service Level Agreement

Bundesvergabegesetz

Öffentliche und private Auftraggeber

Öffentliche und private Ausschreibungen

Vergabeverfahren

Erwartungen an Auftraggeber

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Abkürzungsverzeichnis	4
Schlüsselbegriffe	5
Inhaltsverzeichnis	6
Einleitung	8
Motivation	8
Problemdefinition	8
Beschreibung der zentralen Fragestellung.....	9
Theorieteil	12
1 Bausteine einer Ausschreibung und Begriffsdefinitionen	12
1.1 Definition Ausschreibung	12
1.2 Bestandteile von Ausschreibungen.....	12
1.3 Sicherheitsdienstleistungen	14
1.4 Zentrales Element - Leistungsverzeichnis.....	15
1.4.1 Expertise für Sicherheitsdienstleistungen	16
1.4.2 Beschreibung der Leistung	16
1.4.3 Gestaltungsarten der Leistungsbeschreibung.....	18
1.5 Ausschreibungsprozess, -ablauf	18
1.6 Best- und Billigstbietende – Ausschreibungen	19
1.7 Eignungs- und Auswahlkriterien (Eignungsprüfung)	20
1.8 Zuschlagskriterien (Bestbieterprüfung)	22
1.9 Service Level Agreement - Leistungskontrolle	24
1.10 Beurteilung und Zusammensetzung des Preises	25
2 Rechtliche Grundlagen zu Ausschreibungen	29
2.1 Gesetze und Richtlinien.....	29
2.1.1 EU-Richtlinie 92/50/EWG	29
2.1.2 Bundesvergabegesetz.....	31
2.1.3 Landesvergabenachprüfungsgesetze	33
2.2 Öffentliche Auftraggebende und Sektorenauftraggebende	34
2.3 Private Auftraggebende	35
2.4 Vergabeverfahren.....	36
2.5 Vertragsbestimmungen.....	38
3 Erwartungen der Auftraggebenden an die Sicherheitsdienstleistende	40

3.1	Definition und Herausforderungen	40
3.2	Entstehung von Erwartungen und Zufriedenheit	40
3.3	Konkrete Erwartungen an Sicherheitsdienstleistende	41
4	Qualitätsbeurteilungen.....	43
4.1	Personelle Kriterien	43
4.1.1	Auftragsmanagement, Betreuung von Kundinnen und Kunden	43
4.1.2	Auswahl des eingesetzten Personals	44
4.1.3	Überzahlung des eingesetzten Personals.....	45
4.2	Unternehmerische Kriterien	46
4.2.1	Spezielle Referenzen	46
4.2.2	Unternehmenszertifikate.....	47
4.2.3	Organisation und Infrastruktur	48
4.3	Fachliche Kriterien.....	50
4.3.1	Konzept für die Übernahme der Dienstleistung.....	50
4.3.2	Schulungs- und Ausbildungskonzept.....	51
4.3.3	Sicherheitskonzept	52
	Operationalisierung.....	54
	Theoretische Überlegungen.....	54
	Methodik Experteninterview.....	54
	Beschreibung der Interviewpartner	55
	Tabelle Interviewpartner	57
5	Auswertung der Experteninterviews	57
5.1	Priorität von Ausschreibungen	58
5.2	Eignungs- und Auswahlkriterien	64
5.3	Qualitätskriterien.....	66
6	Interpretation und Schlussfolgerungen	73
6.1	Allgemeine Schlussfolgerungen.....	73
6.2	Schlussfolgerungen zu der Forschungsfrage.....	74
6.3	Interpretationen zu den Hypothesen	75
6.4	Fazit und Ausblick	76
	Kurzfassung.....	78
	Abbildungsverzeichnis.....	lxxix
	Tabellenverzeichnis.....	lxxx
	Literaturverzeichnis.....	lxxxi
	Anhang	lxxxv

Einleitung

Motivation

Die Branche der Sicherheitsdienstleistenden ist meiner langjährigen Erfahrung nach zwar ein stabiler Markt mit steigender Nachfrage, jedoch hat auch dieser mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen. Auf der einen Seite spielt dabei das Sicherheitspersonal eine wichtige Rolle. Dieses Personal wird zumeist aus Personen mit niedrigem Ausbildungsstand rekrutiert, da es keine gesetzlichen Bestimmungen für das Ausbildungsniveau gibt. Das bedeutet jedoch auch, dass die Löhne in der Branche bzw. die kollektivvertraglichen Lohnstundensätze sehr niedrig sind. Auf der anderen Seite darf aus der Sicht der Auftraggebenden, wo ein wirtschaftlicher Druck herrscht, der eine Kostenreduzierung bei den „Hilfsdiensten“ des Kerngeschäftes fordert, das Schutzziel „Verfügbarkeit der Ressourcen“ nicht darunter leiden.

Aus diesen Gründen ist es sowohl im Interesse der Kundinnen und Kunden als auch in jenem der Dienstleistenden hochwertige Ausschreibungen zu verfassen, welchen als Ergebnis ein bestmögliches Verhältnis zwischen Qualität und Preis folgt und welches auf die Bedürfnisse der beiden Parteien abgestimmt ist.

Die letzten Jahre zeigten, dass verstärkt Sicherheitstechnik eingesetzt wird und dabei teilweise den Einsatz von Sicherheitspersonal ablöst. Jedoch ist zu bedenken, dass *„Jede Technik ist nur so gut wie der Mensch, der sie bedient bzw. überwacht“* (Von zur Mühlen 2014, S.113).

Problemdefinition

In Unternehmen ist das Facility Management einer der wichtigsten Faktoren um die täglichen Kernprozesse aufrecht zu erhalten. Diese Kernprozesse werden immer von Facility Services unterstützt. Oft sind es nur kleine Faktoren, die vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht einmal auffallen. Sei es der höfliche Portier, das gereinigte Büro, die angenehme Temperatur in der Aula, der von Schnee geräumte Parkplatz oder ein Resultat der vielen anderen Arbeiten, die in den Bereich der Facility Services fallen. Darum ist es wichtig einen speziellen Fokus auf diesen Bereich zu legen. Ein wesentlicher Teil der Facility Services kann in vielen Unternehmen aus Sicherheitsdienstleistungen bestehen. Diese Facility Services und

somit auch die Sicherheitsdienstleistungen werden oft an externe Unternehmen (Outsourcing) ausgelagert. Dieser Outsourcing-Prozess erfolgt häufig durch eine Ausschreibung der Leistungen um vergleichbare Angebote zu erhalten. Auch Unternehmen, wo das Thema Sicherheit nicht beim Facility Management sondern in anderen Abteilungen oder Strukturen eingebettet ist, werden häufig durch externe Sicherheitsdienstleistungen unterstützt. Die Ausschreibung von Sicherheitsdienstleistungen stellt für die Unternehmen eine Herausforderung dar, da die Gestaltung jener Dienstleistung und auch das Verfassen solcher Ausschreibungen üblicherweise kein Kerngeschäft des Unternehmens darstellt. Sicherheit verbindet viele Unternehmensbereiche und muss als Querschnittsthema behandelt werden. Daraus resultieren die Herausforderungen bei der qualitativen Gestaltung der Sicherheitsdienstleistungen und demnach auch der Ausschreibungen dieser.

Beschreibung der zentralen Fragestellung

Zielsetzung

Diese Arbeit soll einen Beitrag zu Ausschreibungsgestaltungen bringen, welcher zeigt, dass vertragskonforme und qualitative Leistungen von Sicherheitspersonal, abhängig von den Ausschreibungskriterien und den Ausschreibungsabläufen sind. Das Ziel dieser Arbeit ist es Vergleiche von Qualitätskriterien in Abhängigkeit zu der preislichen Gestaltung der Dienstleistungen darzustellen und einen Bezug zu den möglichen Qualitätskriterien herzustellen, um die Erwartungen der Auftraggebenden zu erfüllen. Dadurch können Unternehmen Ausschreibungen zielgerichteter Verfassen und an ihren Bedürfnissen orientierte Qualitätskriterien heranziehen.

Im ersten Teil der Arbeit werden anhand einschlägiger Fachliteratur geltende Gesetze, Normen und wissenschaftliche Erkenntnisse sowie die derzeitigen Vorschriften (im Speziellen bei öffentlichen Ausschreibungen) und der aktuelle Literaturstand aufgezeigt. Es wird beleuchtet, in welche Richtung die Entwicklung geht und welche Qualitätskriterien bei Ausschreibungen in Bezug auf die Praxis bestehen. Weiters werden Ansätze erarbeitet, wie einzelne Punkte und Abläufe von Ausschreibungen gestaltet werden können, sowie die rechtlichen Aspekte und Erwartungen von Auftraggebenden beschrieben.

Im zweiten Abschnitt sind empirische Daten aus Experteninterviews zum Thema Gestaltung von Ausschreibungen für Sicherheitsdienstleister, aufbereitet. Es wurden Gespräche mit Experten aus dem Bereich Ausschreibungsgestaltung aus unternehmerischer Sicht und andererseits mit Experten aus Sicht der Dienstleistungserbringer (Sicherheitsberater und Vergabespezialisten) geführt. Diese Aussagen und Meinungen werden in der vorliegenden Arbeit miteinander verglichen und ausgewertet. Die Erkenntnisse bzw. wissenschaftlichen Ergebnisse sollen als Basis für die Erstellung von Ausschreibungsunterlagen dienen.

Forschungsfrage

Welche messbaren Qualitätskriterien können in Ausschreibungen festgelegt werden, um die Erwartungen der Auftraggebenden an die gewünschten Sicherheitsdienstleistungen zu erfüllen?

Diese Forschungsfrage geht einerseits auf die Messbarkeit von Kriterien ein, um herauszufinden ob verschiedene Qualitätskriterien in den Ausschreibungsverfahren auch messbar anzuwenden sind. Andererseits wird auf die Erwartungen der Kundinnen und Kunden eingegangen, damit die ausgeschriebene Leistung auch zum gewünschten Ziel führt. Als Hilfsmittel zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden zusätzlich die folgenden forschungsleitenden Fragen ausgearbeitet:

- In welcher Relation steht der Preis zu den Qualitätskriterien?
- Welche Unterschiede entstehen bei Ausschreibungen nach dem Billigstbieter- im Vergleich zum Bestbieterprinzip?
- In wieweit könnte das Facility Management Unterstützung bei diesen Ausschreibungsgestaltungen bieten?
- Was sind die Erwartungen der Auftraggebenden an das Sicherheitsdienstleistungsunternehmen?
- Wann und wie sollen Auswahl- und Zuschlagskriterien angewendet werden, um Ausschreibungen zu gestalten?
- Welche messbaren Qualitätskriterien können als Zuschlagskriterien angewendet werden?

Hypothesen

In den folgenden Hypothesen werden Behauptungen aufgestellt, die anhand dieser Arbeit verifiziert oder falsifiziert werden. Diese dienen als weiteres Hilfsmittel, um die Argumentationskette für die Forschungsfrage zu unterstützen und die Ergebnisse der Arbeit besser darstellen zu können.

Durch die Einbindung von messbaren Qualitätskriterien in Bestbieter-Ausschreibungen werden die Erwartungen der Auftraggebenden besser erfüllt als bei Billigstbieter-Ausschreibungen.

Die Auswahl von Schlüsselpersonal (Kunden-/Kundinnenbetreuung) durch messbare Kriterien wie Ausbildungen bei Ausschreibungen für Sicherheitsdienstleistungen, führt zu einer qualitativ hochwertigen Abwicklung des Auftrages.

Die Abfrage von Unternehmenszertifikaten als Qualitätskriterium filtert prozessorientierte Bietende aus dem Ausschreibungsverfahren.

Durch die Voraussetzung eines Konzeptes für die Übernahme einer Sicherheitsdienstleistung als Qualitätskriterium in einer Ausschreibung, verringern sich die Problemstellen bei einem Dienstleisterwechsel.

Abgrenzung der Arbeit

Diese Arbeit bezieht sich ausschließlich auf den Bereich Sicherheitsdienstleistungen im Zusammenhang mit Facility Services. Andere Facility Services werden dabei nicht behandelt. Die Verbindung zum Facility Management soll durch die Einordnung von Sicherheitsaufgaben in das Facility Management erbracht werden ohne auf den Zusammenhang zum Sicherheitsmanagement in Unternehmen einzugehen. Die verwendeten Gesetze und Richtlinien beziehen sich auf österreichisches Recht. Durch diese Arbeit soll keine Ausschreibungsvorlage entstehen, jedoch unterstützende Erkenntnisse für die Gestaltung von Ausschreibungen für Sicherheitsdienstleistungen, die einen Teil von Facility Services abbilden, liefern.

Theorieteil

1 Bausteine einer Ausschreibung und Begriffsdefinitionen

In diesem ersten Abschnitt des Theorieteils werden wichtige Grundlagen und Begriffe erläutert, die für das Verständnis der weiteren Arbeit erforderlich sind.

1.1 Definition Ausschreibung

Eine Ausschreibung ist die öffentliche, schriftliche Bekanntmachung einer Einladung zur Angebotsabgabe für die ausgeschriebenen Leistungen oder Produkte.

Definition lt. Gabler Wirtschaftslexikon:

Laut Gabler Wirtschaftslexikon wird der Begriff Ausschreibung wie folgt definiert:

„Submission, Verdingung; öffentliche Bekanntgabe von Bedingungen, zu denen ein Vertragsangebot erwartet wird, z.B. für Bauarbeiten, Beschaffungsaufträge u.Ä.“ (Springer Gabler Verlag 2016).

Definition Bundesvergabegesetz:

Es gibt mehrere Definitionen von Ausschreibungen, die sich nach der ausschreibenden Stelle richten. So wird eine Vergabe durch einen öffentlichen Auftraggebenden durch das Bundesvergabegesetz definiert:

„Ausschreibung ist die an eine bestimmte oder unbestimmte Zahl von Unternehmen gerichtete Erklärung des Auftraggebers, in der er festlegt, welche Leistung er zu welchen Bestimmungen erhalten möchte (Bekanntmachung, Aufruf zum Wettbewerb, Ausschreibungs-, Wettbewerbs- und Auktionsunterlagen, Beschreibung der Bedürfnisse und Anforderungen beim wettbewerblichen Dialog, Informationen über die zu vergebende Leistung sowie über den weiteren Verfahrensablauf bei der Direktvergabe mit vorheriger Bekanntmachung bzw. nach vorherigem Aufruf zum Wettbewerb)“ (BVergG 2006, §2 Abs 10).

1.2 Bestandteile von Ausschreibungen

Eine Ausschreibung gliedert sich in einige Teilbereiche, die in der Gesamtheit zu einem Instrument werden, um das optimale Ergebnis für das Unternehmen zu

bekommen. Abhängig vom Produkt bzw. der Dienstleistung können die Teilbereiche in ihrem Umfang und Inhalt stark variieren. Wichtig ist, dass alle Teile in den Überlegungen zur Ausschreibung bedacht werden. In der nachfolgenden Grafik sind die wichtigsten Bestandteile einer Ausschreibung ersichtlich.



Abbildung 1 Bestandteile einer Ausschreibung (Eigene Darstellung)

Die Gewichtung bzw. Ausführung des Rechtsteils ist abhängig von den Auftraggebern. Hier trennt die Rechtslage zwischen öffentlichen oder privaten Auftraggebern. Die genaue Unterscheidung wird in dieser Arbeit unter Punkt 2 Rechtliche Grundlagen zu Ausschreibungen behandelt. Im Verfahren wird die rechtliche Gestaltung der Ausschreibung dargelegt. Es wird beschrieben, wie die Vergabe der im Leistungsteil ausgeschriebenen Leistungen, an die Bietenden erfolgt. Die Vertragsunterlagen enthalten alle Rechte und Pflichten, die dem/der Auftragnehmer eingewährt werden bzw. welche er/sie zu erfüllen hat.

Im Leistungsteil wird die ausgeschriebene Leistung unter Berücksichtigung unterschiedlicher Kriterien erläutert. Dieser Teil sollte so gestaltet sein, dass die Angebote auf die Ausschreibung idealerweise die Bedürfnisse des Unternehmens vollständig abdecken. Dabei spielen die Eignung, die Qualität und der Preis eine wichtige Rolle. Die Eignung eines Unternehmens zum Anbieten bei einer Ausschreibung wird durch Eignungskriterien geprüft. Die Qualität der Auftragnehmer wird in einer Ausschreibung durch Qualitätskriterien beurteilt. Die Preisgestaltung trägt maßgeblich zur Vergabeentscheidung bei.

1.3 Sicherheitsdienstleistungen

Diese Arbeit bezieht sich auf Sicherheitsdienstleistungen als Teil von Facility Services in Unternehmen. Dies bezieht sich nicht auf Beratungsleistungen für Sicherheit oder die ganzheitliche Betrachtung von Sicherheitsmanagement.

Konkret werden personelle Sicherheitsdienstleistungen angesprochen, die in der Gewerbeordnung nach § 129 GewO Sicherheitsgewerbe (Berufsdetektive, Bewachungsgewerbe) festgelegt sind.

Gewerbeordnung § 129 Abs. 4 und 5:

„(4) Einer Gewerbeberechtigung für das Bewachungsgewerbe (§ 94 Z 62) unterliegt die Bewachung von Betrieben, Gebäuden, Anlagen, Baustellen, Grundstücken und von beweglichen Sachen sowie der Betrieb von Notrufzentralen.

(5) Zu den im Abs. 4 genannten Tätigkeiten gehören insbesondere auch folgende Tätigkeiten:

- 1. Sicherung und Regelung des Personen- und Fahrzeugverkehrs in Betrieben, in Gebäuden, auf Grundstücken und auf Verkehrswegen aller Art, insbesondere auch die Überwachung der Einhaltung der für den Personen- und Fahrzeugverkehr geltenden Rechtsvorschriften, die Fahrzeug- und Transportbegleitung, sofern es sich um den Transport gefährlicher Güter handelt, die Vornahme von Sicherheitskontrollen im Personen- und Fahrzeugverkehr, auch hinsichtlich mitgeführter oder aufgebener Gepäck- oder Poststücke;*
- 2. Sicherung und Regelung des Personen- und Fahrzeugverkehrs auf Baustellen, jedoch unbeschadet der Rechte der für eine Baustelle verantwortlichen Gewerbetreibenden;*
- 3. Durchführung von Transporten von Geld und Wertgegenständen mit Fahrzeugen des Straßenverkehrs, soweit es für diese Tätigkeit nicht einer Gewerbeberechtigung gemäß dem Güterbeförderungsgesetz bedarf;*
- 4. Portierdienste;*
- 5. Ordner- und Kontrolldienste bei Veranstaltungen;*
- 6. Betriebsfeuerwehrdienste und Betriebslöschtruppdienste“*
(Gewerbeordnung §129 Abs. 4 und 5).

Bezugnehmend auf das Facility Management wird dabei auch auf die Normen bzw. Richtlinien DIN 32736, GEFMA 100 und VDMA 2496 verwiesen. Die folgende Tabelle zeigt die Leistungsbilder für Sicherheitsdienste nach diesen Schriftsätzen.

Tabelle 1 Leistungsbild der Sicherheitsdienste (Gondring/Wagner 2011, S.183 nach Krimmling 2005, S.113)

DIN 32736	GEFMA 100	VDMA 2496
<p><i>Sicherheitsdienste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zutrittskontrollen • Objektbewachung • Revierdienste • Schließdienste • Personenschutz • Sonderbewachung • Feuerwehr • Vorbeugender Brandschutz 	<p><i>Sicherheitsdienste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Portier/ Zugangskontrolle • Wachdienst • Objektschutz • Personenschutz • Alarm und Notrufdienste • Notrufzentrale • Geld- und Wertdienste • Werksfeuerwehr 	<p><i>Sicherheitsdienste:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zugangskontrollen • Objekt- überwachung • Revierdienste • Schließdienste • Personenschutz • Sonderbewachung

1.4 Zentrales Element - Leistungsverzeichnis

Das Leistungsverzeichnis ist das zentrale Element einer Ausschreibung, in dem der ausgeschriebene Leistungsumfang definiert ist. Zum einen spielt das Leistungsverzeichnis eine wichtige Rolle bei der Vergleichbarkeit der Angebote, da sich dadurch alle Anbietenden an einem einheitlichen Aufwand orientieren müssen. Zum anderen soll dabei die für das Unternehmen *zielführende* Leistung definiert werden. Es ist bei der Beschreibung der Dienstleistungen besonders auf das *Wording* und auf die möglichen Tätigkeitsfelder zu achten.

1.4.1 Expertise für Sicherheitsdienstleistungen

Die Sicherheitsdienstleistung stellt einen Teil der gesamtheitlichen Sicherheitslösung im Unternehmen dar. Da dies im seltensten Fall die Kernkompetenz des Unternehmens ist, wäre eine Sicherheitsbetrachtung eines Experten im Bereich Sicherheit ratsam.

Das Thema Sicherheit behandelt nicht nur Werte- oder Brandschutz. Bei einer ganzheitlichen Betrachtung sind die folgenden zwei Punkte wesentlich:

- Die verschiedenen Risiken und Schutzziele müssen definiert sein und
- die Betrachtung muss interdisziplinär sein.

Sicherheit ist ein Querschnittsthema und sollte baulich-physische Aspekte sowie die infrastrukturellen und die logisch-organisatorischen Ziele beachten (Vgl. von zur Mühlen 2014, S. 56).

1.4.2 Beschreibung der Leistung

Das Wording, beziehungsweise die genaue Beschreibung der Tätigkeiten der gewünschten Dienstleistungen ist essentiell für die Beurteilung der Verwendungsgruppen bei dem einzusetzenden Personal und um Verwechslungen vorzubeugen sowie Begriffe zu definieren.

Beispielsweise entspricht ein Portierdienst (Pfortnerdienst in Deutschland) nicht immer einem Empfangsdienst, obwohl oftmals die gleichen Tätigkeiten vorausgesetzt werden. Ein mobiler Dienst kann als Revierdienst oder Streifendienst bezeichnet werden. Ein Streifendienst kann auch ein Wachorgan in Einkaufszentren sein, welches Streifengänge durchführt. Um hier eine einheitliche Sprache zu definieren wird in Österreich empfohlen auf den *Kollektivvertrag für Wachorgane im Bewachungsgewerbe* Bezug zu nehmen. In diesem gesetzlich geregelten Dokument sind die Dienstarten und die dazugehörigen Arbeitsbilder für Sicherheitsdienstleistungen beschrieben.

Tabelle 2 Verwendungsgruppen und Dienstarten (KV Bewachungsgewerbe §4)

A	Wachdienst	
B	Service und Sicherheitsdienst	
	B1	Service
	B2	Bahnsicherungsstellen

	B3	Straßensicherungsposten
	B4	Entfällt
	B5	Gerichtskontrolldienst
	B6	Museumsaufsichtsdienst
	B7	Doorman
C	Sonderdienst	
	C1	Kontrollordienst
	C2	Betriebsfeuerwehrdienst
	C3	Botschaftsdienst
D	Mobiler Dienst	
	D1	Revierdienst
	D2	Geld- und Werttransportdienst
	D3	Vereidigter Straßenaufsichtsdienst
	D4	Mautaufsichtsdienst
	D5	Fahrscheinkontrolldienst
	D6	Lotsendienst
	D7	Bahnbegleitung
	D8	Sondertransportbegleitung
E	Veranstaltungsdienst	
F	Flughafendienst	

Laut dem Kollektivvertrag für Wachorgane im Bewachungsgewerbe ist das leistende Unternehmen verpflichtet, den richtigen Lohn in der Verwendungsgruppe nach Art der Dienstleistung zu bezahlen. Die Verwendungsgruppen sollten in der Ausschreibung festgelegt werden. So ist es möglich die Angebote besser vergleichen zu können und die Bezahlung des Personals für die Dienstleistungen grob zu definieren (Vgl. Kollektivvertrag Bewachungsgewerbe 2017).

1.4.3 Gestaltungsarten der Leistungsbeschreibung

Das Bundesvergabegesetz beschreibt zwei Optionen für die Gestaltung des Leistungsverzeichnisses: eine konstruktive und eine funktionale Möglichkeit der Definition der gewünschten Dienstleistungen. Der Unterschied liegt darin, dass bei der konstruktiven Leistungsbeschreibung, die zu erbringenden Leistungen detailliert in Teilleistungen im Leistungsverzeichnis beschrieben sind. Die funktionale Leistungsbeschreibung erfolgt durch die Festlegung von Leistungs- und Funktionsanforderungen. Der wichtigste Punkt bei beiden Beschreibungen der Leistungen ist, die Eindeutigkeit dieser in technischer, wirtschaftlicher, gestalterischer und funktionsbedingter Hinsicht, um die Vergleichbarkeit der Angebote zu gewährleisten (Vgl. BvergG 2006, §95f).

Öffentliche Auftraggebende finden im Bundesvergabegesetz eine genaue Beschreibung der beiden Gestaltungsarten und müssen sich nach diesen richten. Bei privaten Auftraggebenden ist die Form der Leistungsbeschreibung frei gestaltbar. Die Vorgehensweise im BvergG kann auch für private Auftraggebende sinnvoll sein. Unterstützt wird hierbei auch durch die ÖNORM A 2050 – Vergabe von Aufträgen über Leistungen – Ausschreibung, Angebot, Zuschlag - Verfahrensnorm.

1.5 Ausschreibungsprozess, -ablauf

Ein klar strukturierter Ausschreibungsprozess ist wichtig für die Einhaltung von Fristen. Das Bundesvergabegesetz schreibt einige Fristen vor, die bei öffentlichen Ausschreibungen unbedingt eingehalten werden müssen. Diese Fristen sind abhängig von dem gewählten Vergabeverfahren.

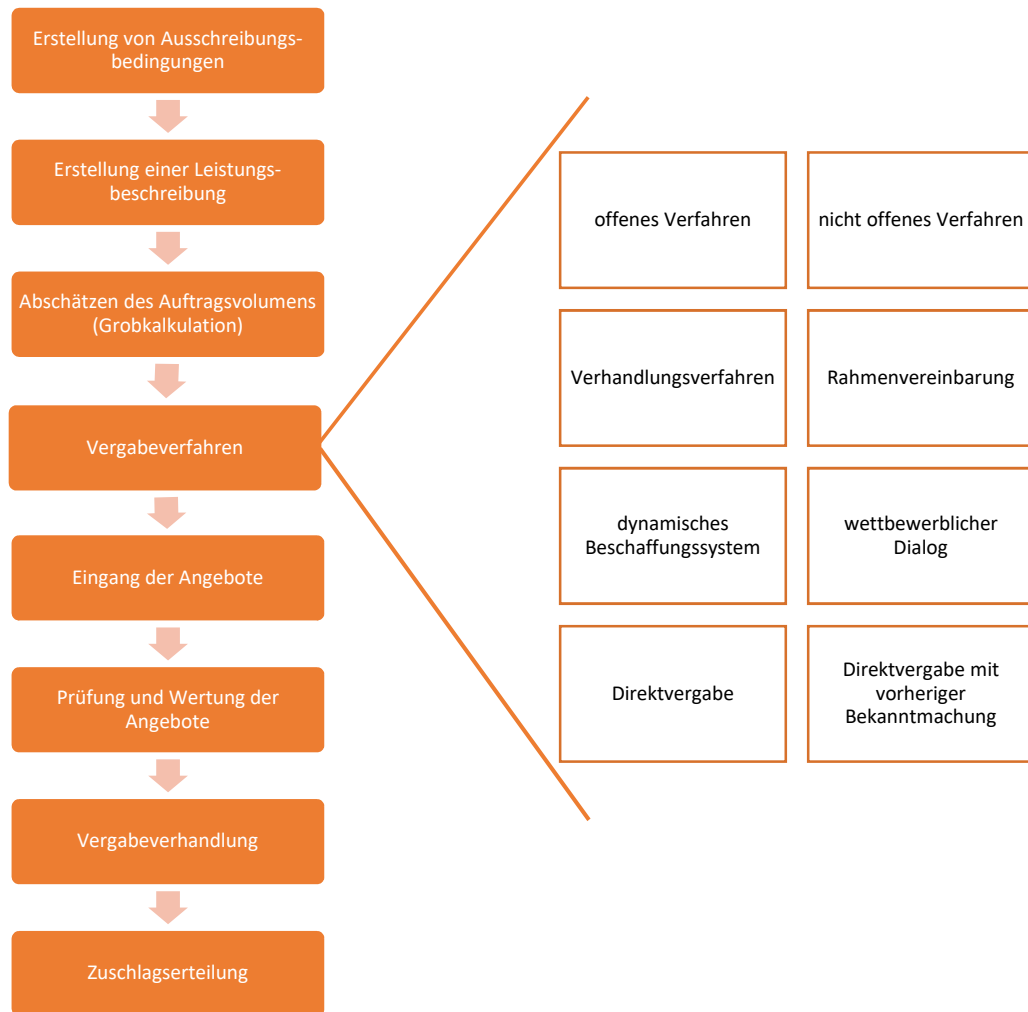


Abbildung 2 Allgemeiner Ablauf Ausschreibungsprozess (Eigene Darstellung nach Scholze/Siemon 2008)

Abbildung 2 zeigt eine allgemeine Ablaufdarstellung einer Ausschreibung. Abhängig vom Vergabeverfahren sind unterschiedliche Herangehensweisen an die Bietendenauswahl möglich. Der grundsätzliche Ablauf der Ausschreibung sollte jedoch gleich bleiben. Die verschiedenen Vergabeverfahren werden unter Punkt 2.4 näher erläutert.

1.6 Best- und Billigstbietende – Ausschreibungen

Billigstbieterprinzip: Der Preis ist das einzige Kriterium bei der Vergabe von Aufträgen.

Bestbieterprinzip: Neben dem Preis werden in die Beurteilung der Angebote weitere Qualitätskriterien einbezogen.

Aus Erfahrungen des Autors werden viele Ausschreibungen, vor allem jene von der öffentlichen Hand, nach dem Billigstbieterprinzip vergeben. Dies führt zu einem Preiskampf unter den Auftragnehmern. Auf den ersten Blick sieht eine Vergabe nach dem Billigstbieterprinzip wie ein Wettbewerb in einer Marktwirtschaft aus, jedoch wird dieser Preiskampf bei einer Dienstleistung direkt „auf dem Rücken der Mitarbeiter“ (von zur Mühlen 2014, S.123), welche für die Sicherheit sorgen sollen, ausgetragen. Der Hintergrund dafür liegt in der Zusammensetzung des Preises. Bei einer Dienstleistung besteht der Preis zu 80 bis 85 % aus Lohn- und Lohnnebenkosten. Der Rest sind Materialkosten sowie Verwaltungskosten und die Gewinnspanne des Unternehmens. Ein wirklich günstigerer Preis kann also nur erzielt werden, wenn an den Personalkosten oder an der Ausrüstung bzw. der Qualität gespart wird, wie zum Beispiel durch den Einsatz von geringfügig angestelltem Personal, verkürzter und damit mangelhafter Einschulung und Ausbildung oder nicht kollektivvertraglicher Entlohnung (Vgl. von zur Mühlen 2014).

Durch Erneuerungen im Bundesvergabegesetz sind öffentliche Auftraggebende angehalten das Bestbieterprinzip anzuwenden, jedoch ist dies erst ab verschiedenen Auftragsgrenzen verpflichtend. Bei privaten Auftraggebern gibt es keine Verpflichtung das Bestbieterprinzip anzuwenden.

1.7 Eignungs- und Auswahlkriterien (Eignungsprüfung)

Die Eignungs- und Auswahlkriterien werden herangezogen, um die Auswahl der Bietenden einzuschränken bzw. nur Unternehmen anbieten zu lassen, welche objektiv über die Eignung sowie Befähigungen verfügen, die geforderten Sicherheitsdienstleistungen zu erfüllen. Eignungskriterien werden als verpflichtende Kriterien dargestellt, damit die gesetzlichen Anforderungen an ein Unternehmen gewährleistet und die Leistungsfähigkeit der Bietenden geklärt ist. Wenn eine dieser Anforderungen nicht erfüllt ist oder kein glaubhafter Nachweis für die Leistungsfähigkeit erbracht werden kann, sollte der/die Bietende aus dem Ausschreibungsverfahren ausgeschlossen werden. Die Auswahlkriterien werden zusätzlich angewandt, um aus den geeigneten Unternehmen eine kleinere Anzahl an Bietenden herauszufiltern.

Tabelle 3 zeigt eine Liste von möglichen Eignungs- und Auswahlkriterien, die aus unterschiedlichen Rechtsquellen zusammengefasst wurden.

Tabelle 3 Eignungs- und Auswahlkriterien (Eigene Darstellung nach BvergG 2006, AusIBG, AVRAG)

Auswahlkriterium	Beurteilungsziel
Firmenbuchauszug	Nachweis der Befugnis Sicherheitsdienstleistungen anzubieten
Auszug aus dem Gewereregister	Nachweis über die notwendigen Gewerbeberechtigungen
Bonitätsauskunft (KSV)	Nachweis über die Bonität des Unternehmens
Versicherungsnachweise	Nachweis über abgeschlossen Berufshaftpflichtversicherungen in ausreichender Höhe
Auskunft aus der Verwaltungsstrafevidenz der Wiener Gebietskrankenkasse als Kompetenzzentrum Lohn- und Sozialdumping Bekämpfung	Nachweis zur Einhaltung der Lohn- und Sozialdumpinggesetze
Kontoauszug der zuständigen Sozialversicherungsanstalt	Nachweis zur berufliche Zuverlässigkeit
Rückstandsbescheinigung der zuständigen Finanzbehörde	Nachweis zur berufliche Zuverlässigkeit
Vorlage von Jahresumsätzen	Nachweis wirtschaftliche Leistungsfähigkeit
Angaben über die Anzahl der beschäftigten Dienstnehmerinnen/der beschäftigten Dienstnehmer	Nachweis finanzielle und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit
Angaben über Unternehmensbeteiligungen	Nachweis finanzielle und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit
Angaben über Kapitalausstattung, Anlagevermögen, Grundbesitz	Nachweis finanzielle und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit
Ausbildungsnachweise und Bescheinigungen über die berufliche Befähigung	Nachweis technische Leistungsfähigkeit –

	Ausreichend Führungs- und Fachkräfte
Referenzen	Nachweis technische Leistungsfähigkeit – Ausreichend Erfahrung
Beschreibung der technischen Ausrüstung	Nachweis technische Leistungsfähigkeit – Ausreichend Equipment

Alle genannten Kriterien sind in Bezug auf die Auftragshöhe und der anzubietenden Sicherheitsdienstleitungen zu sehen. Beispielsweise ist die Höhe des Versicherungsnachweises so zu wählen, dass Verhältnismäßigkeit zum Auftragsvolumen besteht. Weiters ist bei der Festlegung der Eignungs- und Auswahlkriterien zu beachten, dass es zu keiner Diskriminierung der Bietenden kommt.

1.8 Zuschlagskriterien (Bestbieterprüfung)

Die Zuschlagskriterien sind die Bestandteile eines Angebotes, die nach dem Auswahlverfahren zur Beurteilung des Bestbieters herangezogen werden.

„Eine fundierte Aussage über die qualitative Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu treffen, bevor die Dienstleistung tatsächlich vor Ort erbracht wird, ist schwierig. Aber der Auftraggeber kann sich darüber ein Bild machen, ob der Bieter zumindest in der Lage ist, konzeptionell zu denken und Lösungen anzubieten. Außerdem sollte man nicht vergessen, dass die Angebote rechtsverbindlich sind. Alles, was in ihnen beschrieben wird, kann vom Auftraggeber nach dem Zuschlag auch verlangt werden“ (von zur Mühlen 2014, S.124).

Eine Bestbieterprüfung wird durch die Auswertung der Qualitätsbeurteilungen durchgeführt. In der Ausschreibung muss festgelegt werden, wie diese Beurteilung zu Stande kommt. Eine Variante für die Beurteilung der qualitativen Leistungsfähigkeit, die der Erfahrung des Autors nach in vielen Fällen angewandt wird, ist die Bewertung durch Punktevergabe in einer Kommission.

Die Kommission sollte aus drei bis fünf Personen bestehen, um eine objektive Beurteilung zu gewährleisten und ein breites Spektrum an Expertise in den Fachbereichen Recht, Sicherheit und Organisation zu erhalten.

Im Folgenden wird erklärt, wie eine Bewertung der Qualität praktisch umgesetzt werden kann. Auf die Inhalte der Qualitätsbeurteilungen bzw. auf die möglichen Kriterien der Qualität wird im Kapitel 4 näher eingegangen.

Eine Bewertung durch Punktevergabe könnte wie folgend strukturiert sein:

Maximalwert:	10.000 Punkte
Niedrigster Preis:	6.000 Punkte
Beste Qualitätsbewertung:	4.000 Punkte

Das preislich günstigste Angebot erhält den Maximalwert und die anderen Angebote erhalten prozentuell weniger Punkte, je teurer diese sind (10% teurer bedeutet 5.400 Punkte in diesem Beispiel). Die Bewertung der Qualität ist dabei etwas komplexer. Vor der Ausschreibung werden die Zuschlagskriterien für die Qualität je nach Priorität im Unternehmen definiert und gewichtet.

Beispielhafte Gewichtung für die Qualitätskriterien

Kriterium 1 (z.B. Fachgespräch und Vorstellung des Teams)	2.000 Punkte
Kriterium 2 (z.B. Konzepte und Prozesse)	1.500 Punkte
Kriterium 3 (z.B. Zertifikate)	500 Punkte
<i>Summe:</i>	<i>4.000 Punkte</i>

Jedes Kriterium braucht ebenfalls eine Bewertung durch ein Punktesystem, welches vergleichbar und vorab festgelegt ist.

Beispielhaftes Punktesystem für ein Fachgespräch

0 Punkte	Frage nicht oder falsch beantwortet
1 Punkte	Frage unzureichend beantwortet
2 Punkte	Frage lückenhaft beantwortet
3 Punkte	Frage durchschnittlich beantwortet
4 Punkte	Frage gut beantwortet
5 Punkte	Frage überdurchschnittlich beantwortet

Der/die Bietende, welche/welcher bei Kriterium 1 die meisten Punkte (durch die am besten beantworteten Fragen) erhält, bekommt in diesem Beispiel 2.000 Punkte. Die anderen Bietenden erhalten prozentuell zu den richtig beantworteten Fragen die entsprechende Punkteanzahl.

Die Punktzahl der Preisbewertung und der Qualitätsbewertung werden addiert und ergeben zusammen die Gesamtpunkte. Der/die Bietende mit den meisten Gesamtpunkten erhält den Zuschlag.

1.9 Service Level Agreement - Leistungskontrolle

Nachdem die Zuschlagskriterien definiert wurden und qualitative Leistungserbringungen von den Auftragnehmenden erwartet werden, sollten diese auch sichergestellt werden. Durch vertragliche Service Level Agreements werden über die gesamte Laufzeit Qualitätsmerkmale festgelegt. Bei Nichteinhaltung dieser Merkmale werden Pönalen eingehoben. Dadurch liegt es auch im kaufmännischen Interesse der Sicherheitsunternehmen qualitativ hochwertige Leistungen zu erbringen. Es ist darauf zu achten, dass nur objektiv messbare Kriterien festgelegt werden um Diskussionen über die Bewertung zu vermeiden. Die nachstehende Tabelle zeigt Beispiele von messbaren Qualitätszielen.

Tabelle 4 Beispiele für messbare Kriterien (Eigene Darstellung nach von zur Mühle 2014)

- Pünktlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Qualifikationen der eingesetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Vorstellung der eingesetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Abarbeitung von Beschwerden im angegebenen Zeitraum
- Durchführung vorgeschriebener Maßnahmen (z.B. Prüfung der Dienstanweisung)
- Einhaltung von Reaktionszeiten bei Alarmauslösung

Menschen machen Fehler – deshalb wird bei der Festlegung von Pönalen auch einen Spielraum eingeplant. Sicherheitsdienstleistungen werden von Menschen geleistet, wo in einem gewissen Rahmen Fehlleistungen entstehen können. Um Fehlleistungen zu sanktionieren, werden Maßnahmen für die Qualitätsverbesserung vereinbart: Die Wiederholung von Einschulungen, verstärkte Dienstaufsicht oder zusätzliche Dienstleistungen stellen Beispiele für solche Maßnahmen dar (Vgl. von zur Mühlen 2014).

1.10 Beurteilung und Zusammensetzung des Preises

In einer Marktwirtschaft ist die Höhe des Preises ein ausschlaggebender Faktor bei der Wahl von Dienstleistungen. Die Auftraggebenden sind bestrebt den wirtschaftlichen Aufwand möglichst gering zu halten. Dies muss nicht immer bei dem Angebot mit dem günstigsten Angebotspreis der Fall sein.

Ein Zitat von John Ruskin (1819-1900), Schriftsteller, Kunstkritiker und Sozialphilosoph beschreibt dies sehr treffend:

„Es ist unklug, zu viel zu bezahlen, aber es ist noch schlechter, zu wenig zu bezahlen. Wenn Sie zu viel bezahlen, verlieren Sie etwas Geld, das ist alles. Wenn Sie dagegen zu wenig bezahlen, verlieren Sie manchmal alles, da der gekaufte Gegenstand die ihm zugedachte Aufgabe nicht erfüllen kann. Das Gesetz der Wirtschaft verbietet es, für wenig Geld viel Wert zu erhalten. Nehmen Sie das niedrigste Angebot an, müssen Sie für das Risiko, das Sie eingehen, etwas hinzurechnen. Und wenn Sie das tun, dann haben Sie auch genug Geld, um für etwas Besseres zu bezahlen.“

Der Preis spielt bei jeder Verhandlung eine wichtige Rolle. Wenn nicht der/die Anbietende mit dem niedrigsten Angebotspreis den Auftrag bekommt, bemühen sich marktführende Unternehmen in qualitativen Verhandlungsrunden und nach ausgeglichenen Qualitätsstandards, um die am Markt befindlichen Aufträge.

Die Grundlage des Preises für Sicherheitsdienstleistungen in Österreich ist der Kollektivvertrag für Wachorgane im Bewachungsgewerbe. Hier sind Lohnkosten und Zulagen der jeweiligen Tätigkeitsfelder bzw. Verwendungsgruppen aufgelistet.

Die Kalkulation des Preises wird von vielen Faktoren bestimmt. *„Bei jeder Ausschreibung sind die Details aufgrund von Branche, Betriebsgröße, Sicherheitsphilosophie und anderen Faktoren verschieden. (...) Letztlich sind alle Antworten auf diese Fragen mit Kosten verbunden“* (Scholze/Siemon 2008, S.65).

Um einen Überblick über die Zusammensetzung des Stundenpreises bei Sicherheitsdienstleistungen zu bekommen, zeigen die folgenden Tabellen eine mögliche Grobkostenschätzung.

Tabelle 5 Grobkalkulation einfacher Wachdienst (Eigene Darstellung)

Kostenschätzung		Kalkulation
Lohnansatz		
Lohnansatz Dienstart - A Wachdienst		€ 8,67
Gefahrenzulage nach § 24 KV berechnet nach Gewichtung		€ 0,00
Nachzulage nach § 22 KV berechnet nach Gewichtung		€ 0,00
Erschwerniszulage § 23 KV (2) berufsfremde Tätigkeit		€ 0,00
Freiwillige Zulage		€ 0,00
<i>Durchschnittlicher Lohnansatz</i>		<i>€ 8,67</i>
Lohnnebenkosten gemäß Vorgaben der WKO als Fixparameter 2016		
DGA GKK	21,70%	€ 1,88
DB/DZ Komm. Steuer	7,90%	€ 0,68
Urlaubszuschuss	8,33%	€ 0,72
Weihnachtsremuneration	8,33%	€ 0,72
Urlaub 5 Wochen	9,62%	€ 0,83
Fehlzeiten	6,73%	€ 0,58
Abfertigungsrücklage	1,53%	€ 0,13
Feiertage	6,25%	€ 0,54
<i>Direkte Lohnnebenkosten</i>	<i>70,39%</i>	<i>€ 6,08</i>
Sachaufwand		
Uniformaufwand		€ 0,15
Schulungsaufwand		€ 0,20
Fahrtkosten		€ 0,00
Versicherung		€ 0,06
Innerer Verwaltungsaufwand		€ 0,12
<i>Indirekte Lohnnebenkosten</i>		<i>€ 0,53</i>
Kosten für Infrastruktur		
z.B. Materialkosten		€ 0,13

Gesamtkosten	€ 15,41
Gewinn und Wagnis (10%)	€ 1,54
Stundensatz	€ 16,95

Grundlage für Tabelle 5 ist ein einfacher Wachdienst in der Verwendungsgruppe A ohne Vertragslaufzeit und mit reiner Tagesarbeitszeit an Werktagen. Weiters sind keine Zusatzvereinbarungen über besondere Qualitätskriterien getroffen.

Die untenstehende Tabelle zeigt einen qualitativen Servicedienst in der Verwendungsgruppe B mit mindestens dreijähriger Vertragslaufzeit, teilweise Nacht-, Wochenend- und Feiertagsarbeit, erweiterter Basisausbildungen um das Personal flexibel einsetzen und ein breites Aufgabengebiet abdecken zu können.

Tabelle 6 Grobkalkulation qualitativer Servicedienst (Eigene Darstellung)

Kostenschätzung		Kalkulation
Lohnansatz		
Lohnansatz Dienstart - B Servicedienst		€ 9,67
Gefahrenzulage nach § 24 KV berechnet nach Gewichtung		€ 0,00
Nachtzulage nach § 22 KV berechnet nach Gewichtung		€ 0,10
Erschwerniszulage § 23 KV (2) berufsfremde Tätigkeit		€ 0,15
Freiwillige Zulage		€ 1,00
<i>Durchschnittlicher Lohnansatz</i>		<i>€ 10,92</i>
Lohnnebenkosten gemäß Vorgaben der WKO als Fixparameter 2016		
DGA GKK	21,70%	€ 2,37
DB/DZ Komm. Steuer	7,90%	€ 0,86
Urlaubszuschuss	8,33%	€ 0,91
Weihnachtsremuneration	8,33%	€ 0,91
Urlaub 5 Wochen	9,62%	€ 1,05
Fehlzeiten	6,73%	€ 0,73
Abfertigungsrücklage	1,53%	€ 0,17
Feiertage	6,25%	€ 0,68

<i>Direkte Lohnnebenkosten</i> 70,39%	€ 7,68
Sachaufwand	
Uniformaufwand	€ 0,15
Schulungsaufwand	€ 0,40
Fahrtkosten	€ 0,00
Versicherung	€ 0,14
Innerer Verwaltungsaufwand	€ 0,12
<i>Indirekte Lohnnebenkosten</i>	€ 0,81
Kosten für Infrastruktur	
z.B. Materialkosten/Ausrüstung	€ 0,25
Gesamtkosten	€ 19,66
Gewinn und Wagnis (10%)	€ 1,97
Stundensatz	€ 21,63

Die angeführten Kalkulationen in Tabelle 5 und 6 sollen sichtbar machen, welche Auswirkung Lohnnebenkosten und qualitative Elemente auf den Stundenpreis haben können. Es ist zu beachten, dass bei Ausschreibungen die preisliche Kalkulation nach dem geforderten Leistungsverzeichnis abgestimmt ist. Bemerkenswert ist bei der oben angeführten beispielhaften Kalkulation, dass eine leichte Erhöhung des Schulungsaufwandes und eine Einstufung nach Verwendungsgruppe B mit Zulagen, einen Preisunterschied von über vier Euro bei den Kosten pro Stunde ausmacht.

Um die Preise bei Ausschreibungen überprüfen bzw. vergleichen zu können und einen Einblick in die Preisgestaltung der Anbietenden zu bekommen, bestehen zwei Möglichkeiten. Entweder können eigene Kalkulationsblätter für die jeweilige Ausschreibung gestaltet werden oder der/die Ausschreibende kann eine offene Kalkulation der Preise verlangen.

2 Rechtliche Grundlagen zu Ausschreibungen

2.1 Gesetze und Richtlinien

Durch den Stufenbau der Rechtsordnung ergeben sich verschiedene Regelwerke auf den unterschiedlichen Ebenen. Ein besonders wichtiger Punkt bei Ausschreibungen ist dabei die Unterscheidung zwischen *privaten und öffentlichen Auftraggebern*. Die unten angeführte Tabelle zeigt den Stufenbau der Rechtsordnung, welcher verdeutlicht welche Ebenen bei öffentlichen Ausschreibungen beachtet werden müssen.

Tabelle 7 Stufenbau der Rechtsordnung (Vereinigung der österreichischen Richterinnen und Richter 2016)

Norm	Erzeuger
Leitende Verfassungsprinzipien grundlegende Prinzipien der Verfassung, auch verfassungsrechtliche Grundordnung	Nationalrat; mit 2/3 Mehrheit bei mindestens der Hälfte Anwesenden und Volksabstimmung
Primäres Unionsrecht Gründungs-, Revisions- und Beitrittsverträge Vertrag über die Europäische Union (EU-V), Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV), Euratom-Vertrag und Protokolle	EU
Sekundäres Unionsrecht das von den Organen der Europäischen Union nach Maßgabe des Primärrechts erlassene Recht (Verordnungen, Richtlinien, Beschlüsse, Empfehlungen, Stellungnahmen; Art. 288 AEUV)	EU
„Einfaches“ Bundesverfassungsrecht und Landesverfassungsrecht alle Gesetze des österreichischen Bundes- bzw. Landesverfassungsgesetzgebers, die nicht leitende Prinzipien darstellen.	Nationalrat (Landtag); mit 2/3 Mehrheit bei mindestens der Hälfte Anwesenden
Bundesgesetz (Landesgesetz) auch einfaches Bundes- bzw. Landesgesetz genannt (im Verhältnis zum Verfassungsgesetz); die in der Praxis wichtigste Norm	Nationalrat (Landtag); mit einfacher Mehrheit bei mindestens einem Drittel Anwesenden
Verordnung erläutert oder ergänzt ein Gesetz (Aus- oder Durchführungsverordnung)	von Verwaltungsbehörden (hauptsächlich Ministerien) erlassen, basierend auf einer gesetzlichen Ermächtigung
Einzelfallentscheidung	Verwaltung: Bescheid Gericht: Urteil, Beschluss

2.1.1 EU-Richtlinie 92/50/EWG

Die maßgebliche EU-Richtlinie für Ausschreibungen von Dienstleistungen im speziellen Sicherheitsdienstleistungen ist die europäische Dienstleistungsrichtlinie - Richtlinie 92/50/EWG des Rates.

Zwei Teile dieser Richtlinie sind bei Ausschreibungen besonders zu beachten.

„Erstens müssen sich die technischen Spezifikationen, zu denen die Dienstleistungen zu erbringen sind, beziehen auf

a) nationale Normen zur Umsetzung europäischer Normen

b) eine europäische technische Zulassung

c) gemeinsame technische Spezifikationen

Diese Bestimmungen gelten in erster Linie für alle technischen Hilfsmittel, die für die Ausführung des Auftrags verwendet werden und haben daher nur begrenzte Bedeutung für die Erbringung von Sicherheitsdienstleistungen durch Wach- und Sicherheitspersonal.

Zweitens muß (sic!) ein Auftrag, nachdem er vergeben wurde, der Europäischen Kommission bekanntgegeben werden. Es obliegt jedoch dem öffentlichen Auftraggeber anzugeben, ob diese Bekanntmachung im Amtsblatt veröffentlicht werden soll oder nicht“ (De Clerck et al. 1999/2000, S.4).

Diese Richtlinie ist speziell auf öffentliche Auftraggebende ausgerichtet und wurde für Österreich im Bundesgesetz über die Vergabe von Aufträgen (Bundesvergabegesetz 2006, letztgültige Fassung 13.09.2016) umgesetzt.

Die EU hat in dieser Richtlinie wesentliche Grundsätze verankert, die für den Ablauf bzw. den Inhalt von öffentlichen Ausschreibungen zu beachten sind. Tabelle 8 zeigt eine Auflistung dieser Grundsätze.

Tabelle 8 Grundsätze EG Vertrag (Eigene Darstellung nach Rohrhofer 2016)

• Grundsatz des freien Warenverkehrs
• Grundsatz der Niederlassungsfreiheit
• Grundsatz der Dienstleistungsfreiheit
Davon abgeleitete Grundsätze:
○ Grundsatz der Gleichbehandlung
○ Grundsatz der Nichtdiskriminierung
○ Grundsatz der Transparenz
○ Grundsatz der gegenseitigen Anerkennung
○ Grundsatz der Verhältnismäßigkeit

2.1.2 Bundesvergabegesetz

Das Bundesvergabegesetz ist unter anderen für Sicherheitsdienstleistungen - die Grundlage und gleichzeitig das Nachschlagewerk für die Gestaltung von öffentlichen Ausschreibungen. Es beinhaltet detaillierte Beschreibungen der Geltungsbereiche und Grundsätze, die möglichen Vergabeverfahren inklusive der Verfahrensbestimmungen, die Vorgehensweise bzw. Durchführung der jeweiligen Vergabeverfahren und einige Sonderbestimmungen bei Ausschreibungen von öffentlichen Auftraggebern und Sektorauftraggebern.

Dieses - mit 351 Paragraphen und 20 Anhängen sehr umfangreiche - Gesetz beschreibt das Vergaberecht sehr detailliert. Im Laufe der Jahre wurden Anpassungen und Änderungen vorgenommen. Bei Ausschreibungen sind diese Richtlinien einzuhalten. Rechtliche Unterstützung von Vergabeexperten/-expertinnen kann dabei unterstützend wirken und möglichen Einsprüchen vorbeugen. Diese möglichen Einsprüche nach der Zuschlagsbekanntgabe wegen Verfahrensfehlern oder mangelnder Berücksichtigung der Vorgaben im Bundesvergabegesetz verursachen Zusatzkosten und im weiteren Verfahrensverlauf Zeitverluste.

Bestbieterprinzip bei Ausschreibungen nach dem BVergG

Zum Thema „Verwendung von Qualitätskriterien“ wird im Bundesvergabegesetz auf Auswahl- und Zuschlagskriterien verwiesen. Es ist nur festgelegt, dass in einer Ausschreibung angegeben werden muss, ob es sich um ein Bestbieter- oder Billigstbieterprinzip handelt. Der Zuschlag einer Ausschreibung kann nur über den niedrigsten Preis oder über das technisch und wirtschaftlich günstigste Angebot erfolgen. Sollte jedoch der Preis das einzige Zuschlagskriterium sein, muss die ausschreibende Stelle gewährleisten, dass der Qualitätsstandard der Leistung durch den Auftraggeber in technischer, wirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht klar und eindeutig definiert ist. Unter folgenden Voraussetzungen ist der Zuschlag jedenfalls dem technisch und wirtschaftlich günstigsten Angebot zu erteilen:

- Geistige Dienstleistungen (gem. BVergG §2 Z18)
- Alternativangebote in der Ausschreibung sind zulässig
- Bei wesentlicher funktionaler Leistungsbeschreibung
- Bei Verhandlungsverfahren, in welchen eine globale Preisgestaltung nicht möglich ist
- Bei Abweichung von geeigneten Leitlinien (gem. BVergG §§ 97 Abs. 2 und 99 Abs. 2)

- Dienstleistungen, bei welchen die vertraglichen Spezifikationen nicht so genau festgelegt werden können, dass der Auftrag durch die Wahl des besten Angebotes im offenen oder nicht offenen Verfahren mit vorheriger Bekanntmachung vergeben werden kann
- Wenn Leistungen ausgeschrieben sind, die im Zusammenhang mit der Angebotsbewertung zukünftige laufende bzw. anfallende kostenwirksame Faktoren berücksichtigen
- Bei Bauaufträgen über einer geschätzten Gesamtauftragssumme von einer Million Euro
- Beschaffung von Lebensmitteln gemäß KN-Code 02 (Fleisch und genießbare Schlachtnebenerzeugnisse), 0401 (Kuhmilch), 0405 (Butter), 0407 (Eier), 0701-0709 (Gemüse) sowie 0808-0810 (Obst) (Vgl. BVergG 2006 §79)

Schwellenwerte

Im Bundesvergabegesetz werden Schwellenwerte für Dienstleistungsaufträge angegeben. Diese sind bei öffentlichen Ausschreibungen jedenfalls einzuhalten. Je nachdem in welchem Schwellenbereich (Ober- oder Unterschwellenbereich) sich der Auftragswert des Dienstleistungsauftrages befindet, können unterschiedliche Vergabeverfahren gewählt werden. Beispielsweise können unter bestimmten Voraussetzungen Dienstleistungsaufträge unter € 100.000 mit einer Direktvergabe vergeben werden. Welche mögliche Vergabeverfahren für eine Ausschreibung zur Verfügung stehen wird in dieser Arbeit unter Punkt 2.4 Vergabeverfahren zusammengefasst (Vgl. Bundesvergabegesetz 2006, letztgültige Fassung 13.09.2016).

Abbildung 3 zeigt die Einteilung der einzelnen Aufträge in den Ober- und Unterschwellenbereich und die entsprechenden Schwellenwerte.

Auftragsart	Schwellenwert
Baufträge und Baukonzessionsverträge	5.225.000 €
Lieferaufträge	209.000 €
Lieferaufträge durch Zentralbeschaffungsstellen nach Anhang V	130.000 €
Dienstleistungsaufträge	209.000 €
Dienstleistungsaufträge durch Zentralbeschaffungsstellen nach Anhang V	130.000 €
Wettbewerbe zur Erlangung von Dienstleistungsaufträgen	209.000 €
Wettbewerbe durch Zentralbeschaffungsstellen nach Anhang V zur Erlangung von Dienstleistungsaufträgen	130.000 €

Abbildung 3 Schwellenwerte BVergG (Gast 2016)

2.1.3 Landesvergabenachprüfungsgesetze

Das Bundesvergabegesetz regelt die öffentliche Auftragsvergabe in Österreich. Zur Überprüfung der Vergabeentscheidungen bei öffentlichen Auftraggebern im Bereich des Bundes ist das Bundesverwaltungsgericht zuständig. Zur Nachprüfung von Entscheidungen von Auftraggebern, die den Ländern oder Gemeinden zuzuordnen sind, sind mit den jeweiligen Landes-Vergabenachprüfungsgesetzen die Landesverwaltungsgerichte der Länder berufen. Beschrieben sind die rechtlichen Grundlagen für die Nachprüfung von Ausschreibungen in den jeweiligen Landesvergabenachprüfungsgesetzen.

Geltende Landesvergabenachprüfungsgesetze Stand 2015:

- Burgenländisches Vergaberechtsschutzgesetz
- Kärntner Vergaberechtsschutzgesetz
- NÖ Vergabe-Nachprüfungsgesetz
- OÖ Vergaberechtsschutzgesetz 2006

- Salzburger Vergabekontrollgesetz 2007
- Steiermärkisches Vergaberechtsschutzgesetz
- Tiroler Vergabenachprüfungsgesetz 2006
- Vorarlberger Vergabenachprüfungsgesetz
- Wiener Vergaberechtsschutzgesetz 2014
(Vgl. Gast 2016)

2.2 Öffentliche Auftraggebende und Sektorenauftraggebende

Wie bereits im Kapitel 2.1 erwähnt ist die Unterscheidung zwischen privaten und öffentlichen Auftraggebern entscheidend bei der Bindung an die Gesetze. Öffentliche Auftraggebende und Sektorenauftraggebende müssen die gesetzlichen Bestimmungen des Vergaberechts einhalten, private Auftraggebende nicht.

Die Gruppen der öffentlichen Auftraggebern und Sektorenauftraggebern sind wie folgt definiert.

Öffentlicher Auftraggebende lt. Bundesvergabegesetz:

§ 3. (1) Dieses Bundesgesetz gilt mit Ausnahme seines 3. Teiles für die Vergabeverfahren von öffentlichen Auftraggebern (im Folgenden: Auftraggeber), das sind

1. *der Bund, die Länder, die Gemeinden und Gemeindeverbände,*
2. *Einrichtungen, die*
 - a. *zu dem besonderen Zweck gegründet wurden, im Allgemeininteresse liegende Aufgaben zu erfüllen, die nicht gewerblicher Art sind, und*
 - b. *zumindest teilrechtsfähig sind und*
 - c. *überwiegend von Auftraggebern gemäß Z 1 oder anderen Einrichtungen im Sinne der Z 2 finanziert werden oder die hinsichtlich ihrer Leitung der Aufsicht durch letztere unterliegen oder deren Verwaltungs-, Leitungs- oder Aufsichtsorgan mehrheitlich aus Mitgliedern besteht, die von Auftraggebern gemäß Z 1 oder anderen Einrichtungen im Sinne der Z 2 ernannt worden sind,*
3. *Verbände, die aus einem oder mehreren Auftraggebern gemäß Z 1 oder 2 bestehen.*

Sektorenauftraggebende lt. Bundesvergabegesetz:

Sektorenauftraggebende sind öffentliche oder private Auftraggebende, die beispielsweise Sektorentätigkeiten in den Bereichen Gas, Wärme, Wasser, Elektrizität, Verkehrsleistungen, Postdienste, Häfen und Flughäfen sowie im Aufsuchen und Förderung von Erdöl, Gas, Kohle und anderen festen Brennstoffen sind.

Eine genaue Definition über die Sektorenauftraggebenden und -tätigkeiten befindet sich im Bundesvergabegesetz 2006 aktuelle Fassung vom 13.09.2016 unter Teil 3, Hauptstück 1, Abschnitt 1 und 2.

2.3 Private Auftraggebende

Private Auftraggebende sind frei in ihren Entscheidungen über die Vergabe von Dienstleistungsaufträgen. Diese müssen sich weder an Schwellengrenzen noch an das Bundesvergabegesetz oder an die oben erwähnte EU-Richtlinie halten.

Als Hilfestellung für den Ablauf von Ausschreibungen wurde die **ÖNORM A 2050 - Vergabe von Aufträgen über Leistungen - Ausschreibung, Angebot, Zuschlag – Verfahrensnorm; Ausgabe: 2006-11-01** erlassen. *„Diese ÖNORM enthält Verfahrensbestimmungen – insbesondere Hinweise für die Ausschreibung, die Erstellung von Angeboten und das Zuschlagsverfahren – für die Vergabe von Aufträgen über Leistungen, die nicht dem Bundesvergabegesetz unterliegen“ (ÖNORM A 2050 2006, S.3).* Die ÖNORM A 2050 ist eine von dem Austrian Standards Institute veröffentlichte nationale Norm, welche einen freiwilligen Standard darstellt. Dieser Standard ermöglicht ausschreibenden Unternehmen einen standardisierten Ablauf von Ausschreibungen und erhöht den Wettbewerb unter den anbietenden Dienstleistern (Vgl. ÖNORM A 2050 2006).

Private Auftraggebende sind zwar nicht verpflichtet nach dem Bundesvergabegesetz auszuschreiben, vor allem größere Unternehmen haben aber oft gesellschaftliche Verpflichtungen. Das bedeutet, dass das Thema Compliance und in weiterer Folge das Image eine wichtige Rolle bei Auftragsvergaben spielt. Die Werte Gleichbehandlung, Nichtdiskriminierung, Transparenz, gegenseitige Anerkennung und Verhältnismäßigkeit sollen auch bei privaten Auftraggebenden bedacht werden.

2.4 Vergabeverfahren

Das Bundesvergabegesetz wie auch die ÖNRM A 2050 bieten verschiedene Vergabeverfahren, um für unterschiedliche Aufträge abhängig vom Umfang und Komplexität entsprechende Ausschreibungen zu gestalten.

Folgende Vergabeverfahren sind dabei möglich:

Offenes Verfahren

Bei offenen Verfahren kann der Auftraggebende eine unbeschränkte Anzahl an Unternehmen öffentlich zur Abgabe eines Angebotes auffordern. Bei den Unternehmen gibt es keine Einschränkungen durch Mindestanforderungen. Es darf wie erwähnt eine unbeschränkte Anzahl an Unternehmen teilnehmen, die Anzahl der Unternehmen ist jedoch geheim zu halten. Verhandlungen über Angebotsänderungen dürfen nicht erfolgen (Vgl. Österreich-slowenische ExpertInnenakademie 2014).

Nicht offenes Verfahren mit vorheriger Bekanntgabe

Der Auftraggebende fordert eine unbeschränkte Anzahl von Unternehmen öffentlich zur Abgabe eines Teilnahmeantrages auf (Phase 1). Es wird jedoch nur eine vorab festgelegte Anzahl an Bewerbenden zur Angebotsabgabe eingeladen (mindestens fünf im Oberschwellenbereich und drei im Unterschwellenbereich) (Phase 2) (Vgl. Österreich-slowenische ExpertInnenakademie 2014).

Nicht offenes Verfahren ohne vorheriger Bekanntgabe

Bei diesem Verfahren wird eine beschränkte Anzahl von geeigneten Unternehmen zur Angebotslegung eingeladen. Es muss bei mindestens fünf Unternehmen angefragt werden (Vgl. Österreich-slowenische ExpertInnenakademie 2014).

Verhandlungsverfahren mit vorheriger Bekanntgabe

Das Verhandlungsverfahren mit vorheriger Bekanntmachung erfolgt im ersten Schritt durch die Einladung einer nicht festgesetzten Anzahl von Unternehmen zum Teilnahmeantrag. Im zweiten Schritt werden ausgewählte Bewerbende zur Angebotslegung aufgefordert, um danach über den gesamten Auftragsinhalt zu verhandeln. Es müssen mindestens drei Verhandlungspartner festgelegt werden (Vgl. Österreich-slowenische ExpertInnenakademie 2014).

Verhandlungsverfahren ohne vorheriger Bekanntgabe

Es wird direkt eine beschränkte Anzahl (mindestens drei) von geeigneten Unternehmen zur Abgabe von Angeboten eingeladen, um über den gesamten Auftrag zu verhandeln (Vgl. Österreich-slowenische ExpertInnenakademie 2014).

Rahmenvereinbarung

Eine Rahmenvereinbarung bietet eine festgelegte Leistung zwischen Auftraggebenden und Unternehmer/Unternehmerin ohne Abnahmeverpflichtung. Diese hat zum Ziel, dass die Bedingungen für die Aufträge während eines bestimmten Zeitraumes festgelegt sind. Die Auftraggebenden können nach dem Erhalt von Angeboten - mit oder ohne erneutem Aufruf zum Wettbewerb - Leistungen beziehen (Vgl. Gast 2016).

Dynamisches Beschaffungssystem

(wird nicht als Vergabeverfahren in der ÖNORM A 2050 vorgeschlagen)

Wie beim offenen Verfahren wird eine unbeschränkte Anzahl von Unternehmen öffentlich zur Abgabe eingeladen. Diese Abgabe soll aber keine Angebote beinhalten, sondern unverbindliche Erklärungen zur Leistungserbringung. Es werden alle geeigneten Unternehmen mit gültiger Erklärung zum vollelektronischen Beschaffungsverfahren zugelassen (Vgl. Gast 2016).

Wettbewerblicher Dialog

(wird nicht als Vergabeverfahren in der ÖNORM A 2050 vorgeschlagen)

„Beim wettbewerblichen Dialog führt der Auftraggeber, nachdem eine unbeschränkte Anzahl von Unternehmern öffentlich zur Abgabe von Teilnahmeanträgen aufgefordert wurde, mit ausgewählten Bewerbern einen Dialog über alle Aspekte des Auftrags. Dabei soll eine den Bedürfnissen und Anforderungen des Auftraggebers entsprechende Lösung ermittelt werden, auf deren Grundlage die Bewerber zur Angebotsabgabe aufgefordert werden“ (Gast 2016).

Vergleichbares ist in der ÖNORM A 2050 als Wettbewerb angeführt.

Direktvergabe

Bei der Direktvergabe wird eine Leistung formfrei und unmittelbar an ein ausgewähltes Unternehmen vergeben, ohne dass Fristen eingehalten werden müssen. Nachverhandlungen zu Inhalten und Preisen sind jederzeit möglich (Vgl. Österreich-slowenische ExpertInnenakademie 2014).

Direktvergabe mit vorheriger Bekanntgabe

Die Direktvergabe mit vorheriger Bekanntgabe kann einstufig oder zweistufig mit den Bietenden verhandelt werden. Zu Beginn des Vergabeverfahrens wird festgelegt, nach welchen Kriterien das Unternehmen gewählt wird. Nach Zuschlagserteilung muss den anderen Unternehmen bekanntgegeben werden, wer zu welchem Preis den Zuschlag bekommen hat. Angefochten können sowohl die Wahl des Vergabeverfahrens als auch die Bekanntmachung werden (Vgl. Österreich-slowenische ExpertInnenakademie 2014).

2.5 Vertragsbestimmungen

Beide Vertragsparteien, der/die Auftraggebende und der/die Auftragnehmende, sind grundsätzlich an die Einhaltung von Verträgen gebunden. Um sich genauestens an die Verträge halten zu können sind Vertragsbestimmungen notwendig. Ein wichtiger Teil ist dabei das Leistungsverzeichnis. Je genauer, transparenter und detaillierter dieses gestaltet ist, desto exakter kann der Vertrag darauf aufgebaut werden. Der gesamte Auftrag muss dafür nicht in das Vertragswerk aufgenommen werden, sondern der Bezug auf das Leistungsverzeichnis bzw. auf das Angebot des/der Bietenden sollte ausreichend sein. *Soweit sich die Vertragsbestimmungen nicht schon aus der Beschreibung der Leistung ergeben, sind sie geordnet, eindeutig und so umfassend festzulegen, dass ein eindeutiger Leistungsvertrag zustande kommen und der Auftrag reibungslos abgewickelt werden kann“ (ÖNORM A 2050, S.16).* Die individuelle Ausgestaltung der Vertragsbestimmungen soll projektbezogen erfolgen und auf den gesetzliche Grundlagen basieren. Auf die ÖNORM A 2050 kann ebenfalls verwiesen werden um Vertragsbestimmungen eindeutig festzulegen. Eigene Bestimmungen sind jedenfalls für folgende Punkte zu treffen. In der nachfolgenden Abbildung (Abbildung 4 – Eckpunkte Vertragsbestimmungen) sind Eckpunkte für Vertragsbestimmungen aus unterschiedlichen Quellen angegeben. Diese müssen nicht für jedes Projekt angewendet werden, aber sollen zumindest immer bedacht werden (Vgl. Scholze/Siemon 2008).



Abbildung 4 Eckpunkte Vertragsbestimmungen (Eigene Darstellung nach Scholze/Siemon 2008, ÖNORM A 2050 2006.)

3 Erwartungen der Auftraggebenden an die Sicherheitsdienstleistende

3.1 Definition und Herausforderungen

Bei Entscheidungen werden durch Unsicherheiten bezüglich entscheidungsrelevanter Größen, bestimmte Erwartungen geweckt. Diese Erwartungen werden auf Basis von zurückliegenden Erfahrungen gesetzt (Vgl. Springer Gabler Verlag 2016).

Das bedeutet, dass bei Erwartungen einerseits frühere Erfahrungen eine Rolle spielen und andererseits unterschiedliche entscheidungsrelevante Größen bedacht werden müssen. Die Dienstleistungsangebote werden zunehmend unüberschaubarer und austauschbarer. So steigt bei den Auftraggebenden die Angst vor Fehlentscheidungen und führt zu einer kritischeren Betrachtung der Anbietenden bei der Auswahl und zu höheren Anforderungen, die diese Dienstleistungsunternehmen zu erfüllen haben (Vgl. Thomas Johné 2012).

„Nicht die Erfüllung vorab festgelegter Leistungskriterien ist es, was den Erfolg im Umgang mit Kunden bestimmt, sondern die Erfüllung der Kriterien, die aus Kundensicht entscheidend sind“ (Thomas Johné 2012).

3.2 Entstehung von Erwartungen und Zufriedenheit

Die Entstehung von Erwartungen für Kundinnen und Kunden hat mehrere Ursachen, die in einer Gesamtbetrachtung zu den Erwartungen führen. Diese sind:

- Erfahrungen mit bisherigen oder ähnlichen Dienstleistungen
- Kommunikation durch das Dienstleistungsunternehmen (Werbung)
- Persönliche Empfehlungen (Vgl. Thomas Johné 2012)

Zusätzlich setzen Auftraggebende die Bedürfnisse bzw. die Erbringung der im Leistungsverzeichnis festgelegten Anforderungen als Erwartung fest. Die wahrgenommenen Leistungen werden dann mit den Erwartungen verglichen und sollen zur Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden führen. Bei der Erfüllung dieser Erwartungen entsteht eine Konfirmation mit der Leistung. Die Auftraggebenden erlebt die Leistung des Dienstleisters jedoch als austauschbar, da dies zu „erwarten“ war. Eine wirkliche Zufriedenheit stellt der/die Auftraggebende erst ab dem Moment fest,

wenn die wahrgenommenen Leistungen die Erwartungen übertreffen. Abbildung 5 zeigt schematisch, wie Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden entsteht (Vgl. Hoppe7 2017).

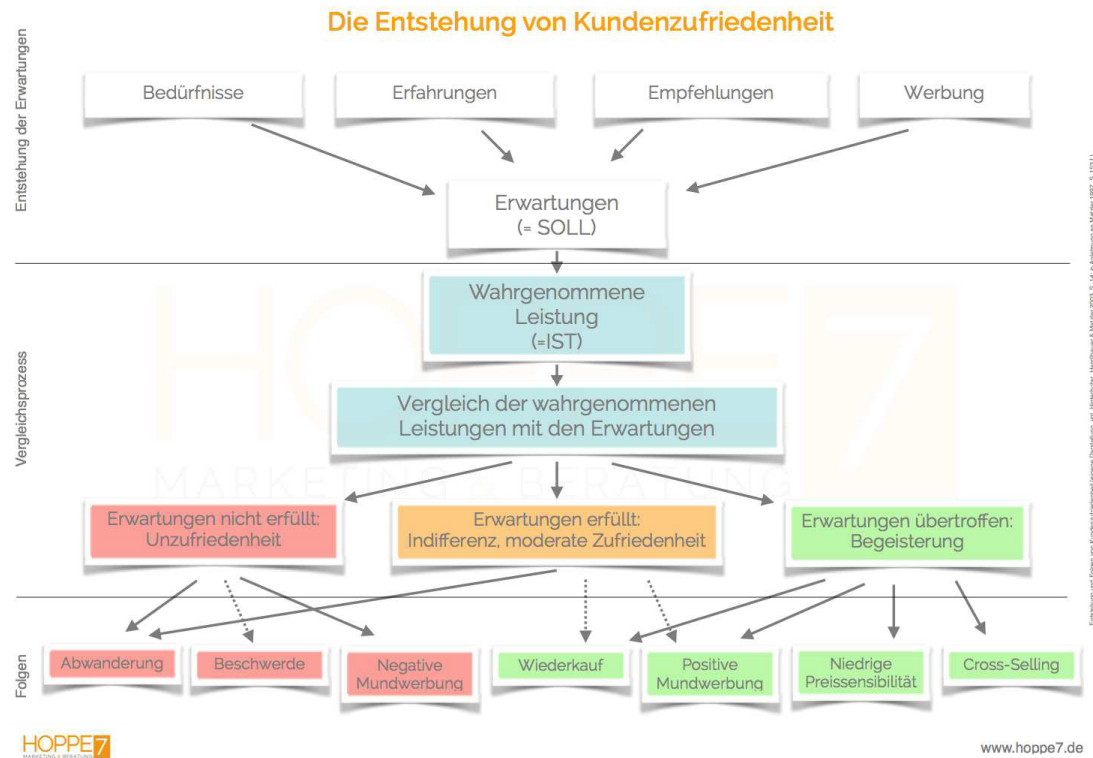


Abbildung 5 Entstehung von Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden (Hoppe7 2017)

3.3 Konkrete Erwartungen an Sicherheitsdienstleistende

Bei den Recherchen zu dieser Masterarbeit konnten keine konkreten Studien oder gezielte Auswertungen über die Erwartungen an Sicherheitsdienstleistende gefunden werden. Jedoch können aus den Erfahrungen des Autors zu denen auch zahlreiche Gespräche mit Kundinnen und Kunden in dem Bereich gehören, Erwartungen abgeleitet werden. Die folgende Abbildung zeigt eine Auswertung dieser Erfahrungen.

Personal Sicherheitsdienst	Kunden- /Kundinnenbetreuung / Auftragsmanagement	Sicherheits- unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • Interesse und Aufmerksamkeit • Einsatzbereitschaft für den Dienstposten • Ehrlichkeit und Gewissenhaftigkeit • Repräsentation des Auftraggebenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßiger Informationsaustausch • Schnelle Verfügbarkeit und Problemlösung • Führung und Koordination des Personals • Reibungslose Abläufe und selbstständiges Handeln im Verantwortungsbereich 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz • Unterstützung über die vertraglichen Pflichten • Partnerschaftliches Verhalten • Priorität des Auftraggebers

Abbildung 6 Erwartungen der Auftraggebenden (Eigene Darstellung)

Vom Sicherheitspersonal wird erwartet, dass dieses seine Arbeit gewissenhaft durchführt und sich mit der Tätigkeit bzw. dem Produkt der Auftraggebenden auseinandersetzt. Der Sicherheitsdienst ist ein Repräsentant/eine Repräsentantin der Auftraggebenden. Dadurch sollte das Interesse am Arbeitsplatz vorhanden sein, damit einerseits grundsätzliche Auskunft über das Unternehmen erteilt und andererseits das Unternehmen ordnungsgemäß vertreten werden kann. Wichtig ist ebenfalls die Einsatzbereitschaft für den Dienstposten (Flexibilität), damit auch bei Urlaubsvertretungen, Krankenständen oder Zusatzbestellungen auf das vertraute Personal zurückgegriffen werden kann. Der/die Betreuer/in von Kundinnen und Kunden bzw. Auftragsmanager/in ist die wichtigste Person für den/die Auftraggebenden. Sie sind die Schnittstelle zwischen dem Sicherheitspersonal und der Vertretung der Auftraggebenden. Hier sind die Erwartungen besonders groß, weil durch gute Performance bei der Führung/Koordination des Personals, schneller Informationsaustausch und Verfügbarkeit, die Herausforderungen der Auftraggebenden schnellstmöglich gelöst werden und der/die Auftraggebende möglichst wenig Arbeit bzw. Zeit aufwenden muss. Die Erwartungen an das Sicherheitsdienstleistungsunternehmen sind wie in Abbildung 6 beschrieben und zeigen, dass bei Problemen auf die Auftraggebenden zugegangen werden sollte. Bei der Erbringung der Dienstleistung sind Flexibilität und ein offenes Kommunikationsverhalten wichtig. Jeder Kunde/jede Kundin erwartet, dass seine/ihre Dienstleistung Priorität hat, was sich in der Praxis nur schwer umsetzen lässt.

4 Qualitätsbeurteilungen

In diesem Abschnitt der Arbeit werden die oben genannten Zuschlagskriterien, neben dem Preis die Grundlage für die Beurteilung eines Bestbieters/einer Bestbieterin im Detail erklärt. Die Qualitätsbeurteilungen, welche als Zuschlagskriterien herangezogen werden können, sind in drei Kategorien unterteilt – personelle Kriterien, unternehmerische Kriterien und fachliche Kriterien. Die Auswahl dieser wurde durch Literaturrecherche (u.a. Sicherheits-Management – Grundsätze der Sicherheitsplanung vom Autor von zur Mühlen 2014), Erfahrungen des Autors durch die Teilnahme an verschiedenen Ausschreibungen für Sicherheitsdienstleistungen und Unterlagen von privaten und öffentlich bekannten Ausschreibungen zusammengetragen. Jedes einzelne Kriterium wird zuerst definiert, danach die Möglichkeit der Messbarkeit in einer Ausschreibung erklärt und das damit verfolgte Qualitätsziel der Auftraggebenden beschrieben.

Diese Qualitätskriterien werden in der Operationalisierung mit den Experten abgeglichen, um herauszufinden, ob diese für die Gestaltung von Ausschreibungen bei Sicherheitsdienstleistungen zu den Erwartungen der Auftraggebenden führen.

4.1 Personelle Kriterien

4.1.1 Auftragsmanagement, Betreuung von Kundinnen und Kunden

Definition:

Das Auftragsmanagement spiegelt die Betreuung des Auftrages wieder. Hier wird eine Ansprechperson vorgestellt, die bei den Auftraggebenden „Single Point of Contact“ genannt wird. Die Aufgabe im Rahmen dieser Betreuung von Kundinnen und Kunden ist den täglichen Dienstbetrieb laut Auftrag zu gewährleisten und als Ansprechperson jederzeitig für alle anfallenden Themen, wie zum Beispiel Qualitätsmängel, Rechnungsklärungen oder Dienstplanungen zur Verfügung zu stehen.

Messbarkeit:

Die Messbarkeit des Auftragsmanagements wird an den Eigenschaften der Ansprechperson bzw. eines Stellvertretenden festgelegt. Hier bietet sich eine Punktbewertung durch Vorlage von Unterlagen bzw. eine Bewertung durch ein Fachgespräch an.

Bewertbare Eigenschaften:

- Berufserfahrung als Führungskraft im Sicherheitsgewerbe
- Berufsspezifische Ausbildung (Führungskurse, Betreuung von Kundinnen und Kunden, etc.)
- Grundlegende Eigenschaften (Unbescholtenheit und Zuverlässigkeit, EU-Staatsbürger/EU-Staatsbürgerin)
- Sprachliche Fähigkeiten (Deutsch- und Englisch-Kenntnisse in Wort und Schrift sowie bei Bedarf weitere Sprachkenntnisse)
- Persönliches Auftreten im Fachgespräch (Kommunikationsfähigkeit, Ausdrucksvermögen, etc.)
- Durchschnittliche Fluktuation der operativen Auftragsmanagerinnen und Auftragsmanager im Unternehmen

Qualitätsziel:

Gewährleistung einer problemlosen Abwicklung der Dienstleistungen durch partnerschaftliches Zusammenarbeiten zwischen Auftraggebenden und Auftragnehmenden, Betreuung der Sicherheitsdienstmitarbeiterinnen und -mitarbeiter durch eine gute Führungskraft, eine schnelle und verlässliche Problemlösung durch laufende Abstimmungen mit dem Auftragsmanager/der Auftragsmanagerin (Vgl. Ausschreibung 1 Sicherheitsdienstleistungen [anonymisiert] 2015).

4.1.2 Auswahl des eingesetzten Personals

Definition:

Die Sicherheitsdienstmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, welche für den ausgeschriebenen Auftrag eingesetzt werden sollen, werden bewertet. Dieses Kriterium muss für den Auftragnehmenden so gestaltet werden, dass möglichst alle einzusetzenden Personen vorgestellt werden können, jedoch nur ein bestimmter Prozentsatz dieser eingesetzt werden muss.

Beispiel:

Für einen Dienstleistungsauftrag werden acht Personen im Dienstrad benötigt, aber zehn Personen im Zuge der Ausschreibung vorgestellt. Die Qualifikationen dieser zehn Personen werden bewertet und fließen in die Qualitätsbeurteilung der

Ausschreibung ein. Sollten die vorgestellten Personen bei Auftragsbeginn jedoch nicht eingesetzt werden, wird eine in der Ausschreibung angekündigte Pönale, verlangt.

Messbarkeit:

Bewertet werden die einzusetzenden Personen durch Punktevergabe zu folgenden Eigenschaften:

- Ausbildungen, je nach Bedarf der zu leistenden Aufträge (Basisausbildung, Erweiterte Ausbildungen, Erste Hilfe, Brandschutz, Aufzugswart, etc.)
- Grundlegende Eigenschaften (Unbescholtenheit und Zuverlässigkeit, EU-Staatsbürger/EU-Staatsbürgerin)
- Erfahrung im operativen Sicherheitsdienst bzw. Erfahrung in der einzusetzenden Aufgabe oder dem Tätigkeitsbereich
- Sprachkenntnisse in Wort und Schrift
- Persönliche Wirkung im Fachgespräch (Auftreten, Umgang mit Menschen, Kommunikationsfähigkeit, etc.)

Qualitätsziel:

Qualitativ hochwertig eingesetztes Sicherheitspersonal durch vorgegebenes Ausbildungsniveau und persönliche Beurteilung durch den Auftraggebenden, professionelle Leistungserbringung durch speziell ausgewähltes Sicherheitspersonal mit entsprechender Berufserfahrung (Vgl. Ausschreibung 2 Sicherheitsdienstleistungen [anonymisiert] 2016).

4.1.3 Überzahlung des eingesetzten Personals

Definition:

Als Qualitätskriterium wird in der Ausschreibung die Überzahlung des eingesetzten Personals bewertet. Als Grundlohn sollte die passende Verwendungsgruppe (z.B. Verwendungsgruppe B für Portier- und Rezeptionsdienste mit Serviceaufgaben) aus dem Kollektivvertrag des Bewachungsgewerbes festgelegt sein. Zusätzlich zu diesem Grundlohn vergibt die Ausschreibungskommission Punkte für Überzahlungen des eingesetzten Personals dieser Verwendungsgruppe.

Messbarkeit:

Die Punktevergabe kann je nach Höhe der Überzahlung gestaffelt sein. Da sich dieses Qualitätskriterium in vielen Fällen direkt auf den Gesamtpreis auswirkt, ist zu beachten, dass entweder die Durchführung der Überzahlung eine hohe Gewichtung in der Punktevergabe hat oder die Kosten für die Überzahlung im Vergleichspreis gesondert berücksichtigt werden.

Qualitätsziel:

Das Qualitätsziel sollte sein die Überzahlung des Personals in voller Höhe zu berücksichtigen, um das Sicherheitspersonal zu motivieren. Diese Überzahlung bewirkt, dass mehr bzw. besser qualifiziertes Personal für die ausgeschriebenen Tätigkeiten gefunden werden kann. Da die Bewachungsbranche nicht zu den bestbezahltesten Bereichen gehört, besteht so die Möglichkeit mit einem geringen Mehrkostenaufwand aus dem zur Verfügung stehenden Pool an Menschen, die sich für diese Branche interessieren, die geeignetsten herauszusuchen. Die Motivation diesen Dienstposten zur vollsten Zufriedenheit für das eigene Unternehmen und dadurch in weiterer Folge für die Auftraggebenden optimal zu erfüllen, wird somit vorausgesetzt, um mehr zu verdienen (Vgl. Ausschreibung 3 Sicherheitsdienstleistungen [anonymisiert] 2016).

4.2 Unternehmerische Kriterien

4.2.1 Spezielle Referenzen

Definition:

Referenzen werden hauptsächlich als Eignungs- und Auswahlkriterien beim Teilnahmeantrag zu einer Ausschreibung verlangt. Dabei werden die Mindestkriterien bzw. -referenzen verlangt um eine grobe Auswahl der Bietenden zu treffen. Dies wird zumeist über Referenzen mit ähnlichen Auftragssummen erreicht. Beim Qualitätskriterium der speziellen Referenzen können durch Punktevergabe die speziellen Erfahrungen der Bietenden bewertet werden. Erfahrungen die den ausgeschriebenen Tätigkeiten nahezu hundertprozentig entsprechen. Es muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Referenzanforderungen generell nicht

diskriminierend bzw. speziell auf ein Unternehmen zugeschnitten sind, um einen gerechten Wettbewerb nicht zu gefährden.

Messbarkeit:

Die Punktevergabe bei den speziellen Referenzen kann über die Anzahl und Jahre der Erfahrung an gleichwertigen Objekten erfolgen. Beispielsweise je mehr Referenzen zu den ausgeschriebenen Dienstleistungen desto mehr Punkte. Es ist jedoch ratsam maximal fünf Referenzen zu bewerten und die Höhe der Gewichtung in der Gesamtpunkteanzahl zu beachten, um kein Unternehmen zu bevorzugen.

Qualitätsziel:

Das Ziel der Bewertung von Referenzen ist die Erfahrung der Dienstleistenden bei speziellen aber auch normalen Anforderungen von Sicherheitsdienstleistungen zu nutzen. Durch mehr Erfahrung sollten weniger Fehler und mehr Ausbildung bzw. Expertise beim Personal vorhanden sein. Beispielsweise gibt es in Österreich nur wenige private Sicherheitsunternehmen, die Bewachungen von Botschaftsgebäuden durchführen und so Erfahrung bei Abläufen, Sicherheitsregeln und besonderen Bedingungen in Botschaften haben. Als Auftraggebende/r und Sicherheitsverantwortliche einer Botschaft kann Erfahrung in diesem Bereich also eine wichtige Rolle spielen. Laut von zur Mühle ist es als auftraggebende Institution ratsam die angegebenen Daten in dem Bereich zu überprüfen: *„Dem ausschreibenden Unternehmen obliegt es dann, die Referenzen auch zu überprüfen. Nirgends wird in der Sicherheitsbranche so gelogen wie mit Referenzen“* (von zur Mühle 2014, S.125).

4.2.2 Unternehmenszertifikate

Definition:

Unternehmenszertifikate zeigen die Investition eines Unternehmens in Zertifizierungen und genormte Abläufe bzw. objektive Beurteilungen von professionellen Leistungen. Zertifizierungen können für unterschiedliche Unternehmensbereiche und Sicherheitsaspekte von Unternehmen angestrebt und bei Ausschreibungen als Qualitätskriterien herangezogen werden.

Messbarkeit:

Durch eine abgestufte Punktevergabe bei Ausschreibungen für Zertifizierungen im Sicherheits- und Organisationsbereich können professionell aufgestellte Unternehmen und Auftraggebende profitieren.

Beispielhafte Zertifizierungen im Bereich Sicherheitsdienstleistungen:

- Qualitätsmanagement nach ISO 9001
- SCC-Systemzertifizierung (Safety Certificate Contractors) - internationaler Standard für Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltschutzmanagement für technische Dienstleistungsunternehmen und Kontraktoren
- Umweltmanagement nach ISO 14001
- Gesundheits- und Sicherheitsmanagementsysteme nach OHSAS 18001 (Occupational Health- and Safety Assessment Series)
- Zertifizierung der Kundinnen- /Kundenzufriedenheit nach ISO 1002
- Informationssicherheit nach ISO 27001
- Notruf- und Serviceleitstelle (Sicherheitsleitstand) zertifiziert nach EN 50518

Qualitätsziel:

Durch eine strukturierte Abarbeitung der ausgeschriebenen Aufträge mit genormten Prozessen sowie Berücksichtigung von Gefahren und Problemstellen wird eine qualitative Sicherheitsdienstleistung sichergestellt. Ziel ist es mit den Zertifizierungen die Anforderungen der Kundinnen und Kunden qualitativ hochwertig und nach den gültigen gesetzlichen Regelungen zu erfüllen.

4.2.3 Organisation und Infrastruktur

Definition:

Bei der Organisation und Infrastruktur wird einerseits die Organisationsstruktur und Auftragsabwicklung und andererseits die technische Leistungsfähigkeit beurteilt. Durch ein Konzept wird dargestellt, wie im Unternehmen des/der Auftragnehmers die relevanten Prozesse und Auftragsabwicklungen durchgeführt werden. Weiters soll die Leistungsfähigkeit durch infrastrukturelle Gegebenheiten dargestellt werden.

Messbarkeit:

Um die Messbarkeit bzw. auch Vergleichbarkeit der Konzepte zu gewährleisten müssen die Schwerpunkte des Konzeptes vorgegeben werden.

Schwerpunkte Konzept Organisation und Infrastruktur:

- Personalrekrutierung/Recruiting-Prozess/Personalfluktuatation
- Abstimmungsform und -inhalte bei Auftragsabwicklung
- Projektablaufplan bis zum Vertragsstart
- Basisaus- und Weiterbildungen des eingesetzten Personals
- Fachspezifische Ausbildungen des eingesetzten Personals
- Örtliche Unterweisungen des eingesetzten Personals
- Erstellung und Abstimmung der Besonderen Dienstanweisungen (Inhalte, Struktur und Abstimmungsprozess mit den Auftraggebenden)
- Qualitätssichernde Maßnahmen
- Fuhrpark und technische Ausstattung des Personals
- Darstellung der telefonischen Erreichbarkeit

(Vgl. Ausschreibung 1 Sicherheitsdienstleistungen [anonymisiert] 2015)

Die Beurteilung erfolgt dann durch eine Kommission anhand eines Bewertungsschemas.

Beispiel eines Bewertungsschemas für ein Konzept:

200 Punkte: Die Ausführungen sind vollkommen plausibel und entsprechen dem neuesten Stand der Technik. Die Ausführungen des Konzepts übererfüllen die Anforderungen des AG bezogen auf das jeweilige Subkriterium.

150 Punkte: Die Ausführungen sind weitgehend plausibel und spiegeln einen überdurchschnittlichen, jedoch nicht den neuesten Stand der Technik wider. Die Ausführungen des Konzepts erfüllen die Anforderungen des AG bezogen auf das jeweilige Subkriterium.

100 Punkte: Die Ausführungen sind teilweise plausibel und spiegeln den durchschnittlichen/zu erwartenden Stand der Technik wieder. Die Ausführungen des Konzepts erfüllen die Anforderungen des AG bezogen auf das jeweilige Subkriterium teilweise.

50 Punkte: Die Ausführungen sind wenig plausibel und spiegeln einen unterdurchschnittlichen Stand der Technik wider. Die Ausführungen des Konzepts erfüllen die Anforderungen des AG bezogen auf das jeweilige Subkriterium kaum.

0 Punkte: Die Ausführungen sind nicht plausibel und spiegeln einen vollkommen veralteten Stand der Technik wider. Die Ausführungen des Konzepts erfüllen die Anforderungen des AG bezogen auf das jeweilige Subkriterium nicht.

Erläuterung des Begriffes „plausibel“: Wurden im Konzept (...) die Vorstellungen (...) des Auftraggebers eingehend behandelt und überzeugend umgesetzt? Validität der vom Bieter aktiv eingebrachten Vorschläge zu den Modalitäten der täglichen Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber. Überzeugende Darstellung der verfügbaren Kapazitäten des Bieters für den Auftraggeber (Ausschreibung 3 Sicherheitsdienstleistungen [anonymisiert] 2016, Verfahrensregeln 2.Stufe, S.15).

Qualitätsziel:

Das Konzept dient dem Vergleich der Vorstellungen über die Leistungsabwicklung der Bietenden und um einen Überblick über die internen Strukturen und Prozesse zu erhalten. Durch diese Ausführungen können Rückschlüsse auf die Qualität der Abwicklung der ausgeschriebenen Dienstleistungen getroffen werden.

4.3 Fachliche Kriterien

4.3.1 Konzept für die Übernahme der Dienstleistung

Definition:

Erstellen eines Übernahmekonzeptes (Implementierungskonzept) der ausgeschriebenen Dienstleistungen durch den Bietenden/die Bietende von den derzeitigen Dienstleistenden. Bei vielen Ausschreibungen gibt es eine/n derzeitigen externen oder internen Dienstleister/in, der diese Aufgaben zu dem Zeitpunkt übernommen hat, wodurch eine kontrollierte Übernahme durch die neuen Anbietenden erforderlich ist. Ähnlich verhält sich die Situation auch bei neuen Objekten, wo eine Start-Phase bzw. Übernahme der Dienstleistung erfolgen muss.

Messbarkeit:

Die Messbarkeit erfolgt über eine Bewertungskommission, die mithilfe eines Bewertungsschemas das Konzept beurteilt. Ein Beispiel eines solchen Schemas wird unter Punkt 3.2.3 Organisation und Infrastruktur angeführt. Für die Vergleichbarkeit der Konzepte sollen Schwerpunkte für die Übernahme vorgegeben sein.

Schwerpunkte Konzept Übernahme der Dienstleistung:

- Darstellung der Projektmanagementkompetenz und Herangehensweise beim Aufsetzen der Übernahme
- Aufbauorganisation inkl. eines Terminplanes für die Übernahme
- Personaleinsatz für die Übernahme
- Aufstellung der Tätigkeiten und Aufgaben bei der Übernahme inkl. Zuständigkeiten
- Wie wird seitens des Bietenden die Rolle und Verantwortung der Auftraggebenden gesehen? Welche Erwartungen hat der Bietende an die Auftraggebenden?
- Verfahren der Personalauswahl
- Vorgehensweise bei der Schulung des operativen Personals auf das konkrete Objekt (Ortskenntnisse) und die dort angewandten Methoden

(Vgl. Ausschreibung 4 Sicherheitsdienstleistungen [anonymisiert] 2015)

Qualitätsziel:

Das Qualitätsziel bei diesem Konzept ist eine prozessorientierte Übernahme der ausgeschriebenen Sicherheitsdienstleistungen. Im Wesentlichen trägt es dazu bei, dass sich der/die Bietende auf die Übernahme vorbereitet und genug Ressourcen für einen reibungslosen Ablauf zur Verfügung stellt.

4.3.2 Schulungs- und Ausbildungskonzept

Definition:

Ein Schulungs- und Ausbildungskonzept wird für den gesamten Leistungszeitraum, welcher in der Ausschreibung angegeben sein muss, ausgearbeitet. Hier werden sowohl die im laufenden Betrieb notwendigen Ausbildungen des Personals als auch die Weiterbildungen berücksichtigt.

Messbarkeit:

Die Vergleichbarkeit wird wieder durch ein vorbereitetes Bewertungsschema, wie unter Punkt 3.2.3 Organisation und Infrastruktur angegeben, sowie durch die Vorgabe von Schwerpunkten erreicht.

Schwerpunkte Schulungs- und Ausbildungskonzept:

- Ausbildungsstand des Objektleiters/der Objektleiterin und dessen Stellvertreter/Stellvertreterin (Single Point of Contact)
- Aus- und Weiterbildungsprozess bei Übernahme
- Ausbildung bei neuem Personal im laufenden Betrieb
- Zeitplan der Aus- und Weiterbildungen auf den gesamten Leistungszeitraum
- Planung der örtlichen Einschulung und Einweisung am Dienstplatz
- Beschreibung der Schulungen (Methodik, Trainer, Umfang, Inhalte, etc.)

(Vgl. Ausschreibung 4 Sicherheitsdienstleistungen [anonymisiert] 2015)

Qualitätsziel:

Durch hoch qualifizierte Führungskräfte sowie gut ausgebildetes Dienstleistungspersonal können hohe Ansprüche der Auftraggebenden erfüllt werden. Die Qualität der Sicherheitsdienstleistung hängt sehr stark vom eingesetzten Personal ab und je höher dessen Ausbildungsstand umso bessere Leistung kann erwartet werden.

4.3.3 Sicherheitskonzept

Definition:

Jede neue Ausschreibung bietet auch die Möglichkeit zur Reorganisation des Sicherheitskonzepts. Durch ein neu ausgearbeitetes Konzept können die Bietenden Optimierungspotenzial erkennen und die Sicherheitsdienstleistungen dementsprechend anbieten. Die Auftraggebenden dürfen dies jedoch nur im Rahmen der Flexibilität des Leistungsverzeichnisses zulassen (Vgl. von zur Mühle 2014).

Messbarkeit:

Bei einer Umstellung der Sicherheitsorganisation kann es zu veränderten Bedingungen, wie Wegfall/Zusatzbedarf von Personalposten, Änderungen von Einsatzzeiten etc. kommen. Um hier die Messbarkeit festzulegen, müssen diesbezügliche Auswirkungen auf die Kosten mitberücksichtigt werden. Zur Bewertung sollte dementsprechend entweder ein Prognosetool verwendet werden oder Alternativangebote zugelassen werden (Vgl. von zur Mühlen 2014).

Qualitätsziel:

„Als Berater erhält man auf die Frage, warum eine Position so besetzt ist, wie man es vorfindet, zur Antwort: ‘Das war schon immer so‘“ (von zur Mühlen 2014, S.117).

Diese Aussage wird oft intern von Auftraggebenden benutzt, da die Expertise für Sicherheitsvorkehrungen fehlt. Lagert man die Konzeption der Sicherheitsdienstleistung in die Ausschreibung aus, kann das Einsparungspotenziale mit sich bringen beziehungsweise gute Alternativangebote aufzeigen.

Operationalisierung

Theoretische Überlegungen

In diesem Abschnitt der Arbeit wird auf die Vorgehensweise bei der Operationalisierung eingegangen, um den roten Faden sichtbar zu machen. Die folgenden Überlegungen dienen der genaueren Betrachtung der Forschungsfrage und den Hypothesen, außerdem werden sowohl die Methodik der Interviews als auch die Interviewpartner dargestellt. Die Bezeichnung Experte wird in Folge, da nur männliche Personen interviewt wurden, nicht gegendert. (Vgl. Theisen 2013)

Die Auswahl der Experten erfolgte durch Recherche von Unternehmen, welche in den letzten zwei Jahren eine größere Ausschreibung im Bereich Sicherheitsdienstleistungen durchgeführt haben. Weitere Experten wurden aus dem Beratungsfeld Sicherheitsdienstleistungen sowie ein gerichtlich beeideter Sachverständiger für das Sicherheitswesen herangezogen. Leider stand in den genannten ausgewählten Bereichen keine Expertin zur Verfügung, um die Genderbalance bei der Befragung der Erwartungen der Auftraggebenden und den Qualitätskriterien bei Ausschreibungen zu gewährleisten.

Forschungsfrage:

Welche messbaren Qualitätskriterien können in Ausschreibungen festgelegt werden, um die Erwartungen der Auftraggebenden an die gewünschten Sicherheitsdienstleistungen zu erfüllen?

Methodik Experteninterview

Für die Beantwortung dieser Forschungsfrage wurde die wissenschaftliche Methode von leitfadenorientierten Experteninterviews gewählt. Dies ist eine qualitative Methode zum Sammeln von Informationen und zur Hypothesen- bzw. Theorienprüfung. Diese Leitfadentechnik ist ein halbstrukturiertes Modell und wird für ein flexibel zu handhabendes Interview verwendet. In dieser Arbeit wird eine Variante eines Leitfadens mit vorformulierten Fragen verwendet. Die Fragen des Leitfadens wurden gezielt nach den forschungsleitenden Fragen sowie der Forschungsfrage ausgearbeitet, um vergleichbare Antworten einerseits für die Beantwortung der Forschungsfrage und andererseits der aufgestellten Hypothesen zu erhalten. (Vgl. Mayring 2010)

Ziel ist es, das Wissen und die Erfahrung der Experten möglichst umfassend zu nutzen. Die Interviews wurden mittels Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Das Hauptinteresse liegt an den thematischen – inhaltlichen Informationen und nicht an Sprechpausen oder Floskeln. Dialekt wurde sofern möglich ins Hochdeutsche übertragen, eventuelle Satzbaufehler behoben und der Stil geglättet. Für die Auswertung der erhobenen Daten wird das sechsstufige Verfahren von Mühlfeld (1981) angewendet.

Im Zuge der Interviews wurde auf sprachliche und kulturelle Unterschiede bzw. auf eine angenehme und höfliche Atmosphäre geachtet. Die Interviewpartner werden zwar namentlich genannt jedoch nicht zu den jeweiligen Aussagen zugeordnet, um Vertrauen für das Austauschen von sensiblen Informationen während der Interviews zu schaffen (Meuser et al. 1997).

Beschreibung der Interviewpartner

Interviewpartner 1: Ing. Robert Riemer, MSc

Robert Riemer ist derzeit geschäftsführender Gesellschafter von ICS – Facility Solutions GmbH und hat weitreichende Erfahrungen in der Durchführung von Facility Management-Projekten in Österreich und 5 weiteren (ost-)europäischen Ländern als Geschäftsführer. Die Abwicklung zahlreicher Consultingprojekte vor allem für Investoren/innen, Baufirmen, Architekt/innen und Planer/innen in den Bereichen Büro-, Geschäfts-, Wohn-, Schul- sowie Hotelbauten und Objekte, die der Erhaltung und/oder Wiederherstellung der Gesundheit von Personen dienen, wo das Thema Sicherheit sowie die Ausschreibung von Sicherheitsdienstleistungen wichtige Bestandteile waren, haben seine Praxiserfahrung in den letzten 25 Jahren geprägt.

Interviewpartner 2: Mag. Gernot Kämmerer und Helmut Schwab, BSc

Auf Wunsch von Kämmerer wurde dieses Interview mit zwei Experten geführt. Beide Experten arbeiten derzeit im Austria Center Vienna und vertreten die Kundinnen- und Kundensicht (Auftraggebende). Kämmerer ist Bereichsleiter der kaufmännischen Verwaltung sowie Security, Health & Safety und hat seine Expertise einerseits durch sein Rechtsstudium und Erfahrungen im Bankenbereich Wirtschaftsprüfung sowie durch leitende Tätigkeiten im Brandschutz und der Betriebsfeuerwehr erlangt. Hr. Schwab betreut die Abteilung Security, Health & Safety im Austria Center Vienna und

konnte wertvolle Expertise im Telekommunikationsbereich sowie durch sein Studium integriertes Sicherheitsmanagement gewinnen. Beide Experten waren in der letzten Ausschreibung der Sicherheitsdienstleistungen im Austria Center Vienna stark beteiligt.

Interviewpartner 3: Ing. Dieter Lang

Ein weiterer Experte aus der Kundinnen- und Kundensicht mit wertvoller Erfahrung im Bereich Ausschreibungen von Sicherheitsdienstleistungen ist Dieter Lang. Lang ist Leiter der Abteilung Sicherheit für die Erste Bank Österreich. Sein Aufgabengebiet erstreckt sich über die Bereiche physischer Zutritt und operative Sicherheit/Objektmanagement. Seine Expertise beruht auf langjähriger Erfahrung in der Ersten Bank und die fachliche Betreuung der Ausschreibung für die Sicherheitsdienstleistungen am Erste Campus in Wien.

Interviewpartner 4: Jürgen Schreiber, MSc

Jürgen Schreiber ist gerichtlich beideter Sachverständiger für das Bewachungsgewerbe und trägt in dieser Funktion bei vielen Ausschreibungen mit seiner Expertenmeinung zu Problemlösungen bei. Er arbeitet hauptberuflich als Security Manager bei der Tiroler Kliniken GmbH und trägt Verantwortung für die Sicherheit im strategisch operativen Objekt- und Eigentums- sowie Personenschutz.

Interviewpartner 5: Michael Zoratti, MSc

Die Fa. SecureLine GmbH bietet Beratungen für private und öffentliche Auftraggeber bei Ausschreibungen für Sicherheitsdienstleistungen und hat sich als Unternehmensziel die individuelle und umfassende Beratung vor allem durch bewusstseinsbildende Maßnahmen gesetzt. Michael Zoratti ist Inhaber und geschäftsführender Gesellschafter der Secure Line GmbH und führt die meisten dieser Beratungen selbst durch. Er berät jährlich bei rund 20 Ausschreibungen für Sicherheitsdienstleistungen bei privaten öffentlichen Auftraggebern (zum Beispiel dem Innenministerium, Flughafen Wien, Universitäten, etc.).

Tabelle Interviewpartner

Tabelle 9 Interviewpartner (eigene Darstellung)

	Robert Riemer	Gernot Kämmerer und Helmut Schwab	Dieter Lang	Jürgen Schreiber	Michael Zoratti
Arbeit- geber	ICS Facility Solutions GmbH	Austria Center Vienna	Erste Bank – sOM	Tiroler Kliniken GmbH	SecureLine GmbH
Aufgaben- bereich	Geschäfts- führer / Berater	Bereichs- und Abteilungs- leiter Sicherheit	Leiter physische Sicherheit	Security Manager/ Sachver- ständiger	Geschäfts- führer / Berater
Datum	24.01.2017	25.01.2017	26.01.2017	27.01.2017	01.02.2017
Zeit	11.00 – 12.00	07.30 – 08.30	09.00 – 10.30	10.30 – 11.30	11:00 – 12:00

5 Auswertung der Experteninterviews

Die folgenden Kapitel sind entsprechend dem vorher beschriebenen Interviewfragebogen aufgebaut, um eine Struktur bei den Fragestellungen und den erhaltenen Antworten beizubehalten. Die Fragen werden im Detail angeführt, wurden jedoch teilweise zusammengelegt, um Gemeinsamkeiten zu verbinden. Die Antworten der Experten werden anschließend verglichen und ausgewertet. Für die genauere Betrachtung der einzelnen Antworten der Experten wurden eine Detailauswertung der Interviews und der Interviewleitfaden als Anhänge beigelegt (Vgl. Mieg/Näf 2005).

5.1 Priorität von Ausschreibungen

Zusammenfassung der Fragestellungen:

Im ersten Kapitel der Interviews wurden allgemeine Fragen einerseits zu den Kenngrößen und Abläufen bei Ausschreibungen sowie Vor-/Nachteile sowie Erwartungen von Auftraggebenden abgefragt.

Frage 1: Ab welcher Kenngröße ist ihrer Meinung nach eine Ausschreibung von Sicherheitsdienstleistungen in der Privatwirtschaft notwendig?

Tabelle 10 Zusammenfassung Experten Frage 1 (eigene Darstellung)

Experte A	Umfang der Dienstleistung und Kosten, Orientierung BVergG
Experte B	Kompetenz der Auftraggebenden
Experte C	Abhängig von der Tätigkeit
Experte D	Revisionsthema – Zeit und Qualitätsverlust
Experte E	Kosten, Schwellenwerte wie im BVergG

Die Aussagen der Experten zeigen, dass es unterschiedliche Kenngrößen für die Entscheidung einer Ausschreibung gibt. *„Je komplexer, desto schwieriger ist alles über Ausschreibungen klärbar“ (Experteninterview Zuordnung C, 2017, S.2)*. Alle diese Varianten beschreiben jedoch, dass der Auftraggebende Kriterien festlegen sollte, ob eine umfangreiche Ausschreibung gestaltet werden sollte oder mehrere einfache Angebotslegungen ausreichend sind, um den Marktvergleich des am besten passenden Dienstleisters zu erhalten. Eine Orientierung an dem Bundesvergabegesetz ist dafür eine gute Möglichkeit.

Frage 2: Welche Vorteile ergeben sich dem Unternehmen durch eine Ausschreibung?

Tabelle 11 Zusammenfassung Experten Frage 2 (eigene Darstellung)

Experte A	Marktvergleich der Anbieter, Selektion der Anbieter
Experte B	Interne und externe Absicherung (Stand der Technik, Haftung und Compliance), Erhalt der erwarteten Dienstleistung
Experte C	Vergleichbarkeit der Angebote

Experte D	Qualitäts- und Preisabfrage, Auswahl des Bestbieters
Experte E	hohe Transparenz, Gleichbehandlung der Bietenden, Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit

Der größte Vorteil von Ausschreibungen ist laut den Experten die Vergleichbarkeit der Angebote. Durch die Flexibilität bei Ausschreibungen und die Möglichkeit zu Filtern bieten Ausschreibungen eine gute Selektion für die Auswahl des/der Bestbietenden an. Ein weiterer bedeutender Vorteil ergibt sich durch die Transparenz. Das Thema Compliance mit Bestechlichkeit und Bevorzugung durch Absprachen und dergleichen ist gerade bei großen Konzernen ein wichtiges Thema, das auch im Zusammenhang mit dem Image steht. *„Anders ausgedrückt, die Privatwirtschaft sollte sich nach meinem Dafürhalten grundsätzlich an den Vorgaben des Bundesvergabegesetzes orientieren, um dadurch auf sicherem Boden zu bleiben“ (Experteninterview Zuordnung A, 2017, S.2).*

Frage 3: Was ist aus Ihrer Sicht am Ablauf einer Ausschreibung von Sicherheitsdienstleistungen besonders zu beachten?

Tabelle 12 Zusammenfassung Experten Frage 3 (eigene Darstellung)

Experte A	Zeit (Beginn der Ausschreibung bis Leistungsbeginn), Definition der Qualitätsanforderungen
Experte B	Zweistufiges Vergabeverfahren – Selektion der Anbietenden
Experte C	Zeitplan – Planung von genügend Zeit für Auswertungen und Bietergespräche
Experte D	Beschreibung des fachlichen Teils
Experte E	Rechtliche Aspekte, Erhebung des Bedarfs und Anforderungskatalog

Die Erfahrungen der Experten beschreiben große Herausforderungen bei der Gestaltung des Zeitplans für Ausschreibungen. Neben dem fachlichen Teil einer Ausschreibung, um die Qualität sicherzustellen und die Anforderungen detailliert festzulegen, spielt die Zeit eine wichtige Rolle, um Entscheidungen für den richtigen Anbietenden zu treffen.

Frage 4 und 5: Was sind Ihrer Meinung nach die Vor- und Nachteile von Billigstbieter- und von Bestbieterausschreibungen und im welchem Verhältnis sehen Sie die Qualität und den Preis bei einer Bestbieterausschreibung?

(Assoziation: NEGATIV / POSITIV / NEUTRAL – in Bezug auf Sicherheitsdienstleistungen)

Tabelle 13 Zusammenfassung Experten Frage 4 und 5 (eigene Darstellung)

	Billigstbieterausschreibung	Bestbieterausschreibung
Experte A	Eignung für Mengen- oder Massenverbrauchsgüter NEGATIV	vernünftige Aufteilung zwischen Qualität und Leistung POSITIV mind. 60% Qualität und 40% Preis
Experte B	Keine Vorteile, ganz genaue Beschreibung der Ausschreibung und offene Kalkulation erforderlich NEGATIV	Gute Aufteilung zwischen Qualität und Leistung POSITIV Offenes Verfahren: max. 40% Qualität und 60% Preis 2-stufiges Verfahren: mind. 60% Qualität und 40% Preis
Experte C	Einfache Leistungen und Massenaufträge NEUTRAL	Komplexere Leistungen und spezifische Aufgaben POSITIV 50% Qualität und max. 50% Preis
Experte D	Keine Vorteile – billige Preise immer auf Kosten der Qualität NEGATIV	Gewichtung sehr wichtig, Vorteil der besseren Qualität POSITIV Verhältnis - Qualität überwiegend
Experte E	Nur bei vergleichbaren Leistungen (z.B. genormte Prüfungsleistung)	Einfluss von Know-How und Konzepten – bei knappen Preisen entscheidet die Qualität

	NEGATIV	POSITIV 40% Qualität und 60% Preis oder 30% Qualität und 70% Preis
--	---------	--

Die einheitliche Meinung der Experten ist, dass eine Billigstbieterausschreibung für Sicherheitsdienstleistungen nicht geeignet ist. *„Billigstbieter, wie der Name schon sagt, bekommt für wenig Geld vermutlich wenig Leistung, was im Endeffekt teuer wird.“* (Experteninterview Zuordnung A, 2017, S.2). Entsprechend der Komplexität der Leistung, der Priorität der Aufgaben und dem Stellenwert der Qualität der Dienstleistung sollte eine Bestbieterausschreibung bevorzugt werden. Nur Experte C könnte sich vorstellen bestimmte Sicherheitsdienstleistungen, die im Detail beschrieben sind und nur eine Personalbereitstellung beinhalten, in einem Bestbieterverfahren auszuschreiben.

Die Beziehung zwischen Qualität und Preis der Leistungen wurde von den Experten jedoch unterschiedlich angegeben. Betrachtet man die Aussagen der Experten, ergibt sich ein Verhältnis von 50% zu 50%. Jedoch ist den Aussagen ebenfalls zu entnehmen, dass das Verhältnis einerseits auf die Auswahl des Ausschreibungsverfahrens und andererseits auf die Komplexität der Leistung ankommt. *„Also das allerwesentlichste Kriterium für die gesamte Ausschreibungsthematik ist Transparenz, Nachvollziehbarkeit bis ins Letzte. Keine Schmähns und Tricks“* (Experteninterview Zuordnung B, 2017, S.4).

Frage 6: Welche Personen sollten in einer Bewertungskommission für Ausschreibungen teilnehmen?

Tabelle 14 Zusammenfassung Experten Frage 6 (eigene Darstellung)

Experte A	Sachverständige, Juristen, Fachabteilung (Sicherheit) und Einkauf sowie gegebenenfalls externe Beratende
Experte B	gerichtlich beeideter Sachverständiger (Einsprüche minimierend), fachkundige Personen von der auftraggebenden Seite und eine externe fachkundige Person, keine Juristen in der Kommission jedoch für die Ausschreibungsbegleitung

Experte C	Auftragsspezifisch und abhängig vom Auftraggebenden, Fachleute, wie Kaufmann, Praktiker und Jurist, bei fachlicher Kompetenz kann auch das Facility Management in eine Kommission passen
Experte D	operative Fachabteilung, Einkauf für die juristischen, rechtlichen und vertragstechnischen Themen, extern beratende Fachperson für eine neutrale fachliche Meinung
Experte E	unabhängiger Fachexperte, die Verantwortungsträger der Auftraggebenden und internen Fachexperten der jeweiligen Abteilung (kann auch das Facility Management betreffen), Begleitung der Ausschreibung durch Vergabeexperten bzw. Juristen

Den Aussagen der Experten folgend, ist fachliche Expertise das wichtigste Auswahlkriterium für die Kommission. Externe und interne Fachleute aus den betroffenen Abteilungen sollen die Bewertung der Qualität vornehmen. Jede Ausschreibung sollte außerdem von einem Juristen/einer Juristin begleitet werden, damit alle rechtlichen bzw. vertragsrelevanten Gegebenheiten entsprechend berücksichtigt werden können. In der Bewertungskommission der Qualität ist diese Person weniger von Bedeutung. Ein großes Augenmerk ist auf die externen Berater/innen (eventuell sogar gerichtlich beeideter Sachverständige/r) zu legen, die eine objektive Meinung in die Bewertung einbringen können. Zusätzlich kann dies die Wahrscheinlichkeit für Einsprüche bei öffentlichen Auftraggebenden minimieren.

Frage 7: Welche Erwartungen haben Ihrer Meinung nach Auftraggebende an die Sicherheitsdienstleistungsunternehmen?

Tabelle 15 Zusammenfassung Experten Frage 7 (eigene Darstellung)

Experte A	Seriosität, kompetente Dienstleistung (sowohl Operativ als auch im Management), Offenheit (im Sinne von Mängel aufzeigen) und Fehlermanagement (im Sinne von schnelle Reaktion/Berichterstattung beim Auftraggebenden)
------------------	--

Experte B	Selbstständige Auftragsabwicklung (Kunde/Kundin muss sich nicht mehr kümmern), Wirtschaftlichkeit und einhalten von Versprechungen
Experte C	gepflegtes Erscheinungsbild, gutes Auftreten, Kommunikation und Berichtswesen, selbstständiges Handeln, gute Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und niedrige Fluktuation
Experte D	vollinhaltliche Angebotsabgabe, individuelle Gedanken zur Ausschreibung, fachliche Unterstützung
Experte E	zeitgerechte Personalbereitstellung, ausreichende Qualifikation des Personals, die adäquate Ausrüstung und die Erfüllung der organisatorischen Anforderungen, Beratungsfunktion für Schwächen oder Verbesserungspotentiale und Verfügbarkeit

Die Erwartungen an die Sicherheitsdienstleistungsunternehmen werden von den Experten unterschiedlich beschrieben. Auf der einen Seite wird erwartet, dass die Abwicklung der Aufträge selbstständig erfolgt, ohne dass sich der Auftraggebende einbringen muss. Auf der anderen Seite steht die beratende Tätigkeit bzw. der enge Kundinnen- und Kundenkontakt für Verbesserungen und Unterstützungen beim ganzheitlichen Thema Sicherheit. *„Wichtig ist, dass es ein gemeinsames Verständnis gibt und Missverständnisse vermieden werden, die dann auch zu Problemen führen“* (Experteninterview Zuordnung A, 2017, S.3). Zusammenfassend sind die Erwartungen jedoch hauptsächlich an das Management bzw. die Organisation gerichtet. Die Erwartungen beschreiben nicht die fehlerlose Dienstleistung des Guards oder die lückenlose Sicherheit, sondern betonen die Wichtigkeit der operativen Führung. Es wird angenommen, dass durch ein gutes Auftragsmanagement, die damit verbunden Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung sowie eine gute Zusammenarbeit die Leistungserfüllung qualitativ hochwertig ermöglicht.

5.2 Eignungs- und Auswahlkriterien

Zusammenfassung der Fragestellungen:

Eignungs- und Auswahlkriterien werden in der ersten Stufe eines zweistufigen Vergabeverfahrens angewendet und sind Elemente, um die Auswahl von Anbietern einzugrenzen. Bei diesen Fragen an die Experten wurde die Meinung über den Einsatz dieser Kriterien abgefragt.

Frage 8 und 9: Was sind Ihrer Meinung nach Eignungs- und Auswahlkriterien, und wann bzw. wie würden sie diese anwenden?

Tabelle 16 Zusammenfassung Experten Frage 8 und 9 (eigene Darstellung)

Experte A	Anwendung: Erste Stufe eines Vergabeverfahrens Gewerberechtliche Voraussetzungen, die Steuer (gesetzliche Steuerabgaben), Sozialversicherungs- und Rechtstreue, ausreichende Haftpflichtversicherung, Erfahrungen im ausgeschriebenen Bereich, Mitarbeiterstärke sowohl der operativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch des Managements
Experte B	Eignungskriterien: Anzuwenden in der ersten Stufe von Vergabeverfahren für Mindestanforderungen – genügend Kapazitäten, um auf unterschiedliche Situationen reagieren zu können (auch personelle Kapazitäten bei Notsituationen), eigene Notrufzentrale, Umsatzzahlen, Haftpflichtversicherung und branchenspezifischen Referenzen Auswahlkriterien: zweite Stufe der Eignungskriterien, um die Besten der geeigneten zu filtern – Punktesystem bei übertreffen der Mindestanforderungen
Experte C	Regionale Vertretung und Umfang der Ressourcen (Führungskräfte, Fuhrpark, Hundeführer, Röntgenanlagen, etc.) Anwendung: Auswahl von Firmen für Angebotslegung, bei jeder Ausschreibung

Experte D	Anwendung: immer bei privaten und öffentlichen Ausschreibungen, die Anwendungsform liegt am gewählten Vergabeverfahren Eigene und zertifizierte Notrufzentrale, die Unternehmensgröße und österreichweite Präsenz
Experte E	Umsatz, Größe, ausreichende Haftpflichtversicherung und Referenzprojekte (auch als Auswahlkriterium) Anwendung: bei jedem Verfahren – Beachtung von Transparenz, Diskriminierung, Vergleichbarkeit und Messbarkeit

Eignungs- und Auswahlkriterien wurden durch die Experten als Filter in der ersten Stufe eines Vergabeprozesses definiert. Diese sollten bei jeder Ausschreibung angewendet werden um eine Vorauswahl für die Angebotslegung zu erreichen. Die Auswahl der Eignungs- und Auswahlkriterien erfolgt bezogen auf das Ausschreibungsvolumen bzw. den Ausschreibungsdetails durch Kriterien über die technische Leistungsfähigkeit (Notrufzentrale, Unternehmensgröße, Ausrüstung, etc.) und der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit (Haftpflichtversicherung, Umsatzzahlen, Referenzen, etc.). Wichtig bei der Wahl der Kriterien ist die eindeutige Messbarkeit, Transparenz, Vergleichbarkeit und auch dass die Kriterien nicht diskriminierend sind. *„Also in der ersten Stufe, um nicht anfechtbar zu sein, harte Kriterien, nennen wir das. In der zweiten Stufe, Qualitätskriterien jetzt beim Zuschlag, können ruhig weiche Kriterien sein“ (Experteninterview Zuordnung B, 2017, S.9).*

Frage 10: In wieweit halten Sie den Einsatz von Qualitätskriterien für Eignungs- und Auswahlkriterien geeignet?

Tabelle 17 Zusammenfassung Experten Frage 10 (eigene Darstellung)

Experte A	Bedingt geeignet – sollten als Zuschlagskriterien in der zweiten Stufe eines Vergabeverfahrens verwendet werden
Experte B	Bedingt geeignet – können nur herangezogen werden, wenn die Qualitätskriterien eindeutig messbar sind

Experte C	Bedingt geeignet – sollten eher für die Bewertung nicht für die Auswahl herangezogen werden
Experte D	Geeignet – bei jeder Ausschreibung (bezogen auf messbare Qualitätskriterien z.B. eigene Notrufzentrale)
Experte E	Bedingt geeignet – häufig subjektive Beurteilung durch Kommission notwendig und schwer prüfbar

Der Einsatz von Qualitätskriterien in der ersten Stufe einer Ausschreibung als Eignungs- und Auswahlkriterien ist nicht zu empfehlen, da diese nur bedingt geeignet sind. Die erste Auswahl bzw. Eignung sollte durch messbare Kriterien erfolgen. Zum Beispiel ist die Mindestanforderung ein Jahresumsatz von 2 Millionen Euro, zeigt dies eindeutig ein Auszug aus der Jahresbilanz. Qualitätskriterien sind oft nur durch eine Kommission und einem entsprechendem Punktesystem bewertbar. Hier erfolgt eine Qualitätsbewertung jedoch keine eindeutige Bestätigung.

5.3 Qualitätskriterien

Zusammenfassung der Fragestellungen:

Im letzten Teil des Interviews wurden Fragen über die Qualitätskriterien gestellt. Ziel ist die Meinung der Experten über bestimmte Kriterien festzuhalten und den Nutzen sowie die Messbarkeit abzufragen.

Frage 11: Welche Qualitätskriterien sollen ihrer Meinung nach bei Ausschreibungen angewandt werden?

Tabelle 18 Zusammenfassung Experten Frage 11 (eigene Darstellung)

Experte A	Recruiting, Aus- und Weiterbildung, Darstellung der Dienstführung, Dienstaufsicht und des Melde- und Berichtswesens
Experte B	Überkollektivvertragliche Bezahlung, Qualitätskonzept, Auftragsmanagement, technische Ausstattungen, (Kommunikationsmittel, Transportmittel oder Fuhrpark), Responsezeiten (kommt immer häufiger vor),

	Implementierungskonzept (von Personalrekrutierung bis Beschwerdemanagement)
Experte C	Schulung und Ausbildung (Ausbildungsstand des Personals), Berichtswesen, Qualitätssicherung, Erscheinungsbild (z.B. Uniform), Kommunikationsfähigkeit, Arbeitsmittel
Experte D	Erfüllung der in der Ausschreibung geforderten individuellen Aufgabenstellungen - vollinhaltliche, individuelle, verständliche und zeitgerechte Lieferung der Angebote
Experte E	Umsetzungskonzept, Software/IT-Programme, Ausstattung, zusätzliches Personal, Überzahlung des Personals, verschriftlichte Prozesse und Abläufe, Zertifizierungen

Experte A geht bei dieser Fragestellung auf Abläufe und Prozesse im Unternehmen des Anbietenden ein, um Qualitätskriterien zu definieren, ähnlich wie Experte C und E. Eine gute Übersicht, wie alle Merkmale sowie Abläufe und Prozesse in einer Ausschreibung als Qualitätskriterium eingebaut werden können, bietet Experte B. Experte D ist bei dieser Frage auf die qualitativen Rahmenbedingungen für eine Angebotslegung eingegangen und stellt als Qualitätskriterium die Erfüllung der Punkte für eine Angebotslegung dar. *„Weil das ist ja auch ein Qualitätskriterium, wenn einer nicht mal zeitgerecht sein Angebot abgibt, darf ich mir nicht erwarten, dass er sonst in seiner Dienstleistung wirklich, mit hoher Qualität agiert“ (Experteninterview Zuordnung D, 2017, S.10).*

Frage 12: Welche Erwartungen haben Ihrer Meinung nach die Auftraggebenden an die Sicherheitsdienstleistenden durch die Qualitätskriterien?

Tabelle 19 Zusammenfassung Experten Frage 12 (eigene Darstellung)

Experte A	professionelle und kompetente Erbringung der Dienstleistungen
Experte B	mit hoher Sicherheit das zu bekommen was der Auftraggebende will, braucht und es der Bietende auch kann

Experte C	dass die Führungskräfte den Auftrag in Kenntnis der Ausschreibung mit ihrem Personal abwickeln - geeignete Organisationsform des Auftragnehmenden
Experte D	vollinhaltliche, individuelle, verständliche und zeitgerechte Lieferung der Leistung
Experte E	Einhaltung und Sicherstellung der Umsetzung der Qualitätskriterien

Frage 13: Welche Bewertungsmethoden bei Qualitätskriterien kennen Sie und würden Sie bei den unterschiedlichen Kriterien anwenden?

Alle Experten gaben bei dieser Frage an, dass ein Punktesystem als Bewertungsmethode herangezogen werden soll. Dieses Punktesystem muss vorab in der Ausschreibung festgelegt werden. Die Punktevergabe erfolgt durch eine Kommission. Experte D fügt dabei hinzu, dass deshalb die Fachkenntnis der Kommission besonders wichtig ist. Weiters gibt Experte E an, dass die Vergabe der Punkte schriftlich begründet werden sollte, damit die Nachvollziehbarkeit gewährleistet wird.

Frage 14: In wieweit beeinflusst Ihrer Meinung nach das Auftragsmanagement (Schlüsselpersonal) die Abwicklung von Aufträgen nach der Ausschreibung?

Tabelle 20 Zusammenfassung Experten Frage 14 (eigene Darstellung)

Experte A	Massive Beeinflussung – Auftragsmanager/Auftragsmanagerin muss über die notwendige Erfahrung, Kompetenz und zeitliche Ressource verfügen, damit die Implementierung bis hin zum Tagesgeschäft ausreichend begleitet, betreut und modifiziert (Fehlermanagement) wird.
Experte B	Ganz entscheidendes Zuschlagskriterium - Dabei ist die Organisation besonders zu betrachten, da durch den/der Auftragsmanager/Auftragsmanagerin eine Abhängigkeit zu den betrieblichen Abläufen besteht.

Experte C	Das Auftragsmanagement beeinflusst die Abwicklung der Aufträge nach der Ausschreibung zu 100%.
Experte D	Starke Beeinflussung der Abwicklung der Aufträge – Ansprechpartner/Ansprechpartnerin für die Kundinnen und Kunden
Experte E	Das Auftragsmanagement (Schlüsselperson – Single Point of Contact) beeinflusst die Abwicklung der Aufträge ganz wesentlich.

Alle Experten äußerten sich sehr positiv über die Beeinflussung des Auftragsmanagements bei der Abwicklung von Aufträgen und sehen dies als entscheidendes Qualitätskriterium.

Frage 15: In wieweit nützen aus Ihrer Sicht Unternehmenszertifikate bei der Auswahl des richtigen Bietenden bei Ausschreibungen?

Tabelle 21 Zusammenfassung Experten Frage 15 (eigene Darstellung)

Experte A	Unternehmenszertifikate stellen nur bedingt ein qualifiziertes Unternehmen dar. Zertifikate von externen Zertifizierungsstellen werden anerkannt, die Umsetzung ist aber nur schwer prüfbar.
Experte B	Die ISO 9001 und die ÖZS-Zertifizierung sollten bereits ein Mindeststandard sein, müssen aber wie alle anderen Zertifikate und Nachweise vorgelegt werden. Weitere Unternehmenszertifikate sind immer abzufragen und sagen einiges über die Struktur und die Sichtweise eines Unternehmens im Umgang mit Verfahrensanweisungen aus.
Experte C	Unternehmenszertifikate sind nur Momentaufnahmen und keine Garantie, dass die Inhalte auch gelebt werden.
Experte D	Der Hintergrund von Unternehmenszertifikaten wird benötigt, vor allem bei speziellen Zertifikaten, wie bei einer zertifizierten Leitstelle. Damit ist auch die Grundbasis einer Struktur im Unternehmen sichergestellt, jedoch nicht, dass der Tagesbetrieb immer klaglos läuft.

Experte E	Unternehmenszertifikate helfen bei der Auswahl des Anbieters, sind aber nicht alleine ausschlaggebend. Dadurch können sich Bietende von anderen abheben und gemeinsame Schnittstellen mit dem Auftraggebenden hervorheben.
------------------	--

Frage 16: Was würde Ihrer Meinung nach die Erstellung eines Konzeptes für die Übernahme von Sicherheitsdienstleistungen nach einer Ausschreibung bringen und wäre dies ein gutes Zuschlagskriterium?

Für Experte A und C ist ein Konzept für die Übernahme von Sicherheitsdienstleistungen eine Bedingung für einen Zuschlag. Experte A führt dabei aus, dass dadurch bereits im Vorfeld ein Mehrwert für den Auftraggebenden erzeugt wird, da sich der Bietende intensiv mit den Aufgaben auseinandersetzen muss. Experte C meint, dass das Fehlen dieses Konzeptes ein Ausschlusskriterium sei. „Ohne dem geht's gar nicht. Das ist für mich kein ist schön zu haben, das ist ein Must have“ (Experteninterview Zuordnung C, 2017, S.6). Experte B sieht dieses Konzept als sehr gutes Zuschlagskriterium und weist dabei auf die Möglichkeit hin, die Prozesse auf Plausibilität, Strukturiertheit, Effizienz und Wirksamkeit überprüfen zu können. Einen wesentlichen Punkt für die Bewertung der Fachfirmen sehen auch Experte D und E bei dem Konzept für die Übernahme von Sicherheitsdienstleistungen. Das Wissen der Fachfirmen soll einem reibungslosen Ablauf beziehungsweise einer reibungslosen Implementierung dienen.

Frage 17 und 18: Welche der unteren Zuschlagskriterien/Qualitätskriterien sehen Sie als messbares Qualitätskriterium für Ausschreibungen und sind diese für die Erfüllung der Erwartungen der Kundinnen und Kunden geeignet?

Auftragsmanagement/Betreuung der Kundinnen und Kunden = 1, Auswahl des eingesetzten Personals = 2, Überzahlung des eingesetzten Personals = 3, Spezielle Referenzen = 4, Unternehmenszertifikate = 5, Organisation und Infrastruktur = 6, Konzept für die Übernahme der Dienstleistung = 7, Schulungs- und Ausbildungskonzept = 8, Sicherheitskonzept = 9

Tabelle 22 Zusammenfassung Experten Frage 17 und 18 (eigene Darstellung)

	Experte A	Experte B	Experte C	Experte D	Experte E
1	geeignet / messbar	geeignet / messbar	geeignet / messbar	geeignet / messbar	geeignet / messbar
2	n. geeignet / n. messbar	n. geeignet / n. messbar	n. geeignet / n. messbar	n. geeignet / n. messbar	n. geeignet / n. messbar
3	geeignet / messbar	geeignet / messbar	geeignet / messbar	geeignet / messbar	geeignet / messbar
4	geeignet / messbar	geeignet / messbar	geeignet / messbar	geeignet / messbar	geeignet / messbar
5	geeignet / messbar	geeignet / messbar	geeignet / messbar	geeignet / messbar	geeignet / messbar
5	geeignet / messbar	geeignet / messbar	geeignet / messbar	geeignet / messbar	geeignet / messbar
6	geeignet / messbar	geeignet / messbar	geeignet / messbar	n. geeignet / messbar	n. geeignet / n. messbar
7	geeignet / messbar	geeignet / messbar	geeignet / n. messbar	geeignet / messbar	geeignet / n. messbar
8	geeignet / messbar	geeignet / messbar	geeignet / messbar	geeignet / messbar	geeignet / messbar
9	geeignet / messbar	n. geeignet / n. messbar	geeignet / n. messbar	geeignet / messbar	n. geeignet / n. messbar

Alle Experten sehen die Auswahl des eingesetzten Personals, wie diese in Punkt 4.1.2 Auswahl des eingesetzten Personals in dieser Arbeit beschrieben ist, als Qualitätskriterium nicht geeignet und auch nicht messbar. Es wird von den Experten beschrieben, dass die persönliche Vorstellung des konkret einzusetzenden Personals nicht zielführend ist, jedoch eine Auswahl durch Vorgaben von Qualifikationen wie Ausbildungen, Jahre der Firmenzugehörigkeit oder fachlichen Kenntnissen möglich ist. Die persönliche Vorstellung und Beurteilung sollte lediglich beim Auftragsmanagement (Schlüsselpersonal) durch die Kommission bei der Präsentation der Konzepte erfolgen.

Das Qualitätskriterium Organisation und Infrastruktur wurde von den Experten D und E als nicht geeignet und von Experte E als nicht messbar eingestuft. Sie sind der Meinung, dass vor allem die Organisation wie zum Beispiel die internen Abläufe bei den Bietenden nur schwer prüfbar und vergleichbar ist. Die Experten C und E beschreiben das Konzept für die Übernahme der Dienstleistung als sehr schwer messbar, aber durch eine Kommission bewertbar. Der tatsächliche Ablauf würde sich erst in der Praxis zeigen. Uneinig waren sich die Experten auch bei dem Qualitätskriterium Sicherheitskonzept. Generell ist bei diesem Punkt durch die Experten wiederzugeben, dass die Kriterien für ein Sicherheitskonzept entweder sehr genau festgelegt werden müssen, um es als bewertetes Kriterium vergleichbar zu machen oder dieses Kriterium als beratende Maßnahme einzusetzen, diese aber nicht in die Beurteilung einfließen zu lassen.

Frage 19: Glauben Sie, dass messbare Qualitätskriterien die Erwartungen der Auftraggebenden besser erfüllen als bei Billigstbieterausschreibungen? - Bitte geben Sie eine Begründung an.

Diese Frage mit deutlichem Bezug zur Forschungsfrage wurde von den Experten A, B, D und E mit einem eindeutigen Ja beantwortet. Experte C machte die Unterscheidung, dass er der Aussage nur bei komplexen Ausschreibungen zustimmen würde. Bei Standardausschreibungen, wo die Kriterien festgelegt sind und nur die Durchführung nach diesen Kriterien erforderlich ist, kann auch eine Billigstbieterausschreibung genügen.

Gründe für eindeutige Beantwortung mit Ja waren:

- Teure Folgen in der Qualitätsverbesserung bei Billigstbieterausschreibungen
- Bestbieterausschreibungen sind wirtschaftlicher (Image wird oft nicht beachtet)
- Durch die Qualitätskriterien bekommt der Auftraggebende, genau was er braucht.
- Die messbaren Qualitätskriterien machen es möglich, den besten Anbieter zu filtern der geordnet, gesichert und zuverlässig die Dienstleistung erbringt.
- Das Verhältnis zwischen Preis und Leistung muss stimmen, damit die Erwartung, die beste Leistung zum günstigsten Preis zu bekommen, erfüllt wird.

6 Interpretation und Schlussfolgerungen

Am Ende dieser Arbeit werden hier nun die wichtigsten Punkte und Erkenntnisse zusammengefasst. Es wird auf die Forschungsfrage Bezug genommen und die aufgestellten Hypothesen verifiziert oder verworfen.

6.1 Allgemeine Schlussfolgerungen

Die Auswertung der Experteninterviews zeigt, dass Qualitätskriterien ein wichtiges Thema bei der Gestaltung von Ausschreibungen im Bereich Sicherheitsdienstleistungen sind. Jedoch eignen sich nicht alle Kriterien für jeden Zweck. Einerseits ist besonders darauf zu achten, dass im ersten Schritt einer Ausschreibung immer Eignungskriterien verwendet werden, die eindeutig messbar sind und die technische sowie wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Unternehmen widerspiegeln. Andererseits können Auswahlkriterien dann anschließend als weiterer Filter für eine Eingrenzung der Bietenden herangezogen werden. Beispielsweise durch das Übertreffen von Eignungskriterien. In einem zweiten Schritt einer Bestbieterausschreibung können Qualitätskriterien als Zuschlagskriterien dienen. Diese Qualitätskriterien müssen nicht objektiv messbar sein, sondern können durch eine Objektivierung in einer Kommission beurteilt werden. Dies eröffnet die Möglichkeit auch Konzepte, wie Implementierungskonzept, Konzept für die Übernahme der Dienstleistungen, etc. beurteilen zu können. Als Bewertungsmethode für Bestbieterausschreibungen zeigt sich ein Punktesystem, welche auf die Bedürfnisse der Ausschreibung angepasst werden kann, als optimale Lösung.

Rechtlich gesehen bietet einerseits das Bundesvergabegesetz die Vorgaben für den Ablauf von Ausschreibungen, welches sehr gute Ansätze auch für private Unternehmen darstellt. Die ÖNORM A 2050 spiegelt einige umsetzbare Strukturen ähnlich des Bundesvergabegesetzes wieder, jedoch wurde diese von keinem Experten in den Interviews erwähnt. Die Experten verwiesen auch für private Auftraggebende auf das Bundesvergabegesetz. Einig waren sich die Experten, dass bei jeder Ausschreibung juristische Fachkenntnisse von Bedeutung sind, um die Abläufe von Ausschreibungen sowie die rechtliche Beurteilung der Angebote zu bewerten. Diese sollten die Ausschreibung begleiten, aber keine fachliche Beurteilung von Qualitätskriterien in der Kommission vornehmen.

Die größten Erwartungen der Auftraggebenden finden sich laut den Experten beim Auftragsmanagement wieder. Klar ist, dass eine qualitative Leistungserbringung und die Ausführung der im Leistungsverzeichnis angeführten Vorgaben erwartet werden. Zusätzlich wird aber angenommen, dass die Sicherheitsdienstleistenden auch eine beratende Funktion übernehmen und den Auftrag durch ein qualitativ hochwertiges Auftragsmanagement abwickeln müssen. Auftragsmanagement - „Das ist wirklich der Schlüssel zum Erfolg!“ (Experteninterview Zuordnung B, 2017, S.11)

Die im theoretischen Teil dieser Arbeit genannten Qualitätsbeurteilungen wurden von den Experten Großteils als geeignete Qualitätskriterien beschrieben. Es ist aber nicht jedes Qualitätskriterium für jede Ausschreibung zu verwenden. Besonders bedachtsam sollte eine Qualitätsbeurteilung mit einem Sicherheitskonzept überlegt werden. Dies kann unter Umständen eine beratende Unterstützung sein, aber auch zu Alternativangeboten führen. Beim Kriterium „Auswahl des eingesetzten Personals“ ist zu beachten, dass das zukünftig eingesetzte Personal nicht bereits bei der Ausschreibung vorgestellt werden muss, sondern eine Vorgabe von bestimmten Kenntnissen und Merkmalen ausreichend ist. Auf die persönliche Vorstellung des/der Auftragsmanagers/Auftragsmanagerin wird von den Experten deutlich hingewiesen, wodurch der Stellenwert des Auftragsmanagements hervorgehoben wird.

6.2 Schlussfolgerungen zu der Forschungsfrage

Die Forschungsfrage zielt auf die Erfüllung der Erwartungen der Auftraggebenden durch messbare Qualitätskriterien ab. Durch die Experten wurde erkannt, dass einige Qualitätskriterien nur durch den Einsatz einer Bewertungskommission messbar sind, jedoch sehr gute Kriterien darstellen. Die Erfüllung der Erwartungen wird durch den Einsatz von verschiedenen messbaren Qualitätskriterien erzielt, die für die jeweilige Ausschreibung passend sind.

Als wichtigstes, durch eine Kommission messbares Qualitätskriterium, stellt sich das Auftragsmanagement dar. Das Auftragsmanagement wird durch die Betreuung mit einem Auftragsmanager/einer Auftragsmanagerin als Schnittstelle zum Vertragspartner/zur Vertragspartnerin sichergestellt. Dies bietet den Auftraggebenden alle Erwartungen über das Auftragsmanagement zu erfüllen, sei es bezogen auf das eingesetzte Personal, das Unternehmen oder an das Auftragsmanagement selbst.

6.3 Interpretationen zu den Hypothesen

In diesem Abschnitt werden die zu Beginn der Arbeit aufgestellten Hypothesen interpretiert. Beim Verfassen der Hypothesen wurde nicht auf eine bedingte Verifizierung aller Hypothesen geachtet. Durch die Auswertung der Daten konnte jedoch keine Hypothese falsifiziert werden.

Durch die Einbindung von messbaren Qualitätskriterien in Bestbieter – Ausschreibungen werden die Erwartungen der Auftraggebenden besser erfüllt als bei Billigstbieter - Ausschreibungen.

Die Auswertung der erhobenen Daten brachte folgendes Ergebnis zu dieser Hypothese:

Einerseits kann durch die Einbindung von messbaren Qualitätskriterien ein/eine besser geeigneter Anbietende/r aus der Ausschreibung gefiltert werden und andererseits kann durch den angepassten Preis bei Bestbieterausschreibungen die erwartete Leistung erfüllt werden.

Die Auswahl von Schlüsselpersonal (Kunden-/Kundinnenbetreuung) durch messbare Kriterien wie Ausbildungen, bei Ausschreibungen für Sicherheitsdienstleistungen führt zu einer qualitativ hochwertigen Abwicklung des Auftrages.

Die Auswertung der erhobenen Daten brachte folgendes Ergebnis zu dieser Hypothese:

Durch die Wichtigkeit des Auftragsmanagements ist auch die Ausbildung des eingesetzten Schlüsselpersonals ausschlaggebend für die qualitative Abwicklung des Auftrages. Die Experten sind sich einig, dass die Qualität eines Auftrages stark von der Betreuung der Kundinnen und Kunden abhängt.

Die Abfrage von Unternehmenszertifikaten als Qualitätskriterium filtert prozessorientierte Bietende aus dem Ausschreibungsverfahren.

Die Auswertung der erhobenen Daten brachte folgendes Ergebnis zu dieser Hypothese:

Die Experten befanden Unternehmenszertifikate zwar nicht als alleiniges Kriterium für die Auswahl eines Bietenden geeignet, jedoch sind Experten auf dem Standpunkt, dass Unternehmenszertifikate von anerkannten Zertifizierungsstellen eine Prozessorientierung der Bietenden darstellt.

Durch die Voraussetzung eines Konzeptes für die Übernahme einer Sicherheitsdienstleistung als Qualitätskriterium in einer Ausschreibung, verringern sich die Problemstellen bei einem Dienstleisterwechsel.

Die Auswertung der erhobenen Daten brachte folgendes Ergebnis zu dieser Hypothese:

Einige Experten sehen das Konzept für die Übernahme einer Sicherheitsdienstleistung nicht nur als Qualitätskriterium sondern als Ausschlusskriterium, falls dies nicht erbracht wird. Durch die Erarbeitung eines solchen Konzeptes ist der Bietende gezwungen sich mit den Prozessen des Auftraggebenden und der Umsetzung der gewünschten Dienstleistung auseinanderzusetzen. Damit können Problemstellen im Vorfeld erkannt, angesprochen und verringert werden.

6.4 Fazit und Ausblick

Durch die theoretische und empirische Erarbeitung der Gestaltung von Ausschreibungen für Sicherheitsdienstleistungen konnten einige wertvolle Aussagen getroffen werden. Die Meinungen der Experten geben Aufschluss über die Verwendung von Qualitätskriterien und zeigen gezielt Vorteile für Bestbieterverfahren bei Ausschreibungen. Die wichtigsten Punkte in einer Ausschreibung für Sicherheitsdienstleistungen sind:

- Genaue Definition der Leistungsbeschreibung (Vorbereitung)
- Verwendung von Bestbieterverfahren, wobei teilweise die Qualität durch kommissionell messbare Qualitätskriterien gegenüber dem Preis bevorzugt behandelt wird (Im Zuge der Ausschreibung)
- Beachtung der Gestaltung des Auftragsmanagements im Zuge der Ausschreibungskriterien (Erfüllung der Erwartungen nach der Ausschreibung)

Im theoretischen Teil der Arbeit werden unterschiedliche Ausschreibungsteile beschrieben und analysiert. Die dort behandelten Punkte sind den Erfahrungswerten des Autors nach die schwierigsten Stellen einer Ausschreibung, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen. Bei diesen Themen wurde ein direkter Praxisbezug zu durchgeführten Ausschreibungen hergestellt und auf Herausforderungen hingewiesen. Es wurde sehr stark auf die Abläufe und Qualitätskriterien einer Ausschreibung eingegangen, aber auch auf den Preis und die damit verbundenen Kalkulationsschwierigkeiten.

Der empirische Teil zeigt die Relevanz von Bestbieter-Ausschreibungen und die gewünschte Erfüllung der Erwartungen der Auftraggebenden. Durch die Meinungen der Experten wird dargestellt, welche Prioritäten bei Ausschreibungen gesetzt werden sollen, die Unterschiede und Brauchbarkeit von Eignungs- und Auswahlkriterien sowie die Beurteilung der Qualitätskriterien.

Der nächste Schritt nach dieser Arbeit wäre die Ausarbeitung der jeweiligen Punkte für eine konkrete Ausschreibung. Hier könnte gezielt auf die optimalen Eignungs-, Auswahl- und Zuschlagskriterien durch Qualitätsmerkmale eingegangen werden. Weiters sind die Fragen nach der konkreten Preisänderung bei qualitativ hochwertigen Sicherheitsdienstleistungen und der Einfluss der bestehenden Lieferanten auf eine neue Ausschreibung der Sicherheitsdienstleistungen offen geblieben. Diese Punkte wurden nicht behandelt, weil diese Arbeit einerseits auf die Qualitätskriterien und nicht auf die optimale Preisgestaltung fokussiert ist und andererseits weil der bestehende Lieferant objektiv gesehen keinen Einfluss auf eine Neuausschreibung haben sollte.

Kurzfassung

Die Gestaltung von Ausschreibungen ist ein wichtiges Mittel, damit die Erwartungen der Auftraggebenden im Hinblick auf ihre gewünschten Sicherheitsdienstleistungen erfüllt werden. Nicht nur in diesem Bereich spielen Ausschreibungen eine wichtige Rolle, sondern bei allen Leistungen, die nicht vom Unternehmen direkt erbracht werden können. Speziell bei Sicherheitsdienstleistungen ist Outsourcing eine gute Möglichkeit, Dienstleistungen abzudecken, die nicht das Kerngeschäft eines Unternehmens sind. Diese Arbeit beschreibt die Vorgehensweise bei der Gestaltung von Ausschreibungen mit speziellem Fokus auf Sicherheitsdienstleistungen. Es werden inhaltliche Themen, wie das Leistungsverzeichnis, rechtliche Rahmenwerke und unterschiedliche Kriterien beschrieben. Die empirische Forschung ist fokussiert auf die folgenden Bereiche: Prioritäten bei Ausschreibungen, Eignungs-, Auswahl- und Qualitätskriterien. Anhand eines Interviewleitfadens wurden Expertenmeinungen zu diesen Themen strukturiert ausgewertet. Die Erkenntnisse liegen vor allem darin, dass alle Experten von dem Bestbieterprinzip bei Ausschreibungen überzeugt sind und diese Vorgehensweise für die bestmögliche Erfüllung der Erwartungen von Auftraggebenden empfehlen. Das Billigstbieterprinzip wird aber nicht komplett ausgeschlossen. Bei Massenprodukten bzw. bei sehr konkret festgelegten Leistungen, welche keine komplexen Dienstleistungen erfordern oder solchen mit wenig Umfang, können Billigstbieterverfahren angewendet werden. Eine wesentliche Aussage der Experten ist auch, dass Qualitätskriterien die Möglichkeit bieten den/die geeignetsten Bietenden/Bietende bei Ausschreibungen herauszufiltern. Aber nicht alle Qualitätskriterien sind dafür gleichermaßen geeignet. Das wichtigste Qualitätskriterium bei Ausschreibungen ist laut den Experten das Auftragsmanagement. Dieses bewirkt, dass die Verantwortung des Auftrages an eine Schlüsselkraft übertragen wird, welche bei der Ausschreibung eine zentrale Rolle spielt und besonders bewertet werden sollte. Durch ein gut funktionierendes Auftragsmanagement werden die Erwartungen eines regelmäßigen Informationsaustauschs, einer schnellen Verfügbarkeit und Problemlösung, guter Führung und Koordination des Personals, reibungsloser Abläufe und selbstständiges Handeln im Verantwortungsbereich gewährleistet, sowie das Sicherheitsunternehmen und das eingesetzte Sicherheitspersonal ordnungsgemäß vertreten und geführt. Ein weiteres wichtiges Qualitätskriterium, welches für manche Experten gar zum Ausschlusskriterium wird, ist ein Konzept für die Übernahme von Sicherheitsdienstleistungen, ein sogenanntes Implementierungskonzept.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Bestandteile einer Ausschreibung (Eigene Darstellung)	13
Abbildung 2 Allgemeiner Ablauf Ausschreibungsprozess (Eigene Darstellung nach Scholze/Siemon 2008)	19
Abbildung 3 Schwellenwerte BVergG (Gast 2016).....	33
Abbildung 4 Eckpunkte Vertragsbestimmungen (Eigene Darstellung nach Scholze/Siemon 2008, ÖNORM A 2050 2006.).....	39
Abbildung 5 Entstehung von Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden (Hoppe7 2017).....	41
Abbildung 6 Erwartungen der Auftraggebenden (Eigene Darstellung)	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Leistungsbild der Sicherheitsdienste (Gondring/Wagner 2011, S.183 nach Krimmling 2005, S.113).....	15
Tabelle 2 Verwendungsgruppen und Dienstarten (KV Bewachungsgewerbe §4)....	16
Tabelle 3 Eignungs- und Auswahlkriterien (Eigene Darstellung nach BvergG 2006, AusIBG, AVRAG)	21
Tabelle 4 Beispiele für messbare Kriterien (Eigene Darstellung nach von zur Mühle 2014).....	24
Tabelle 5 Grobkalkulation einfacher Wachdienst (Eigene Darstellung)	26
Tabelle 6 Grobkalkulation qualitativer Servicedienst (Eigene Darstellung)	27
Tabelle 7 Stufenbau der Rechtordnung (Vereinigung der österreichischen Richterinnen und Richter 2016)	29
Tabelle 8 Grundsätze EG Vertrag (Eigene Darstellung nach Rohrhofer 2016).....	30
Tabelle 9 Interviewpartner (eigene Darstellung).....	57
Tabelle 10 Zusammenfassung Experten Frage 1 (eigene Darstellung).....	58
Tabelle 11 Zusammenfassung Experten Frage 2 (eigene Darstellung).....	58
Tabelle 12 Zusammenfassung Experten Frage 3 (eigene Darstellung).....	59
Tabelle 13 Zusammenfassung Experten Frage 4 und 5 (eigene Darstellung)	60
Tabelle 14 Zusammenfassung Experten Frage 6 (eigene Darstellung).....	61
Tabelle 15 Zusammenfassung Experten Frage 7 (eigene Darstellung).....	62
Tabelle 16 Zusammenfassung Experten Frage 8 und 9 (eigene Darstellung)	64
Tabelle 17 Zusammenfassung Experten Frage 10 (eigene Darstellung).....	65
Tabelle 18 Zusammenfassung Experten Frage 11 (eigene Darstellung).....	66
Tabelle 19 Zusammenfassung Experten Frage 12 (eigene Darstellung).....	67
Tabelle 20 Zusammenfassung Experten Frage 14 (eigene Darstellung).....	68
Tabelle 21 Zusammenfassung Experten Frage 15 (eigene Darstellung).....	69
Tabelle 22 Zusammenfassung Experten Frage 17 und 18 (eigene Darstellung)	71

Literaturverzeichnis

Primärliteratur

von zur Mühlen Rainer (2014): Sicherheits-Management - Grundsätze der Sicherheitsplanung. 2. Auflage, Richard Boorberg Verlag, Stuttgart.

Gondring Hanspeter und Wagner Thomas (2011): Facility Management - Handbuch für Studium und Praxis. 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München.

Scholze Burkhard und Siemon Heinz (2008): Ausschreibung von Sicherheitsdienstleistungen – Praxisleitfaden für Ausschreibungen und Teilnahme an Ausschreibungen durch Sicherheitsdienste, Richard Boorberg Verlag, Stuttgart.

De Clerck Hilde et al. (1999/2000): Ein Handbuch zur Vergabe von Aufträgen an Wach- und Sicherheitsdienste, Herausgeber: Confédération Européene des Services de Sécurité.

Österreich-slowenische ExpertInnenakademie (2014): Forum für arbeitsmarktpolitische Zusammenarbeit: Handlungsleitfaden Projektvergaben.

Harald A. Mieg & Matthias Näf (2005): Experteninterviews (2. Aufl.). Institut für Mensch-UmweltSysteme (HES), ETH Zürich.

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1997): Das ExpertInneninterview. Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, Barbara/Prengel, Annedore (Hg. 1997)

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. aktualisierte und überarbeitete Auflage, Weinheim.

Theisen, Manuel Rene (2013):Wissenschaftliches Arbeiten: Erfolgreich bei Bachelor- und Masterarbeit. 16.Auflage, Vahlen

Rechtsquellen

Richtlinie 92/50/EWG des Rates vom 18. Juni 1992 über die Koordinierung der Verfahren zur Vergabe öffentlicher Dienstleistungsaufträge

Bundesgesetz über die Vergabe von Aufträgen (Bundesvergabegesetz 2006 – BVergG 2006) StF: BGBl. I Nr. 17/2006 (NR: GP XXII RV 1171 AB 1245 S. 129. BR: AB 7450 S. 729.)

ÖNORM A 2050 - Vergabe von Aufträgen über Leistungen - Ausschreibung, Angebot, Zuschlag – Verfahrensnorm; Ausgabe: 2006-11-01

Gewerbeordnung 1994 - GewO 1994, StF: BGBl. Nr. 194/1994 (WV), Fassung vom 06.01.2017

Kollektivvertrag für Wachorgane im Bewachungsgewerbe 2017, Rahmenvereinbarung Fassung 01.01.2015, Neuerungen Fassung 01.01.2017

DIN 32835-2:2007-01 - Technische Produktdokumentation - Dokumentation für das Facility Management - Teil 2: Nutzungsdokumentation

GEFMA 100-2 - Facility Management; Leistungsspektrum Fassung 04.2007

Online-Quellen

Springer Gabler Verlag (Herausgeber) (2016): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Ausschreibung.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/747/ausschreibung-v12.html>, letzter Zugriff: 26.12.2016

Springer Gabler Verlag (Herausgeber) (2016): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Erwartung. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55050/erwartung-v10.html>, letzter Zugriff: 25.02.2017

Vereinigung der österreichischen Richterinnen und Richter (2016): Stufenbau der Rechtsordnung. <https://richtervereinigung.at/justiz/rechtssystem/stufenbau-der-rechtsordnung/>, letzter Zugriff: 31.12.2016

Gast Günther (2016): Vergaberecht in Österreich. http://www.bundesvergabegesetz.at/oesterreichisches_recht/#vergabegesetze, letzter Zugriff: 24.02.2017

Johne Thomas (2012): Dienstleistungen effektiv und überzeugend vermarkten. <http://www.akademie.de/wissen/marketing-fuer-dienstleistungen/erwartungen-uebertreffen>, letzter Zugriff: 25.02.2017

HOPPE7 (2017): Agentur für Inbound Marketing, Projekt der Broadcast-Future Medien- und Rundfunkservice GmbH. <https://www.hoppe7.de/blog/entstehung-und-folgen-von-kundenzufriedenheit-im-b2b-bereich>, letzter Zugriff: 25.02.2017

Vorträge

Vortrag von Dipl.-Ing. Rohrhofer Roland (2016): Vergaberechtsexperte, TU Wien Professional MBA Facility Management, D4: Vergaberecht & Vergabeverfahren Teil 1

Experteninterviews

Riemer Robert – Gespräch am 24.01.2017

Kämmerer Gernot und Schwab Helmut – Gespräch am 25.01.2017

Lang Dieter – Gespräch am 26.01.2017

Schreiber Jürgen – Gespräch am 27.01.2017

Zoratti Michael – Gespräch am 01.02.2017

Anonymisierte Ausschreibungen

Ausschreibung 1:

Öffentliche Auftraggebende, personelle Sicherheitsdienstleistungen in Wien, Rahmenvereinbarung und Verfahrensregeln, Jahr 2015

Ausschreibung 2:

Öffentliche Auftraggebende, personelle Sicherheitsdienstleistungen für ein Bürogebäude in Wien, Jahr 2016

Ausschreibung 3:

Private Auftraggebende mit starkem öffentlichen Interesse und staatlichen Beteiligung, personelle Sicherheitsdienstleistungen in Wien, Verfahrensregeln, Jahr 2016

Ausschreibung 4:

Private Auftraggebende, österreichweite personelle Sicherheitsdienstleistungen, Verfahrensbestimmungen, Jahr 2015

Anhang

Anhang 1: Fragebogen für Interviews Masterthesis

Anhang 2: Detailauswertung Experteninterviews

ANHANG 1

Ausarbeitung – Interviewleitfaden

Fragebogen für Interviews Master These

Gestaltung von Ausschreibungen bei Facility Services
in Bezug auf Sicherheitsdienstleistungen

Datum:	26.12.2016
Ersteller:	Martin Frischmann, BSc
Betreuer:	Sebastian Puchner, MA
Fach:	Master These

I. Allgemeine Daten und Klärungen

- Aufnahme des Interviews
- Geheimhaltung von Daten

Datum:

Uhrzeit:

Ort:

II. Angaben zur Person und Themenbezug

Name:

Derzeitige Funktion:

Aufgabengebiet:

Werdegang:

III. Einleitung

Erläuterung des Themenfelds der Arbeit und Erklärung von Begrifflichkeiten/Fachbegriffe der nachfolgenden Fragen

IV. Priorität von Ausschreibungen

1. Ab welcher Kenngröße ist ihrer Meinung nach eine Ausschreibung von Sicherheitsdienstleistungen in der Privatwirtschaft notwendig?

2. Welche Vorteile ergeben sich dem Unternehmen durch eine Ausschreibung?

3. Was ist aus Ihrer Sicht am Ablauf einer Ausschreibung von Sicherheitsdienstleistungen besonders zu beachten?

4. Was sind Ihrer Meinung nach die Vor- und Nachteile von Billigstbieter- und von Bestbieterausschreibungen?

5. Im welchem Verhältnis sehen Sie den Preis zu den Qualitätsbewertungen bei Bestbieterausschreibungen?

6. Welche Personen sollten in einer Bewertungskommission für Ausschreibungen Teilnehmen? – Beschreiben sie auch weshalb diese Personen.
 - (Falls kein Bezug zu Facility Management – Frage: In wieweit kann Ihrer Meinung nach das Facility Management bei Ausschreibungen zu Sicherheitsdienstleistungen beitragen?)

7. Welche Erwartungen haben Ihrer Meinung nach Auftraggebende an die Sicherheitsdienstleistungsunternehmen?

VI. Qualitätskriterien

11. Welche Qualitätskriterien sollen ihrer Meinung nach bei Ausschreibungen angewandt werden?

12. Welche Erwartungen haben Ihrer Meinung nach die Auftraggebenden an die Sicherheitsdienstleistenden durch die Qualitätskriterien?

13. Welche Bewertungsmethoden bei Qualitätskriterien kennen Sie und würden Sie bei den unterschiedlichen Kriterien anwenden?

14. In wie weit beeinflusst Ihrer Meinung nach das Auftragsmanagement (Schlüsselpersonal) die Abwicklung von Aufträgen nach der Ausschreibung?

15. In wie weit nützen aus Ihrer Sicht Unternehmenszertifikate bei der Auswahl des richtigen Bietenden bei Ausschreibungen?

16. Was würde Ihrer Meinung nach die Erstellung eines Konzeptes für die Übernahme von Sicherheitsdienstleistungen nach einer Ausschreibung bringen und wäre dies ein gutes Zuschlagskriterium?

17. Welche der unteren Zuschlagskriterien sehen Sie als messbares Qualitätskriterium für Ausschreibungen? – Und wodurch messbar?

Qualitätskriterium	messbar/nicht messbar
Auftragsmanagement, Betreuung der Kundinnen und Kunden	
Auswahl des eingesetzten Personals	
Überzahlung des eingesetzten Personals	
Spezielle Referenzen	
Unternehmenszertifikate	
Organisation und Infrastruktur	
Konzept für die Übernahme der Dienstleistung	
Schulungs- und Ausbildungskonzept	
Sicherheitskonzept	

18. Welche dieser Qualitätskriterien sind Ihrer Meinung nach geeignet, um die Erwartungen der Auftraggebenden bei Sicherheitsdienstleistungen zu erfüllen?

Qualitätskriterium	geeignet/nicht geeignet
Auftragsmanagement, Betreuung der Kundinnen und Kunden	
Auswahl des eingesetzten Personals	
Überzahlung des eingesetzten Personals	
Spezielle Referenzen	
Unternehmenszertifikate	
Organisation und Infrastruktur	
Konzept für die Übernahme der Dienstleistung	
Schulungs- und Ausbildungskonzept	
Sicherheitskonzept	

19. Glauben Sie, dass messbare Qualitätskriterien die Erwartungen der Auftraggebenden besser erfüllen als bei Billigstbieterausschreibungen? Bitte geben Sie eine Begründung an.

VII. Abschließender Teil

Welche Anmerkungen oder Punkte haben Sie noch?

Vielen Dank für die Beantwortung der Fragen, hiermit beende ich die Aufnahme.

Detailauswertung der einzelnen Experteninterviews

Abschnitt Priorität von Ausschreibungen

Zusammenfassung Experteninterview – anonyme Zuordnung A:

Die wichtigste Kenngröße für eine Ausschreibung ist der Umfang der Dienstleistung (z.B. Manntage) und in weiterer Folge die Kosten. Eine Kenngröße ist jedoch auch die Qualität, wobei diese erst in einem späteren Stadium der Ausschreibung von Bedeutung ist. Durch das Bundesvergabegesetz gibt es bereits Kenngrößen, die für öffentliche Auftraggebenden national oder international, respektive europaweit bindend sind. Diese wären auch in der Privatwirtschaft sinnvoll. *„Anders ausgedrückt, die Privatwirtschaft sollte sich nach meinem Dafürhalten grundsätzlich an den Vorgaben des Bundesvergabegesetzes orientieren, um dadurch auf sicherem Boden zu bleiben“* (Experteninterview Zuordnung A 2017, S.2). Ein Vorteil von Ausschreibungen ist der Marktvergleich, respektive der Vergleich der Anbieter. Durch das zweistufige Verfahren von Ausschreibungen nach dem Bundesvergabegesetz hat man beim Marktvergleich die Möglichkeit bereits im Vorfeld ungeeignete Bietende auszuschließen und in Richtung Qualität des Anbietenden bzw. Qualität der Dienstleistung zu selektieren. Beim Ablauf von Ausschreibungen sind die Zeit und die Definition der Qualitätsanforderungen (Sprachkenntnisse, Grundausbildung, Spezialausbildung) besonders zu beachten. *„Billigstbieter, wie der Name schon sagt, bekommt für wenig Geld vermutlich wenig Leistung, was im Endeffekt teuer wird“* (Experteninterview Zuordnung A 2017, S.2). Das Billigstbieterprinzip ist, wenn überhaupt nur bei Ausschreibungen, wo es um Mengen- oder Massenverbrauchsgüter geht (z.B. Toilettenpapier) zu verwenden. Das Bestbieterprinzip bietet eine vernünftige Aufteilung zwischen Qualität und Leistung. Die Bewertungskriterien der Qualität müssen dabei mindestens bei 60% liegen. Für eine Bewertungskommission, um die Qualität in der Ausschreibung zu beurteilen, sollten Sachverständige, Juristen, zuständige aus der Fachabteilung (Sicherheit) und der Einkauf sowie gegebenenfalls externe Beratende herangezogen werden. Die Erwartungen der Auftraggebenden sind Seriosität, kompetente Dienstleistung (sowohl im Hinblick auf die operativ eingesetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als auch auf das übergeordnete Management), Offenheit (im Sinne von Mängel aufzeigen) und Fehlermanagement (im Sinne von schnelle Reaktion/Berichterstattung beim Auftraggebenden). (Vgl. Experteninterview Zuordnung A)

Zusammenfassung Experteninterview – anonyme Zuordnung B:

Die Kenngröße für eine Ausschreibung ist die Kompetenz der Auftraggebenden. Eine Ausschreibung mit fachlicher Unterstützung kann bei kleinen, wie auch bei großen Aufträgen sinnvoll sein. Ein Vorteil einer Ausschreibung, der sich immer mehr bemerkbar macht, ist die interne und externe Absicherung bei der Vergabe von Aufträgen. Themen wie Stand der Technik, Haftung und Compliance werden dabei berücksichtigt. Durch eine professionell gestaltete Ausschreibung bekommt der/die Auftraggebende die Leistung, welche er/sie benötigt. Ausschreibungen, die professionell nach dem Bundesvergabegesetz gestaltet sind, können die Erwartungsseite und die Erlebnisseite beim Kunden/bei der Kundin besser garantieren. *„Wenn man sagt, was ist Qualität? Dann ist Qualität Kundenzufriedenheit. Und Kundenzufriedenheit haben wir dann, wenn die Erwartungen des Kunden erfüllt werden“.* (Experteninterview Zuordnung B 2017, S.3) Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, die Erwartungen der Auftraggebenden dem Dienstleister so genau wie möglich zu beschreiben. Beim Ablauf einer Ausschreibung ist aus Sicherheitsgründen immer empfohlen ein zweistufiges Verfahren anzuwenden. Im ersten Schritt können faire, gerechte und notwendige Eignungskriterien festgelegt werden. Dies ist im Bundesvergabegesetz festgelegt und sollte auch für private Auftraggebende eingesetzt werden. Wesentliche Punkte sind dabei die Unternehmensleistungsfähigkeit, sowie die finanzielle und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Auftragnehmen. In der zweiten Stufe ist das Wesentlichste ein eindeutiges Leistungsverzeichnis und damit verbundene klare Bedingungen, wie offene Kalkulationen, Haftrücklässe oder Pönalisierungen. Ein entscheidender Punkt, welcher bereits bei den Eignungskriterien in der ersten Stufe abgefragt werden kann, ist das Auftragsmanagement. Billigstbieterausschreibungen sind für Sicherheitsdienstleistungen nicht vorteilhaft. Sollte ein Billigstbieterprinzip angewendet werden, ist die Ausschreibung ganz genau zu definieren und ebenfalls auf eine offene Kalkulation zu achten. Ein wichtiger Faktor sind dabei die Lohnnebenkosten. Da gibt es am Markt eine Spanne von 60 bis 95 % und das ist ein großer Unterschied beim Vergleich der Anbietenden. Das Verhältnis zwischen Preis und Qualität kommt auf das Verfahren bei der Bestbieterausschreibung an. Bei einem offenen Verfahren sollte das Verhältnis maximal 60% Preis und 40% Qualität sein. Bei einem Verhandlungsverfahren, wo in der ersten Stufe bereits geeignete Bietende ausgewählt werden, wird ein Verhältnis von 60% Qualität und 40% Preis empfohlen. Um Spekulationen entgegen zu wirken, sollte jedoch ein Maximalpreis bei einem Notar hinterlegt werden. So kann verhindert werden, dass ein vordefinierter Höchstpreis überschritten wird. Diese Möglichkeit bietet auch das Bundesvergabegesetz. *„Also das allerwesentlichste Kriterium für die gesamte Ausschreibungsthematik ist Transparenz, Nachvollziehbarkeit bis ins Letzte. Keine Schmähs und Tricks“*

(*Experteninterview Zuordnung B 2017, S.4*). Die Zusammenstellung einer Bewertungskommission ist ein heikles Thema. Es wird empfohlen einen gerichtlich beeideten Sachverständigen hinzuzuziehen, um Einsprüche zu minimieren. Weiters sollten in der Kommission fachkundige Personen von der auftraggebenden Seite und externe fachkundige Person sein. Juristen sind in einer Kommission, welche fachlich hauptsächlich bei subjektiven Kriterien bewertet, nicht notwendig. Bei den Zuschlagskriterien sollten 70-90 % objektive Kriterien, wie beispielsweise Ausbildungen und überkollektive Bezahlung, und nur maximal 30% subjektive Kriterien, wie Implementierungskonzept und Qualitätskonzept, verwendet werden. Die Erfahrungen das Facility Management in eine Ausschreibung für Sicherheitsdienstleistungen einzubinden, ist eher negativ, da die Sachkunde für diesen spezifischen Bereich häufig fehlt. Eine wichtige Erwartung der Auftraggebenden ist, sich nach der Ausschreibung nicht mehr darum kümmern zu müssen. Die Auftraggebenden sollen nicht der/die „Auftragsmanager/Auftragsmanagerin“ für das Bewachungsunternehmen sein. Weiters wird die Wirtschaftlichkeit erwartet. *„Ein Schlagsatz: Preis-Leistungsverhältnis muss stimmen!“*. (*Experteninterview Zuordnung B 2017, S.6*) Ein wichtiger Aspekt ist, dass im Angebot gegebene Versprechen eingehalten werden, was nach der Vertragsunterzeichnung oft vernachlässigt wird. (Vgl. Experteninterview Zuordnung B)

Zusammenfassung Experteninterview – anonyme Zuordnung C:

Für Ausschreibungen gibt es keine notwendige Kenngröße, sondern diese hängt von der Tätigkeit ab. Einfachere Tätigkeiten sind leichter auszuschreiben als komplexere, die oft durch Angebotseinholung, Klärungen und Verhandlungen (der Auftragsdetails, nicht nur des Preises) vereinfacht werden müssen. *„Je komplexer, desto schwieriger ist alles über Ausschreibungen klärbar“* (*Experteninterview Zuordnung C 2017, S.2*). Die Vorteile von Ausschreibungen sind: die Vergleichbarkeit der Angebote und die Übersicht, ob die Aufgabe von den Bietenden verstanden wurde. (Preis zu hoch – offensichtlich Furcht, Preis zu niedrig – Aufgabe nicht verstanden). Der Kollektivvertrag in der Bewachung regelt den Großteil des Preises der Dienstleistung. Bei Ausschreibungen von Dienstleistungen, wo wenig sonstige Elemente wie Werkzeuge oder Materialien benötigt werden, liegen die preislichen Ergebnisse eng zusammen. Bei komplexeren Aufgaben sollte man vorab selbstständig kalkulieren, um zu erkennen, wo der Preis cirka sein sollte. Beim Ablauf von Ausschreibungen sollte der Zeitplan besonders bedacht werden um rechtzeitiges Ausschreiben für die Anbietenden zu garantieren und um genügend Zeit für die Auswertung und Bietendengespräche zu haben. Die Angebote müssen auf die geforderte Leistungsfähigkeit oder -stärke, regionale Vor- und Nachteile, das Angebot von Werkzeugen und Ressourcen sowie rechnerisch überprüft werden. Halbherzig abgegebene Angebote werden aussortiert. Billigstbieterausschreibungen

sind in vielen Fällen möglich, vor allem bei einfachen Leistungen und Massenaufträgen. Komplexere Leistungen oder Aufgaben, wo beispielsweise die Geheimhaltung oder die Aus- und Weiterbildung wichtig sind, kann nur das Bestbieterprinzip angewendet werden. Das Verhältnis zwischen Preis und Qualität sollte bei maximal 50% Preis sein. Die Kommission bei einer Bestbieterausschreibung ist auftragsspezifisch und abhängig von der Struktur der Auftraggebenden. Jedenfalls müssen Fachleute, wie Kaufmann/Kauffrau, Praktiker/in und Jurist/in für die bestimmten Bewertungen herangezogen werden. Sollte das Facility Management die Aufgaben der Ausschreibung verstehen, kann dies durch vernünftige Konzepte und Formulierungen wesentlich beitragen, dass die gewünschte Qualität erreichbar ist.

„Durch die gesamtheitliche Betrachtungsweise, ist es dann nicht nur eine einfache Sicherheitsdienstleistungsausschreibung, sondern sie ist so formuliert, dass es zum Gesamtkonzept dazu passt. Das gilt aber allgemein für jede Ausschreibung, nicht nur für Sicherheitsdienstleistungen. Wenn eine Ausschreibung ausschließlich von Sicherheitsfachmann erstellt wird, kann es sein, dass Schnittstellen, Anknüpfungspunkte, Notwendigkeiten in der Gesamtbetrachtungsweise nicht berücksichtigt sind“ (Experteninterview Zuordnung C 2017, S.3).

Die Erwartungen der Auftraggebenden sind breit gestreut und stark abhängig von der Dienstleistung. Im Zusammenhang mit dem Facility Management geht es oft um Rezeptionsdienste und Bewachungsaufgaben. Die Erwartungshaltung der Kundinnen und Kunden ist dabei ein gepflegtes Erscheinungsbild, damit verbunden ein gutes Auftreten sowie gute Kommunikationsfähigkeiten und Kenntnisse im Berichtswesen. Weiters spielt selbstständiges Handeln sowie gute Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Der Auftragnehmer muss zeigen, dass ihm die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etwas Wert sind und mit ihnen pfleglich umgehen, aber dass er auch in der Lage ist, diese zu führen, wie es in der Sicherheitsbranche notwendig ist. Die Fluktuation ist abhängig von der Unternehmenskultur (Vgl. Experteninterview Zuordnung C).

Zusammenfassung Experteninterview – anonyme Zuordnung D:

Der Zeitpunkt einer Ausschreibung ist ein Revisionsthema. Ab einen gewissen Zeitpunkt sollte ein Unternehmen ausschreiben, um marktkonforme Preise zu erreichen. Dieser Zeitpunkt darf jedoch nicht zu knapp gewählt werden, da ein Wechsel des Dienstleisters bei gleichbleibend hoher Qualität sehr aufwendig ist. Ein weiterer Grund für eine Ausschreibung wäre eine sinkende Qualität und wenn die Rahmenbedingungen vom Dienstleister nicht mehr eingehalten werden können. Die Ausschreibung bietet Vorteile bei der Qualitäts- und Preisabfrage. Hier kann man eine Auswahl des Dienstleisters treffen, welcher die beste

Qualität zu einem vernünftigen Preis bietet. Das Wichtigste beim Ablauf einer Ausschreibung liegt im fachlichen Teil. Dieser sollte umfangreich ausformuliert werden, damit die Qualität der Sicherheitsdienstleistung stimmt. Um den fachlichen Teil überprüfen zu können, muss ein geeigneter Vergabeprozess gewählt und aufgesetzt werden. So kann sich der Auftraggebende ein Bild über die abgegebenen Angebote und über die bietenden Unternehmen machen. Wichtige Prozessschritte sind dabei die Beschreibung des Start-Up Prozesses und die Vorstellung des Projektleiters/der Projektleiterin. Für Sicherheitsdienstleistungen liegt kein Vorteil bei Billigstbieterausschreibungen. Billige Preise entstehen durch Abschläge in der Qualität. Im Ausschreibungsprozess muss es eine Gewichtung zwischen Preis und Qualität geben. Diese sollte bei Sicherheitsdienstleistungen so gestaltet sein, dass die Qualität überwiegt. Diese Gewichtung ist sehr wichtig, um durch die Qualität den Bestbieter herauszufiltern. Um die Qualität zu bewerten, sollten in der Kommission auf alle Fälle Personen aus der operativen Fachabteilung, die mit dem Dienstleister zusammenarbeiten sitzen. Für die juristischen, rechtlichen und vertragstechnischen Themen sollte der Einkauf herangezogen werden, sowie eine extern beratende Fachperson für eine neutrale fachliche Meinung. Die Erwartung an die Sicherheitsdienstleistungsunternehmen ist die vollinhaltliche Angebotsabgabe nach den Ausschreibungspunkten. Damit erhält man den ersten Indikator, ob die Anbietenden die Ausschreibung ernsthaft bearbeiten. Als zweiten Punkt wird erwartet, dass sich die Anbietenden individuelle Gedanken zur Ausschreibung machen. Dies kann auch durch verschiedene Konzepte gefordert werden. Diese individuellen Gedanken sollen jedoch nicht in tonnenweise Unterlagen erbracht werden, sondern durch pointierte Inhalte. Es wird davon ausgegangen, wenn sich der Bietende im Vorfeld bei der Angebotslegung bereits fachlich gut einbringt, dass dies auch bei Auftragsvergabe geschieht (Vgl. Experteninterview Zuordnung D).

Zusammenfassung Experteninterview – anonyme Zuordnung E:

Die öffentlichen Auftraggebenden unterliegen den Kenngrößen des Bundesvergabegesetzes. Diese Grenzen sollten auch auf die Privatwirtschaft umgelegt werden. Die Grenze für eine Direktvergabe liegt bei €100.000, jedoch wird oft intern eine geringere Grenze festgelegt. Eine gute Möglichkeit ist zum Beispiel Direktvergaben bis zu €10.000 und ab €10.000 die Einholung von mindestens 3 Angeboten. Durch Ausschreibungen wird eine hohe Transparenz erzielt. Weitere Vorteile sind die Gleichbehandlung der Bietenden sowie die Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit. Der Auftraggebende erhofft sich dadurch im Gesamtkonzept das am besten geeignete Angebot, um die Dienstleistung zu erfüllen. Das komplexeste bei einer

Ausschreibung ist neben den rechtlichen Aspekten den Bedarf zu eruieren und in einem Anforderungskatalog festzulegen. Wichtig dabei sind Abläufe, wie Bestellungen, Einteilungen, Dienstanweisungen und Nacharbeiten zu bedenken. *„Wichtig ist, dass es ein gemeinsames Verständnis gibt und Missverständnisse vermieden werden, die dann auch zu Problemen führen“* (Experteninterview Zuordnung A 2017, S.3). Das Billigstbieterprinzip kann bei Ausschreibungen dann angewendet werden, wenn die Leistungen vergleichbar sind. Klassisches Beispiel ist hierfür eine Prüfungsleistung nach einer genormten Vorgabe. Wenn die Leistungskomponente mitberücksichtigt wird und neben dem Preis auch Konzepte sowie Know-How einfließen soll, ist eine Bestbieterausschreibung besser geeignet. Im Sicherheitsdienstleistungsbereich ist das Bestbieterprinzip einzusetzen, wenn Konzepte und Know-How gefordert sind und nicht nur eine Personalbereitstellung mit festgelegten Qualifikationen. Das Verhältnis bei Bestbieterausschreibungen zwischen Preis und Qualität sollte im Sicherheitsbereich mit 60:40% oder sogar 70:30% (Preis höher) festgelegt werden. So ist gewährleistet, dass bei knappen Preisdifferenzen die Qualitätskriterien überwiegen. Eine Kommission für die Bewertung der Qualität setzt sich aus einem unabhängigen Fachexperten, den Verantwortungsträgern der Auftraggebenden und internen Fachexperten der jeweiligen Abteilung zusammen. Begleitet wird die Kommission durch einen Vergabeexperten/expertinnen bzw. Juristen/Juristinnen. Das Facility Management kann bei Überschneidungen, wie bei Themenbereichen von Klima und Brandschutz ebenfalls als Fachexpertise in der Kommission herangezogen werden. Eine der wichtigsten Erwartungen ist die zeitgerechte Personalbereitstellung. Weitere wichtige Punkte sind die ausreichende Qualifikation des Personals, die adäquate Ausrüstung und die Erfüllung der organisatorischen Anforderungen, wie „Besondere Dienstanweisung“, Orts- und Gebäudekenntnisse, etc. Zusätzlich zu diesen grundsätzlichen Erwartungen wird der Sicherheitsdienstleistende als Beratungsfunktion gesehen, um Schwächen oder Verbesserungspotentiale für den Auftraggebenden aufzuzeigen und für besondere sicherheitsrelevante Erfordernisse zur Verfügung zu stehen (Vgl. Experteninterview Zuordnung E).

Abschnitt Eignungs- und Auswahlkriterien

Zusammenfassung Experteninterview – anonyme Zuordnung A:

Ein Unternehmen muss grundsätzlich für die ausgeschriebene Leistung geeignet sein, dazu gehören die gewerberechtlichen Voraussetzungen, die Steuer, Sozialversicherungs- und Rechtstreue sowie eine ausreichende Haftpflichtversicherung und Erfahrungen im ausgeschriebenen Bereich. Weiters gehört zur Eignung die Mitarbeiterstärke sowohl der

operativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch jenen des Managements. Die Anwendung der Eignungs- und Auswahlkriterien liegt in der ersten Stufe eines Vergabeverfahrens analog zum Bundesvergabegesetz. Qualitätskriterien sind nur bedingt geeignet für Eignungs- und Auswahlkriterien. Diese sollen als Zuschlagskriterium in der zweiten Stufe dienen (Vgl. Experteninterview Zuordnung A).

Zusammenfassung Experteninterview – anonyme Zuordnung B:

In den Eignungs- und Auswahlkriterien wird das festgelegt, was der Auftraggebende möchte, damit der Bietende genügend Kapazitäten hat und fähig ist auf unterschiedliche Situationen zu reagieren. Ein immer wichtiger werdender Punkt sind dabei auch die personellen Kapazitäten bei Notsituationen, was jedoch nicht zwingend in den Eignungskriterien festgelegt werden muss. Die eigene Notrufzentrale als Eignungskriterium kommt immer häufiger in der technischen Leistungsfähigkeit vor, um ein zweites Netz über technische Alarmer einzuführen. Zusätzlich zu diesen technischen Kriterien wird die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit durch Umsatzzahlen, Haftpflichtversicherung und branchenspezifischen Referenzen abgefragt. Die Auswahlkriterien sind die zweite Stufe der Eignungskriterien. Sollten zu viele Unternehmen die Eignungskriterien erfüllen, werden Auswahlkriterien festgelegt, um die besten der geeigneten zu filtern, zum Beispiel durch ein Punktesystem für das Übertreffen der Mindestanforderungen der Eignungskriterien. Qualitätskriterien bei den Eignungskriterien sollten nur verwendet werden, wenn diese klar messbar sind (Vgl. Experteninterview Zuordnung B). *„Also in der ersten Stufe, um nicht anfechtbar zu sein, harte Kriterien, nennen wir das. In der zweiten Stufe, Qualitätskriterien jetzt beim Zuschlag, können ruhig weiche Kriterien sein“ (Experteninterview Zuordnung B 2017, S.9).*

Zusammenfassung Experteninterview – anonyme Zuordnung C:

Durch Eignungs- und Auswahlkriterien finden die Auftraggebenden passende Firmen für eine Angebotslegung. Es zeigt, welche Unternehmen regional vertreten sind und wie groß die Ressourcen, je nach Aufgabebereich (zum Beispiel Führungskräfte, Fuhrpark, Hundeführer/innen, Röntgenanlagen) sind. Diese sind jedenfalls auch bei kleineren Ausschreibungen zu nutzen. Es können bei manchen Ausschreibungen dafür auch Qualitätskriterien verwendet werden, jedenfalls sind die Qualitätskriterien aber bei der Bewertung heranzuziehen (Vgl. Experteninterview Zuordnung C).

Zusammenfassung Experteninterview – anonyme Zuordnung D:

Die Eignungs- und Auswahlkriterien beginnen bei privaten Ausschreibungen mit einer Bieterliste, wo im Vorfeld bereits Überlegungen angestellt werden, wer für die Ausschreibung eingeladen wird. Eignungs- und Auswahlkriterien für die Bieterliste sind beispielsweise eine eigene und zertifizierte Notrufzentrale, die Unternehmensgröße und österreichweite Präsenz. Eignungs- und Auswahlkriterien sollten immer verwendet werden, sowohl für öffentliche als auch für private Ausschreibungen. Die Anwendungsform liegt nur am gewählten Vergabeverfahren. Qualitätskriterien können dabei ebenfalls Verwendung finden (Vgl. Experteninterview Zuordnung D).

Zusammenfassung Experteninterview – anonyme Zuordnung E:

Die Eignungskriterien sind beispielsweise Umsatz und Größe des bietenden Unternehmens sowie eine ausreichende Haftpflichtversicherung. Referenzprojekte können als Auswahlkriterien herangezogen werden. Wichtig ist, dass die Eignungs- und Auswahlkriterien transparent sind und keinen Bietenden diskriminieren. Diese werden bei jedem Verfahren angewendet und sollten leicht messbar und vergleichbar sein. Qualitätskriterien eignen sich dafür nicht unbedingt, da diese meist einer subjektiven Beurteilung durch eine Kommission unterliegen und nur schwer prüfbar sind.

Abschnitt Qualitätskriterien

Zusammenfassung Experteninterview – anonyme Zuordnung A:

Die wichtigsten Qualitätskriterien sind der Recruitingprozess, die Aus- und Weiterbildung der eingesetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Darstellung der Dienstführung, Dienstaufsicht und des Melde- und Berichtswesens. Durch die Qualitätskriterien stützen sich die Erwartungen auf professionelle und kompetente Erbringung der Dienstleistungen. Bewertet werden die Qualitätskriterien durch ein vordefiniertes Punkteschema, welches in der Ausschreibung angegeben ist. Die Punkte werden durch eine Kommission beurteilt und in Folge von Fachgesprächen zum Beispiel durch Vorstellung/Befragung des Objektleiters im Rahmen der Vergabeverhandlung verifiziert. Ein massiver Punkt bei den Qualitätskriterien ist das Auftragsmanagement. Diese muss über die notwendige Erfahrung, Kompetenz und zeitliche Ressourcen verfügen, damit die Implementierung bis hin zum Tagesgeschäft ausreichend begleitet, betreut und modifiziert (Fehlermanagement) wird. Unternehmenszertifikate stellen dabei nur bedingt ein geeignetes Unternehmen dar. Zertifikate von externen Zertifizierungsstellen werden anerkannt, die Umsetzung ist aber nur

schwer prüfbar. Eine unabdingbare Bedingung als Zuschlagskriterium ist ein Konzept für die Übernahme von Sicherheitsdienstleistungen. Dadurch wird bereits im Vorfeld ein Mehrwert für den Auftraggebenden erzeugt, da sich der/die künftige potenzielle Partner/Partnerin mit den örtlichen Gegebenheiten sowie den zu erbringenden Leistungen intensiv auseinandersetzen muss. Der zeitliche Ablauf mit den Ausbildungs- und organisatorischen Maßnahmen orientiert sich ebenfalls an diesem Konzept. Dabei ist eine enge Abstimmung mit dem Auftraggebenden notwendig (Vgl. Experteninterview Zuordnung A).

Bewertung der Qualitätskriterien	Messbarkeit, Eignung	Bemerkungen
Auftragsmanagement, Betreuung der Kundinnen und Kunden	geeignet / messbar	Messbar durch Implementierungskonzept
Auswahl des eingesetzten Personals	n. geeignet / n. messbar	Vorstellung nur von Schlüsselpersonal/Auftragsmanagement, Kompetenz der MA durch Ausbildungen und Erfahrung definieren
Überzahlung des eingesetzten Personals	geeignet / messbar	Nur bis zu einem Betrag von €0,50 / Std. „Verwendungsgruppe A ist für mich obsolet, gehört dem vorletzten Jahrhundert an.“
Spezielle Referenzen	geeignet / messbar	Tätigkeitsbeschreibung, Dauer, Fluktuation
Unternehmenszertifikate	geeignet / messbar	Nur von einer zertifizierten Stelle geprüft
Organisation und Infrastruktur	geeignet / messbar	Ein Unternehmen, was eine vernünftige Unternehmensstruktur hat mit entsprechender regionaler und örtlicher Präsenz, lässt sich bewerten
Konzept für die Übernahme der Dienstleistung	geeignet / messbar	Lässt Rückschlüsse auf die Vorgehensweise und Kompetenz zu
Schulungs- und Ausbildungskonzept	geeignet / messbar	Fördert globales Denken des Unternehmens, zeigt Rückschlüsse auf Qualität und Kompetenz
Sicherheitskonzept	geeignet / messbar	Zeigt, wie sich der/die Partner/Partnerin mit dem Auftrag auseinandersetzt, Auftraggebende könnten dies als Bevormundung sehen

Antwort Forschungsfrage: Ja

Weil bei Billigstbieterausschreibungen ausschließlich der Preis das ausschlaggebende Kriterium ist. Bei Bestbieterausschreibungen müssen diese Qualitätsmerkmale aufgezeigt und bewertet werden. Bei einer Billigstbieterausschreibung zählt nur der Preis und keine Qualität. Das hat häufig teure Folgen in der Qualitätsverbesserung, beispielsweise weil die Dienstleistung nicht nach den Wünschen der Auftraggebenden ausgeführt wird oder hohe Personalfuktuation entsteht. Bestbieterausschreibungen sind wirtschaftlicher. Das zeigt sich auch in Hinblick auf das Image wieder, denn die Wirtschaftlichkeit wird oft nur in Euro gemessen und nicht monetär messbare Größen (wie das Unternehmensimage) werden vernachlässigt (Vgl. Experteninterview Zuordnung A).

Zusammenfassung Experteninterview – anonyme Zuordnung B:

Ein objektives Qualitätskriterium ist die überkollektivvertragliche Bezahlung, welches im Vergabeverfahren angewendet werden kann. Weiters kann in der zweiten Stufe als Qualitätskriterium die Implementierungsphase, ein Qualitätskonzept sowie das Auftragsmanagement und technische Ausstattungen, wie Kommunikationsmittel, Transportmittel oder Fuhrpark abgefragt werden. Vereinzelt kommt auch das Kriterium Responsezeiten bei Ausschreibungen vor. Eines der wichtigsten Kriterien ist jedoch das Implementierungskonzept. Dies kann auch durch ein Inhaltsverzeichnis detailliert vorgegeben werden, um von der Personalrekrutierung bis zum Beschwerdemanagement alles abzudecken. Die Erwartung ist, mit hoher Sicherheit das zu bekommen was der Auftraggebende will, braucht und es der Bietende auch kann. Um eine gerechte Bewertung der Qualitätskriterien zu erhalten eignet sich eine Punktebewertung am besten. Ein ganz entscheidender Punkt bei den Zuschlagskriterien ist das Auftragsmanagement. „Das ist wirklich der Schlüssel zum Erfolg!“ (Experteninterview Zuordnung B 2017, S.11). Dabei ist die Organisation besonders zu betrachten, da eine Abhängigkeit zu den betrieblichen Abläufen besteht. Die ISO 9001 und die ÖZS-Zertifizierung sollten bereits ein Mindeststandard sein, müssen aber wie alle anderen Zertifikate und Nachweise vorgelegt werden. Weitere Unternehmenszertifikate sind immer abzufragen und sagen einiges über die Struktur und die Sichtweise eines Unternehmens im Umgang mit Verfahrensanweisungen aus. Ein wesentliches subjektives Zuschlagskriterium ist auch die Erstellung eines Konzeptes für die Übernahme der Sicherheitsdienstleistungen. Dadurch können alle Prozesse auf Plausibilität, Strukturiertheit, Effizienz und Wirksamkeit überprüft werden. Optimal werden diese Prozesse dann vom ausführenden Auftragsmanagement persönlich erläutert. (Vgl. Experteninterview Zuordnung B)

Bewertung der Qualitätskriterien	Messbarkeit, Eignung	Bemerkungen
Auftragsmanagement, Betreuung der Kundinnen und Kunden	geeignet / messbar	Persönliche Qualifikation, Branchenzugehörigkeit – eine Person und Stellvertretung wird bewertet
Auswahl des eingesetzten Personals	n. geeignet / n. messbar	Eventuell über Fluktuationsraten messbar, Qualitätskriterien der einzelnen Personen werden abgefragt, keine persönliche Vorstellung von allen bei Ausschreibung
Überzahlung des eingesetzten Personals	geeignet / messbar	Einstufung in die richtige Verwendungsgruppe wichtig, max. 1 Euro / Std. Überzahlung – Beachtung der Lohnnebenkosten
Spezielle Referenzen	geeignet / messbar	Am besten als Eignungs- oder Auswahlkriterium geeignet
Unternehmenszertifikate	geeignet / messbar	ISO 9001, ISO 27001, ISO 14001, etc.
Organisation und Infrastruktur	geeignet / messbar	z.B. Anzahl Interventionskräfte oder Fahrzeuge, wesentlich in der Implementierung
Konzept für die Übernahme der Dienstleistung	geeignet / messbar	Ganz entscheidend, Plausibilität wird durch Kommission geprüft
Schulungs- und Ausbildungskonzept	geeignet / messbar	Prüfbar durch Inhalt und Plausibilität, Trainerhandbücher, Qualifikationen von Trainern
Sicherheitskonzept	n. geeignet / n. messbar	Frage der Unabhängigkeit – was erwarten sich die Auftraggebenden? Unterstützung durch Dienstleistende möglich

Antwort Forschungsfrage: Ja

Je genauer die Ausschreibung gestaltet wird, desto besser bekommen die Auftraggebenden was diese möchten. „Das ist ungefähr so, wie wenn ich ins Gasthaus gehe und sage ich hätte gerne was zum Essen. Dann werde ich das bekommen, was der Kellner mir verkaufen möchte. Wenn ich ganz genau sage, was ich möchte, dann ist die Chance sehr groß.“ (Experteninterview Zuordnung B, 2017, S.18)

Zusammenfassung Experteninterview – anonyme Zuordnung C:

Bei Ausschreibungen sind Schulungen und Ausbildungen ein wichtiges Thema. Qualitätskriterien für Anbietende wären dabei der Ausbildungsstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, werden die Ausbildungen laufend nachgeschult und werden diese im Haus angeboten. Sicherheit ist ein Querschnittsthema, deshalb sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Sicherheitsdiensten flexibel einsetzbar und beispielsweise im Brandschutz (Brandschutzwart) ausgebildet sein. Wenn Ausbildungen nur auftragsbezogen gemacht werden, hat das Unternehmen nicht genügend Weitblick über das gesamte System der Sicherheit. Nicht jeder Mitarbeitende braucht eine Schulung im Umgang mit Waffen, trotzdem muss es Standards bzw. ein Ausbildungsprogramm geben. Ein anderes Thema sind rechtliche Ausbildungen in sicherheitstypischen Bereichen, wie Notwehr, Nothilfe, Hausrecht. Das muss jeder Mitarbeitende als Grundschulung und in regelmäßiger Nachschulung haben. Weitere Qualitätskriterien sind das Berichtswesen und die Qualitätssicherung sowie das Erscheinungsbild (z.B. Uniform) und die Kommunikationsfähigkeit. Es ist sicherzustellen, dass diese Dinge einfach, klar, übersichtlich, regelmäßig und zuverlässig erfolgen. Die Notwendigkeit der Kommunikationsfähigkeit liegt jedoch auch am entsprechenden Einsatzort. Bei Baustellenbewachungen wird dies weniger wichtig sein, wie bei Rezeptionen. Die soziale Komponente für den Umgang mit Menschen darf aber nicht außer Acht gelassen werden. Zur Qualität gehört auch das Alter der Arbeitsmittel (PC, Scheinwerfer, Funkgeräte, Autos, etc.) und das diese modern gehalten wird. Durch vorformulierte Qualitätskriterien wird erwartet, dass die Führungskräfte den Auftrag in Kenntnis der Ausschreibung mit ihrem Personal abwickeln. Der/die Kunde/Kundin sollte nicht die Rolle der Führungskraft übernehmen müssen, sondern die Führungskraft ist die Hauptansprechperson der Kundinnen und Kunden. Natürlich spricht der/die Kunde/Kundin direkt mit dem Personal. Aber das soll Tagesgeschäft sein und nicht Strategie und nicht Einhaltung der ausgeschriebenen Leistungen. Die Erwartung der Auftraggebenden ist eine geeignete Organisationsform des Auftragnehmenden. Zu wenige Führungskräfte für zu viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden schnell Schwächen zeigen. Hier wird oft bei den Unternehmen gespart, damit billiger angeboten werden kann. *„Der Mitarbeiter wird eh im Objekt sein, aber hinter ihm ist oft ein riesen Loch.“ (Experteninterview Zuordnung C, 2017, S.5).* Für die Bewertung der Qualitätskriterien eignet sich ein Punktesystem, welches vorab in der Ausschreibung bekannt gegeben wird. Die Punktevergabe ist nach Gewichtung der Aufgabe. Das Auftragsmanagement beeinflusst die Abwicklung der Aufträge nach der Ausschreibung zu 100%. Unternehmenszertifikate sind nur Momentaufnahmen und keine Garantie, dass die Inhalte auch gelebt werden. *„Nice to have“ (Experteninterview Zuordnung C, 2017, S.5).* Das Erstellen eines Konzeptes für die Übernahme von

Sicherheitsdienstleistungen ist eine Grundvoraussetzung (MUSS-Kriterium) kein Qualitätskriterium. Als Bestandteil einer Ausschreibung gibt es eine Implementierungszeit, wo die Voraussetzungen für eine ordnungsgemäße Arbeitsdurchführung geschaffen werden müssen. Die Standards im Unternehmen (Zuständigkeiten, Kommunikation, Arbeitsmittel, etc.) gehören dem Auftrag entsprechend abgestimmt und angepasst und die Strukturen müssen abgebildet werden. „Ohne dem geht's gar nicht. Das ist für mich kein ist schön zu haben, das ist ein Must have.“ (Experteninterview Zuordnung C 2017, S.6). Dies ist kein Zuschlagskriterium sondern sollte das nicht vorhanden sein, ist es ein Ausscheidungskriterium. (Vgl. Experteninterview Zuordnung C)

Bewertung der Qualitätskriterien	Messbarkeit, Eignung	Bemerkungen
Auftragsmanagement, Betreuung der Kundinnen und Kunden	geeignet / messbar	Anzahl der Mitarbeiter in dem Bereich bezogen auf die Unternehmensgröße
Auswahl des eingesetzten Personals	n. geeignet / n. messbar	Nur Kriterien zur Person sinnvoll
Überzahlung des eingesetzten Personals	geeignet / messbar	Wird sich im Preis bemerkbar machen, Kontrolle der Bezahlung notwendig
Spezielle Referenzen	geeignet / messbar	Anzahl, Größenordnung, Angabe von Kontaktpersonen
Unternehmenszertifikate	geeignet / messbar	Bedeutung nicht sehr hoch, zeigt Willen des Unternehmens, Ausführung wichtig
Organisation und Infrastruktur	geeignet / messbar	Anzahl der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und Aufträge pro Führungskraft, Umsatz pro Führungskraft, Anzahl der Fahrzeuge, durchschnittliches Alter oder Km-Stand der Fahrzeugflotte, Anzahl bewaffnetes Personal z.B. durchschnittliche Anzahl an Trainings und abgegebene Schüsse
Konzept für die Übernahme der Dienstleistung	geeignet / messbar	Ausscheidungsgrund, wenn es nicht vorhanden
Schulungs- und Ausbildungskonzept	geeignet / n. messbar	Grundausbildungen, spezifische Ausbildungen (Brandschutz), Konzept der Nachschulung
Sicherheitskonzept	geeignet / messbar	Nachevaluierungen bei bestehenden Aufträgen, Vergleichbarkeit schwierig

Antwort Forschungsfrage: Nein bei Standardbewachung, Ja bei Komplexität

„Bezogen auf die heute üblicherweise ausgeschriebenen Dienstleistungen muss man das differenziert sehen. Ist es eine Standardbewachung, dann werden die Qualitätskriterien nicht so bedeutend sein, außer es geht um riesige Dimensionen und Regionalitäten usw., also wo Bewertungskriterien unbedingt erforderlich sind für die Auswahl, aber nicht unbedingt für die Durchführung der Dienstleistung. Aber sobald es um Dienstleistungen geht, die in irgendwelche Organisationen eingebettet sind, wo es Schnittstellen gibt usw., Aufgaben, die übertragen werden, sind die Qualitätskriterien erforderlich oder sicher ein großer Vorteil zur Auswahl des richtigen Anbieters.“ (Experteninterview Zuordnung C, 2017, S.9).

Zusammenfassung Experteninterview – anonyme Zuordnung D:

Ein Qualitätskriterium ist ein passendes, individuelles Angebot zur jeweiligen Ausschreibung zu erhalten. Weiters wird beachtet, dass auch alles geforderte, in der richtigen Form in der angegebenen Zeit geliefert wird und ob sich der Anbietende mit der Ausschreibung auseinandergesetzt hat, sodass Fragen gestellt werden. Die Erwartung bei der Ausschreibung ist die vollinhaltliche, individuelle, verständliche und zeitgerechte Lieferung der Angebote. *„Weil das ist ja auch ein Qualitätskriterium, wenn einer nicht mal zeitgerecht sein Angebot abgibt, darf ich mir nicht erwarten, dass er sonst in seiner Dienstleistung wirklich, mit hoher Qualität agiert“ (Experteninterview Zuordnung D 2017, S.10).* Als Bewertungsmethode wird ein Punktesystem zur Kennzahlermittlung, verwendet. Die Punkte werden durch eine Fachbeurteilung (Kommission) vergeben, deshalb ist es wichtig, dass auch nur Personen mit Fachkenntnis in der Kommission sind. Das Auftragsmanagement beeinflusst die Abwicklung der Aufträge sehr. Es ist wichtig, dass dieses klaglos funktioniert. Besonders wichtig ist dabei die Ansprechperson des Sicherheitsdienstleisters. Ein Gegenüber, das sich mit allen Themen auseinandersetzt. Der Hintergrund von Unternehmenszertifikaten wird benötigt, vor allem bei speziellen Zertifikaten, wie bei einer zertifizierten Leitstelle. Damit ist auch die Basis einer Unternehmensstruktur sichergestellt, aber nicht garantiert, dass der Tagesbetrieb reibungslos läuft. Grundsätzlich sollten die Anforderungen an die Bietenden so angelegt sein, dass eine langfristige Partnerschaft geplant ist. Ein Wechsel bedeutet viele Aufwendungen, Informationsfluss von Sicherheitsagenden und Wissenstransfer von Firmendaten. Ein wesentlicher Punkt in einer Ausschreibung ist auch die Übernahme der Sicherheitsdienstleistungen. Dadurch kann von der Fachfirma Wissen eingefordert werden, um einen gemeinsamen reibungslosen Ablauf bzw. Implementierung zu entwickeln (Vgl. Experteninterview Zuordnung D).

Bewertung der Qualitätskriterien	Messbarkeit, Eignung	Bemerkungen
Auftragsmanagement, Betreuung der Kundinnen und Kunden	geeignet / messbar	Vorstellung und Präsentation vor einer Kommission, fachliche Kompetenz nur ein Teil, individuelle Menschenkenntnis
Auswahl des eingesetzten Personals	n. geeignet / n. messbar	Ausbildungen und persönliche Kriterien der eingesetzten Personen, keine persönliche Vorstellung
Überzahlung des eingesetzten Personals	geeignet / messbar	Gute Möglichkeit für Bestbieterausschreibungen
Spezielle Referenzen	geeignet / messbar	Auftraggebende wollen keine Übungsobjekte sein
Unternehmenszertifikate	geeignet / messbar	Kommt auf das Zertifikat an, keine Garantie der Qualität
Organisation und Infrastruktur	geeignet / messbar	Organisation zeigt eher die Praxis, Infrastruktur können durch Fakten abgefragt werden
Konzept für die Übernahme der Dienstleistung	n. geeignet / messbar	Messbar durch Kommission, fachliche Gedanken zur Ausschreibung durch Bietende
Schulungs- und Ausbildungskonzept	geeignet / messbar	Forderung zu jeder individuellen Dienstleistungsposition, Bewertung durch Kommission
Sicherheitskonzept	geeignet / messbar	Vorgabe eines Rahmens durch Auftraggebende und Befüllung durch Bietende

Antwort Forschungsfrage: Ja

„Sicherheitsdienstleistungen sind ein sensibles Gebiet, wo ich nicht den Billigstbieter nehmen kann, sondern den Anbieter, der mir, gemäß meinen Kriterien, die ich versuche so gut wie möglich zu messen, geordnet, gesichert und zuverlässig meine Sicherheitsdienstleistungen zu erbringen. Es hilft mir keiner, der billig ist, aber es nicht auf die Reihe bringt. Ich brauch einen zuverlässigen Partner, der im Endeffekt all das, in dieser Qualität und in dieser Zuverlässigkeit erbringt, so wie wirs ausschreiben und wie wir dann auch versuchen mit diesen Messkriterien auch den Bestbieter rauszufiltern“ (Experteninterview Zuordnung D 2017, S.21).

Zusammenfassung Experteninterview – anonyme Zuordnung E:

Folgende Qualitätskriterien können bei Ausschreibungen angewandt werden: Umsetzungskonzept, Vorhandensein von Software/IT-Programme, Ausstattung, zusätzliches Personal, Überzahlung des Personals, schriftlich festgelegte Prozessabläufe, Zertifizierungen (die zur Ausschreibung passen). Erwartet wird durch die Qualitätskriterien, dass diese bei der Umsetzung auch eingehalten werden. Diese stellen den Mindeststandard für die Auftragsdurchführung dar und müssen auch regelmäßig überprüft werden (Sicherstellung der Umsetzung der Qualitätskriterien). Bewertet werden die Qualitätskriterien anhand eines Punkteschemas, bei dem für die jeweiligen Kriterien entsprechende Punkte durch eine Kommission vergeben werden. Einfacher ist dies jedoch mit Ja/Nein – Kriterien zu handhaben, da dies die Nachweisbarkeit erleichtert. Bei der Punktevergabe durch eine Kommission bewerten die einzelnen Mitglieder mit einer nachvollziehbaren schriftlichen Begründung, um die subjektiven Elemente bei der Punktevergabe zu minimieren. Das Auftragsmanagement (Schlüsselperson – Single Point of Contact) beeinflusst die Abwicklung der Aufträge wesentlich. „Das ist das wesentlichste Personal eines Sicherheitsdienstleisters“ (Experteninterview Zuordnung E 2017, S.12). Diese Person ist ausschlaggebend für eine gute Zusammenarbeit und für die Qualität. Unternehmenszertifikate helfen bei der Auswahl des Anbieters, sind aber nicht einzig ausschlaggebend. Dadurch können sich Bietende von anderen abheben und gemeinsame Schnittstellen mit dem/der Auftraggebenden hervorheben. Ein Konzept für die Übernahme von Sicherheitsdienstleistungen kann ein Teil einer Bewertung in der Gesamtbewertung sein. Wesentlich ist dabei, dass es dann auch umgesetzt wird (Vgl. Experteninterview Zuordnung E).

Bewertung der Qualitätskriterien	Messbarkeit, Eignung	Bemerkungen
Auftragsmanagement, Betreuung der Kundinnen und Kunden	geeignet / messbar	Qualifikation der Person – Ausbildung, Erfahrung, Know-How
Auswahl des eingesetzten Personals	n. geeignet / n. messbar	Festlegung von Kriterien/Qualifikationen, persönlicher Eindruck subjektiv
Überzahlung des eingesetzten Personals	geeignet / messbar	Wesentlicher Punkt in einer Ausschreibung
Spezielle Referenzen	geeignet / messbar	Referenzobjekt positiv, wenn das Unternehmen noch leistet
Unternehmenszertifikate	geeignet / messbar	ISO Zertifikate, Beachtung der Gültigkeit

Organisation und Infrastruktur	geeignet / messbar	Formal möglich, Umsetzung schwer prüfbar
Konzept für die Übernahme der Dienstleistung	n. geeignet / n. messbar	Bewertung durch Kommission möglich
Schulungs- und Ausbildungskonzept	geeignet / n. messbar	Geeignete Ausbildungen für die jeweiligen Positionen wichtig
Sicherheitskonzept	geeignet / messbar	Macht nicht bei jeder Ausschreibung Sinn, nur bei Festlegung von Kriterien

Antwort Forschungsfrage: Ja

Die Erwartung ist die beste Leistung zum günstigsten Preis. „Billig ist nicht immer gut. Es muss ja Leistung zu Preis, also diese Korrelation, muss passen“ (Experteninterview Zuordnung E 2017, S.21).