



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Nocrime AG Unterstadt

Führen mit Finanzen – Leitung einer neuen Geschäftsstelle in der privaten Sicherheitsbranche (Dienstleistungsunternehmung)

Version Nr. 1, 19.10.2018

Sutter, Emilio

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publiziert auf: www.oepms.org

Unter doi: 10.25938/oepms.99



Open Education Platform
for Management Schools

Nocrime AG Unterstadt

Führen mit Finanzen – Leitung einer neuen Geschäftsstelle in der privaten Sicherheitsbranche (Dienstleistungsunternehmung)

Version Nr. 1, 19.10.2018

Sutter, Emilio

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publikationsform: Fallstudie

Institution: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Schlüsselbegriffe: Finanzmanagement, Dienstleistungsbranche, Sicherheit

Einsatzbereich: MBA/EMBA/MAS und BSc

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Sutter, E. (2018, 19. Oktober). Nocrime AG Unterstadt. Führen mit Finanzen – Leitung einer neuen Geschäftsstelle in der privaten Sicherheitsbranche (Dienstleistungsunternehmung). *Open Education Platform*. Doi: 10.25938/oepms.99



Open Education Platform
for Management Schools

Didaktischer Reflexionsbericht zur Fallstudie

Nocrime AG Unterstadt

Führen mit Finanzen – Leitung einer neuen
Geschäftsstelle in der privaten Sicherheitsbranche
(Dienstleistungsunternehmung)

Thema:	Führung mit Finanzen in Dienstleistungsunternehmung
Fachbereich/Modul:	Finanzmanagement
Fächer:	Management Accounting (und Controlling)
Lernobjekte:	Textabschnitte, eine Abbildung und vier Tabellen
Einsatzbereich:	MBA/EMBA/MAS u. BSc; für DAS u. CAS auch möglich
Sprache:	Deutsch
Schlüsselbegriffe:	Finanzmanagement, Dienstleistungsbranche, Sicherheit.

Autor: Prof. Emilio Sutter

Master bzw. Lizenziat in Ökonomie an der Universität Basel, Controller's Dipl. an der Controller-Akademie Gauting/München; nach seinem Studium war er während fast zehn Jahren in einem Bankkonzern verantwortlich für verschiedene Controllingbereiche: wissenschaftlicher Controller in der Konzernzentrale Basel, in Genf und ein Jahr als Controllingdelegierter in New York; als Stv. Leiter Controlling Hauptsitz Basel, Leiter Controlling Marktgebiet Aargau und zuletzt als Leiter Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen für sechs Marktgebiete der Region Nordwestschweiz in Basel. Danach war er neun Jahre verantwortlich für verschiedene Controllingbereiche auf Kantonsebene: - neben seinem Achtzigprozentpensum als Leiter Wirkungsleistungs-Controlling / ökonomischer Berater einer kantonalen Bau- u. Umweltschutzdirektion (Departement mit ca. 800 Mitarbeitenden) und gleichzeitig Direktionsverantwortlicher für die Umsetzung der Neugestaltung Finanzausgleich (NFA), Delegierter KMU-Forum und (Co-)Leiter von Rechnungswesen- / Controllingprojekten - war er nebenamtlicher Dozent für Rechnungswesen/Controlling. In der Erwachsenenbildung ist er seit 1992 tätig. Ehren- und nebenamtlich war er vier Jahre Fachmitglied in der Rechnungsprüfungskommission einer Stadtgemeinde, vier Jahre Vizepräsident und Finanzvorstand einer Behindertenorganisation und seit 2000 KMU-Verwaltungsrat. Seit 2000 ist er an der Fachhochschule Nordwestschweiz zuerst als nebenamtlicher, seit 2007 als hauptamtlicher Dozent für Accounting & Controlling in deutsch- und englischsprachigen Studiengängen, seit 2011 mit Professur und seit 2016 als stellvertretender Institutsleiter tätig. Er arbeitet in Projekten der Aus- und Weiterbildung, der Beratung und der Forschung. Forschungsgebiete sind Interne Kontrollsysteme und aktuell wirkungsorientierte Führung. Am Institut für Non-Profit- u. Public Management leitet er den Kompetenzschwerpunkt Performance Measurement & Controlling. Zusammen mit der HEG Jura Arc hat er ein Weiterbildungsprogramm zu Führung über Finanzen und kostenbewusste Führung für die Vorbereitung der Kader der Bundesverwaltung auf das Neue Führungsmodell Bund (NFB 2017) entwickelt. Als Dozent unterrichtet er diese Thematik auch an der MILAK / ETH, Birmensdorf. Bei den MBA-, EMBA-, MAS NPPM-Studiengängen an der FHNW, Hochschule für Wirtschaft, ist er zudem Fachvorstand Finanzmanagement.

Impressum

Herausgeber

Emilio Sutter

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Hochschule für Wirtschaft HSW, Institut für Nonprofit- und Public Management

Peter Merian-Strasse 86

CH-4002 Basel

Vorwort

Eine Idee zu dieser Fallstudie lieferte ein für die Bundesverwaltung erstellter «Case» für den öffentlichen Sicherheitsbereich (vgl. Bregnard & Sutter, 2015). «Case» wird nachfolgend für diesen bereits mehrfach erfolgreich angewendeten Fall in der öffentlich-rechtlichen Sicherheit verwendet.

Die aktuell entwickelte, vorliegende Fallstudie befasst sich mit dem profit-orientierten Dienstleistungssektor am Beispiel einer Sicherheitsunternehmung in der Schweiz: Dominique Oppler übernimmt die Leitung einer im Januar 2018 neu eröffneten Geschäftsstelle der Sicherheitsfirma Nocrime AG in Unterstadt. Der Vorname «Dominique» ist bewusst geschlechtsneutral gewählt, damit sich alle Studierenden mit dieser Person identifizieren können.

Alle Namen der aktuell entwickelten Fallstudie sind frei erfunden. Ähnlichkeiten mit juristischen und/oder natürlichen Personen sind rein zufällig. Die erwähnten Kantone und wirtschaftsgeografischen Eckpunkte basieren auf offiziellen Daten. Sie wurden für die Übersicht etwas vereinfacht, widerspiegeln aber tatsächliche Zahlenstrukturen. In dieser Fallstudie wurden zudem Finanzbuchhaltungsbudgets von zwei privatwirtschaftlichen Sicherheitsfirmen zu Grunde gelegt. Die Zahlenstrukturen wurden so integriert, dass sie keine direkten Rückschlüsse auf die real existierenden Unternehmen zulassen. Allfällige Übereinstimmungen wären rein zufällig.

Diese Fallstudie geht bewusst von einer Hauptfragestellung aus. Hieraus lassen sich je nach Zielpublikum und Aktualität beliebige Fragen für den Unterricht, Kurse und Seminare formulieren.

Möge diese Fallstudie eine Orientierungshilfe für die Wissenserarbeitung zu Führen mit Finanzen resp. in den Fächern Management Accounting und Controlling sein.

Viel Erfolg!

Basel, September 2018

Emilio Sutter

Abstract

Die vor 40 Jahren in Mittelingen gegründete Sicherheitsunternehmung Nocrime AG war bisher nur in der Deutschschweiz tätig. Im Januar 2018 wird Dominique Oppler für die Leitung der ersten Romandie-Geschäftsstelle von Nocrime AG eingesetzt. Die Geschäftsstelle befindet sich in Unterstadt. Sie soll mit sechs Einsatzleitenden und 94 abrufbereiten Freelancern ab erstem Jahr Gewinn ausweisen. Wie können Instrumente und Konzepte zu Führung mit Finanzen einen Beitrag zur Erreichung dieser ambitionierten Zielsetzung leisten?

Didaktischer Reflexionsbericht

Erstens: Einführung

Kurzer Überblick:

Die Fallstudie ist primär für Studierende gedacht, welche sich mit einer nichtbetriebswirtschaftlichen Vorbildung möglichst schnell Wissen im Bereich «Führen mit Finanzen» aneignen wollen. Sie nehmen die Rolle von Dominique Oppler ein. Wie die Studierenden verfügt Dominique Oppler nicht über einen Hochschulabschluss in (Betriebs-)Ökonomie; muss aber trotzdem in der neu gegründeten Geschäftsstelle relativ schnell Gewinn erwirtschaften. Die Fallstudie dient als roter Faden im Thema «Führen mit Finanzen». Im Verlauf des Kurses sollen die Studierenden Dominique Oppler sinnvolle Instrumente und Konzepte empfehlen, wie das ambitionöse Ziel «Gewinn bereits im ersten Betriebsjahr» angestrebt werden kann.

Wie, wann und mit wem wurde die Fallstudie bereits eingesetzt?

Diese Fallstudie ist in dieser Form neu. Sie basiert auf dem ähnlichen «Case Version 8» aus der Optik eines damals neuen Kommandanten der Kantonspolizei Neuhof (vgl. Bregnard & Sutter, 2015). «Case Version 1» aus Polizeikommandantenoptik wurde 2013 im Rahmen eines Weiterbildungsprogramms für mittlere und höhere Kader der Bundesverwaltung (Doppeltagesseminare; 2013 – 2016 als Vorbereitung auf das «Neue Führungsmodell Bund [NFB] 2017») entwickelt und eingesetzt.

Welche Erfahrungen wurden damit gemacht?

Ca. 400 mittlere und höhere Kader der Bundesverwaltung konnten mit dem «Case» aus Polizeikommandantenoptik erfolgreich geschult werden. Er wird auch heute noch vom Autor der vorliegenden Fallstudie für die Schulung von mittleren und höheren Kadern an der MILAK / ETH, Birmensdorf, angewendet. In den Feedbacks und Evaluationen dieser Doppeltagesseminare wurde der oben erwähnte «Case» und seine Anwendung jeweils positiv beurteilt. 2017/2018 wurde die nun vorliegende Fallstudie aus Optik der Geschäftsstellenleitung einer (profit-orientierten) Sicherheitsunternehmung entwickelt. In einer Vorversion konnte sie in einem «MBA-Management Accounting-»Programm des Autors aufgrund der zustimmenden Feedbacks der Studierenden bereits erfolgreich getestet werden.

Zweitens: Lernziele

Beschreibung

Das erworbene Wissen zur finanziellen Führung einer neu gegründeten For-Profit-Geschäftsstelle soll praxis-orientiert angewendet werden können. Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe, wichtige Aspekte

eines Managementsystems mit Controlling-Prozessen, Planungs- und Kontrollinstrumenten inkl. Internem Kontrollsystem (IKS), finanz- und betriebsbuchhalterische Aspekte sowie Kostenmanagement-Methoden und -Prinzipien sollen mit Bezug auf diese Fallstudie überblickartig gelernt werden.

Angaben der Zielgruppe, der fachlichen Ausrichtung und des vorausgesetzten Wissensstandes

Zur Hauptzielgruppe gehören Studierende in Management Accounting und Controlling auf Stufe Weiterbildungs-Master (MBA, EMBA und MAS). In der Regel handelt es sich hierbei um Studierende ohne Hochschulabschluss in (Betriebs-)Ökonomie. Vorstellbar ist der Einsatz dieser Fallstudie zudem für Studierende auf Stufe «BSc», «DAS» und «CAS» zu Führung mit Finanzen.

Drittens: Lehrplan

Grundsätzlich ist die Fallstudie als Unterrichtsvorbereitung für die oben erwähnte Zielgruppe gedacht. Ausgangspunkt ist die am Schluss dieser Fallstudie erwähnte Hauptfragestellung, wie bereits im ersten Betriebsjahr Gewinn erzielt werden kann. Im Verlaufe des Unterrichts werden Fragen zur Führung mit Finanzen resp. aus den Fachgebieten Management Accounting und Controlling anhand dieser Fallstudie in Gruppenarbeiten gelöst. Je nach Zielgruppe wird im Unterricht auch mit aktuellen ergänzenden Rechtsgrundlagen, Zeitungsartikeln usw. gearbeitet.

Viertens: Diskussionsleitfaden

Empfohlen wird: Die Studierenden haben die Fallstudie zu Hause gelesen, sich in die Rolle von Dominique Oppler hineinversetzt, allfällige Verständnisfragen notiert und erste Überlegungen angestellt, wie sie selbst die ambitionöse Zielsetzung von Dominique Oppler angehen würden.

Wann welche Themen im «Führen mit Finanzen» beim Weiterbildungs-Master unterrichtet werden, hängt von den jeweiligen Dozierenden und Lehrpersonen ab.

Aus diesem Grund werden nachfolgend Beispiele aufgeführt, bei welchen Themen die Fallstudie wie angewendet werden kann – immer mit Bezug auf das übergeordnete ambitionöse Gewinnziel:

Z. B. bei vier zur Verfügung stehenden Halbtagen zum Thema «Führen mit Finanzen»:

Halbtag 1 von 4: Einführung und Grundlagen zu Führung mit Finanzen

Fallanwendung z. B. im Plenum anhand von grundlegenden Begriffen, welche für Führung mit Finanzen zweckmässig sind. Hierbei kann z. B. ausgegangen werden von Begriffen wie «Ziele», «Ergebnis», «Ressourcen». Die Studierenden sollen diese Begriffe in einer einfachen Wertschöpfungskette wie beispielsweise «Outcome → Impact → Output → Prozesse → Input» zuordnen. Anschliessend können die Wertschöpfungskettenglieder zueinander in Bezug gesetzt werden. Somit kann z. B. auch anhand der Wertschöpfungskette veranschaulicht werden, was Effektivität, Effizienz und Relevanz bedeuten.

Fallanwendung z. B. in Kleingruppen zum Thema «Wertschöpfungskette»:

Dominique Oppler soll versuchen, bei der vorgesehenen Sportveranstaltung INTERPLAY die Dienstleistungen der Nocrime-Geschäftsstelle zu offerieren. Hierbei sollen die oben erwähnten Grundbegriffe zu Führen über Finanzen in einer Wertschöpfungskette integriert werden.

Tipp: Bei knappem Zeitbudget sollen die **Kleingruppen** mit dem Wertschöpfungskettenglied «Impact» starten und sich überlegen, welche Anforderungen/Ziele die jeweiligen Zielgruppen (Akteure) bei einem solchen INTERPLAY haben, und wie Dominique Oppler die Dienstleistungen mit der Geschäftsstelle Nocrime AG Unterstadt gewinnbringend offerieren kann.

Fallanwendung z. B. im Plenum zum Thema «Transparenz in Bezug auf Führen mit Finanzen»:

Hierzu kann die Frage gestellt werden, ob die vorhandenen Rohdaten für das Budget 2018 für die Führung mit Finanzen transparent genug sind. Eine Anschlussfrage kann sein: Wie sollen die Daten für die finanzielle Führung aussagekräftiger aufbereitet werden? (Z. B. nicht nur Finanzbuchhaltung, sondern auch Kostenleistungs-, Prozesskosten-Rechnung usw.; Vertiefungsmöglichkeit je nach Zeitbudget).

Fallanwendung z. B. in Kleingruppen zum Thema «Pareto-Prinzip»:

Z. B. Einstieg mit der Frage: Wie wird das Pareto-Prinzip definiert? Was bedeutet das Pareto-Prinzip für Sie als Dominique Oppler (Leitung der neuen Nocrime-Geschäftsstelle in Unterstadt)? Eine Anschlussfrage kann sein: Wie ist das Pareto-Prinzip anzuwenden? Als weitere Anschlussfrage kann gestellt werden: Wie würden Sie das Pareto-Prinzip am Beispiel Einsatzplanung bei der Sportveranstaltung INTERPLAY anwenden, wenn Nocrime AG Unterstadt einen Auftrag mit Bewachung und Ordnungsdienst erhält, und nun einen solchen Einsatz planen soll?

Fallanwendung z. B. im Plenum zum Thema «Produktivität» und «Indikatoren»:

Welche Arten von Produktivität sind denkbar? Falls die Studierenden Probleme bekunden, könnte z. B. mit der Arbeitsproduktivität begonnen werden. Wie wird sie definiert z. B. bei einem Einsatz des Teams von Dominique Oppler beim INTERPLAY? Welche Indikatoren sind hierbei wichtig?

Fallanwendung z. B. in Grossgruppen zum Thema «Synergiepotenzial»:

Nennung bzw. Ermittlung von Synergiepotenzial z. B. unter der Annahme, dass Dominique Oppler einen grösseren Sicherheitsdienstleistungsauftrag an der Sportveranstaltung INTERPLAY erhalten hat. Hierbei kann z. B. auch auf verschiedene Zusammenarbeitsformen Bezug genommen werden.

Halbtag 2 von 4: Managementsystem und Controlling

Fallanwendung z. B. im Plenum zu übergeordneten Begriffen wie Managementsystem, Controlling: Die Studierenden sollen diese beiden Begriffe definieren. (Z. B. wie setzt sich ein Managementsystem in der einfachsten Form zusammen? Was heisst Controlling? Wer «macht» Controlling? Was sind die Aufgaben einer Organisationseinheit «Controlling» auch angesichts des ambitionierten Gewinnziels usw.? Zudem Anwendung von Analyse-/Planungs-/Kontroll-Instrumenten beispielhaft anhand der Fallstudie).

Halbtag 3 von 4: Kostenleistungsrechnung

Fallanwendung in Kleingruppen: Wie trägt die Kostenleistungsrechnung zur Transparenzsteigerung bei? Wie sind die Rohbudgetdaten 2018 der Finanzbuchhaltung unter dem Gesichtspunkt der Kostenleistungsrechnung aufzubereiten (Sachliche Abgrenzung)? Wie kann die Sicherheitsdienstleistung kalkuliert werden – unter dem Gesichtspunkt «Gewinn im ersten Betriebsjahr», wenn z. B. auch Skonti und Rabatte gewährt werden (traditionell und mit Prozesskostenrechnung)? Wie ist vorzugehen, wenn ein Zielgewinn und der Preis aufgrund der starken Konkurrenz vorgegeben sind (Target Costing)?

Halbtag 4 von 4: Kostenmanagement mit Fokus auf Optimierungsmethoden

Fallanwendung in Kleingruppen mit der Annahme: Die Kosten der neuen Geschäftsstelle sind höher als die Erträge, wenn die kalkulatorischen Abschreibungen eingerechnet werden. Mit welchen Optimierungsmethoden kann trotzdem Gewinn erreicht werden? (Z. B. Nennung u. Anwendung einer Methode).

Fallstudie

Nocrime AG Unterstadt

Führen mit Finanzen – Leitung einer neuen Geschäftsstelle in der privaten Sicherheitsbranche (Dienstleistungsunternehmung)

Sutter, Emilio

*Emilio Sutter - Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW - Hochschule für Wirtschaft,
Peter Merian-Strasse 86, 4002 Basel, Schweiz - emilio.sutter@fhnw.ch*

Abstract. Die vor 40 Jahren in Mittelingen gegründete Sicherheitsunternehmung Nocrime AG war bisher nur in der Deutschschweiz tätig. Im Januar 2018 wird Dominique Oppler für die Leitung der ersten Romandie-Geschäftsstelle von Nocrime AG eingesetzt. Die Geschäftsstelle befindet sich in Unterstadt. Sie soll mit sechs Einsatzleitenden und 94 abrufbereiten Freelancern ab erstem Jahr Gewinn ausweisen. Wie können Instrumente und Konzepte zu Führung mit Finanzen einen Beitrag zur Erreichung dieser ambitionösen Zielsetzung leisten?



© Tobias Sutter

Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung.....	2
2.	Analyse	3
2.1.	Wirtschaftsgeografische Eckpunkte zu Unterland und Oberland.....	3
2.2.	Sicherheitsakteure in Unterland und Oberland.....	3
2.3.	Dimensionierung von Nocrime AG und PPS AG.....	5
3.	Status und Herausforderung mit Hauptfragestellung	8
4.	Literaturverzeichnis.....	9

1. Einführung

Die Schweizer Sicherheitsunternehmung Nocrime AG wurde in den 1970er Jahren in Mittlingen, Kanton Mittelland, gegründet. Im aktuellen Leitbild von Nocrime AG geht es insbesondere darum, mit professionellen Sicherheitsdienstleistungen die knappen personellen Ressourcen der Deutschschweizer Polizeikorps zu ergänzen. Startpunkt dieser Fallstudie ist der Jahreswechsel 2017/2018. Im Januar 2018 wird mit Nocrime AG in Unterstadt zum ersten Mal versuchsweise eine Geschäftsstelle in der Romandie eröffnet.

Mit mehrjähriger Erfahrung in der Leitung einer mobilen Einsatzgruppe bei der Kantonspolizei Alpland wechselte Dominique Oppler 2011 in eine Kaderfunktion bei der Nocrime AG in Mittlingen. Dominique Oppler spricht fließend Deutsch und Französisch, hat erfolgreiche unternehmerische Ideen eingebracht, sowie sich laufend fort- und weitergebildet. Per 1. Januar 2018 erfolgt eine weitere Beförderung: Dominique Oppler übernimmt die Leitung der neu geschaffenen Geschäftsstelle Nocrime AG Unterstadt im Kanton Unterland. Die Geschäftsstelle Nocrime AG Unterstadt ist einer starken Konkurrenz ausgesetzt. Die gut 100 Jahre alte Schweizer Sicherheitsfirma Public-Private-Safe AG (PPS AG) betreibt schon lange eine Geschäftsstelle in Unterstadt. Die PPS AG Unterstadt wird von Anna Ivanovic, ehemalige Rettungssanitäterin und Kampfsportinstructorin, geleitet. Ihre Geschäftsstelle ist grösser als diejenige von Dominique Oppler. Die Firma PPS AG arbeitet anteilmässig mit mehr Freelancern als Nocrime AG. Insbesondere hierdurch kann PPS AG die gleichen und ähnlichen Sicherheitsdienstleistungen im Durchschnitt um 10% günstiger anbieten als die Nocrime AG. Für die neu eröffnete Geschäftsstelle Nocrime AG Unterstadt gelten die gleichen Bedingungen wie in der Nocrime AG Schweiz – mit einer Ausnahme: Nocrime AG Unterstadt darf gemäss Verwaltungsratsentscheid bzw. VR-Beschluss in einer ersten Phase auch mehrheitlich Freelancer einsetzen.

Dominique Oppler soll das bisherige Geschäfts-Portfolio der Nocrime AG in den Kantonen Unterland und Oberland ausweiten. Eine Möglichkeit wird beim Unterstützen der Polizeikorps der Kantone Unterland und Oberland gesehen. In Unterstadt wird auch im Januar 2018 Colonel de Gendarmerie, Henri Meister, als neuer Kommandant der Kantonspolizei Unterland eingesetzt. Trotz massivem personellem Engpass soll der neue Polizeikommandant im Kanton Unterland die Sicherheit auf bisherigem Niveau gewährleisten. Zusätzlich soll im Herbst 2018 ein Sport-Event in Unterstadt sicherheitstechnisch begleitet werden. Sein Vorgänger, Colonel de Gendarmerie, Bernard Grand, hat hierzu fallweise mit der Firma PPS AG zusammengearbeitet.

2. Analyse

Die Analyse von Dominique Oppler basiert auf wirtschaftsgeografischen Eckpunkten zu den Kantonen Unterland und Oberland. Ebenso werden Überlegungen angestellt zu weiteren Sicherheitsakteuren und zur Dimensionierung (Personalressourcen und Rohdaten für die Budgets 2018) der beiden privaten Sicherheitsfirmen Nocrime AG und PPS AG.

2.1. *Wirtschaftsgeografische Eckpunkte zu Unterland und Oberland*

Unterland und Oberland sind Nachbarkantone. Sie teilen die Grenze mit Frankreich (65 km der Landesgrenze entfallen auf Unterland, 120 km entfallen auf Oberland). Gesprochen wird hauptsächlich Französisch. Die Kantonsfläche ist ähnlich: Unterland 700 km² und Oberland 800 km² (vgl. Sonderegger & Stampfli, 2004, S. 197). Unterland gliedert sich in sechs, Oberland in drei Distrikte (Bregnard & Sutter, 2015, S. 1).

Beide Kantone weisen einen relativ grossen Industrieanteil auf: Mehr als 35% der Erwerbstätigen sind vorwiegend in der Uhrenindustrie tätig. Dieser Wirtschaftszweig ist zurzeit vor allem im Bereich Luxus/Edelmetallverarbeitung stark wachsend. Unterland zählt zurzeit 10'000 Grenzgänger, bei Oberland sind es 6'000. Unterland weist 170'000 Einwohner auf, von denen mehr als die Hälfte in einer der beiden Gross-Städte des Kantons leben (70'000 Einwohner in Unterstadt und 40'000 in Untertal). Die restliche Bevölkerung verteilt sich auf die verschiedenen Dörfer. Der Kanton Oberland ist insgesamt weniger städtisch als Unterland. Oberland zählt 70'000 Einwohner, von denen 12'000 in Oberstadt und 7'000 in Oberberg leben. Darüber hinaus hat sich die Bevölkerung in der umliegenden Agglomeration niedergelassen. 7% der Erwerbstätigen sind in der Landwirtschaft im Einsatz (vgl. Bregnard & Sutter, 2015, S. 1).

Zu Unterland zählen 50 Gemeinden, bei Oberland sind es 60. Unterland weist 40 Autobahnkilometer auf gegenüber 50 Autobahnkilometern bei Oberland. Die Zahl der zugelassenen Fahrzeuge liegt in Unterland bei 110'000 und in Oberland bei 50'000. Das BIP (Bruttoinlandprodukt) pro Einwohner beträgt in Unterland fast CHF 70'000 und CHF 65'000 bei Oberland. In Unterland wird ein Ausländeranteil von 25%, bei Oberland von 10% ausgewiesen (vgl. Bregnard & Sutter, 2015, S. 1). Beide Kantone verfügen über touristisch attraktive Landschaften.

2.2. *Sicherheitsakteure in Unterland und Oberland*

Zurzeit boomen die privaten Sicherheitsdienstleistungen (vgl. Schweizerische Depeschenagentur, 2018, S. 13). In der Schweiz stehen 20'000 private Sicherheitsangestellte 18'000 Polizisten gegenüber (vgl. Gerny, 2016, S. 11). 1995 gab es **in der Schweiz** 310, 2005 bereits 464 und 2015 sogar **818 private Sicherheitsunternehmen** (vgl. Bieri, 2015, S. 68; basierend auf Bundesamt für Statistik, 2015). Dominique Oppler beurteilt die Situation wie folgt: In den Kantonen Unterland und Oberland stellen die kleinen Sicherheitsfirmen – insbesondere aufgrund der einfacher ausgebildeten und unerfahrenen Mitarbeitenden – keine echte Konkurrenz zu Nocrime AG und PPS AG dar. Die folgende Tabelle 1 gibt Dominique Oppler einen Einblick in Bezug auf die massgebenden Sicherheitsakteure in den beiden genannten Kantonen.

Tabelle 1: Wichtige Sicherheitsakteure in Unterland und Oberland

	Sicherheitsakteure	Kommentar
1	Private Sicherheitsfirmen	Die Geschäftsstelle der PPS AG Unterstadt wird für die neue Nocrime AG Unterstadt als grösste Konkurrenz in Unterland und Oberland betrachtet.
2	Kantonspolizei	Unterland weist im IST 460 FTE auf (Full Time Equivalents bzw. Vollzeitstellen), während Oberland nur 125 FTE zählt. Oberland bezieht ergänzende Sicherheitsleistungen in der Regel über das Polizeikonkordat.
3	Gemeindepolizei	In Unterland ist die Integration der lokalen Polizei verwirklicht (System der Einheitspolizei). Die Gemeinden unterzeichnen jeweils Leistungsverträge mit der Kantonspolizei und allfälligen Sicherheitsfirmen nach Art und Anzahl der vorgesehenen Aktivitäten. Neben der Kantonspolizei Oberland gibt es zwei städtische Polizeikorps mit total 28 FTE. Die lokalen Polizeistellen basieren ihre Genehmigungen auf den kommunalen Reglementen, regeln den Verkehr, sind für erste Interventionen zuständig und ahnden Übertretungen.
4	Grenzwachtkorps und Zollamt	Aufgrund der exponierten Lage der beiden Grenzkantone arbeiten die beiden Polizeikommandanten auch mit dem Grenzwachtkorps zusammen. (Als einzige private Sicherheitsunternehmung verkauft PPS AG Autobahnvignetten beim Zollamt der beiden Grenzkantone.)
5	Kantonaler Bevölkerungsschutz	Diese Aufgabe wird bei Unterland von der Kantonspolizei, bei Oberland von fünf separaten FTE des Sicherheitsdepartementes wahrgenommen.
6	Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS)	Bei regionalen Events wird das VBS ergänzend von den beiden Kantonspolizeikorps Oberland und Unterland beigezogen (in der Regel Flugdienstleistungen).

Quelle: eigene Tabelle inspiriert von Bregnard & Sutter, 2015, S. 2ff.

Bei der Kantonspolizei Unterland sieht Dominique Oppler eher eine Möglichkeit für Aufträge. Aus diesem Grund wird die Kantonspolizei Unterland aufgrund der aktuellsten Reorganisation analysiert.

Die **Kantonspolizei Unterland** gliedert sich in die folgenden **fünf Leistungs- bzw. Produktgruppen**: Kriminalpolizei, Nachbarschaftspolizei, Verkehrspolizei, Mobile Einsatzgruppe und Notfalldienst (inspiriert von Bregnard & Sutter, 2015, S. 2).

Dominique Oppler ist sich für die neue Geschäftsstelle bewusst:

Eine klare Produktdefinition trägt massgebend dazu bei, dass die Zahlen, Daten und Fakten der Controlling-Systeme aussagekräftig sind bzw. werden (Sutter, 2017, S. 380).

Von einem ehemaligen Mitarbeiter der PPS AG erfährt Dominique Oppler, dass die **Geschäftsstelle der PPS AG Unterstadt** mit folgenden **vier Strategic Business Units (SBU)** agiert:

Privatdetektei inkl. Personenschutz, Gebäude-/Objektschutz, Verkehrsdienst und Ordnungsdienst mit Eintrittskontrollen, Kassendienst usw.

Um sich von der Konkurrenz abzuheben, könnte später auch ein CARE-Team bei Katastrophen/Unfällen und eventuell eine Sozialdetektei – in Abhängigkeit von der aktuellen politischen Diskussion (vgl. Aschwanden, 2018, S. 15) – eingesetzt werden. Hierzu müsste aber zuerst ein VR-Beschluss vorliegen.

2.3. Dimensionierung von Nocrime AG und PPS AG

Beide Firmen weisen nur spärliche Daten zu ihrer Dimensionierung aus. Die Daten zu den personellen und finanziellen Ressourcen stehen nur auf Ebene Gesamtunternehmung Schweiz zur Verfügung.

Tabelle 2: Personalressourcen und Organisationsformen (Stand: Ende 2017)

	Public-Private-Safe AG	Nocrime AG
Organisationsform	nach SBU organisiert	nach Territorien organisiert
IST Einsatzkräfte für Public (FTE)	350	70
IST Einsatzkräfte für Private (FTE)	150	80
IST Kader (FTE)	90	40
IST Verwaltung (FTE)	50	10
IST Einsatzleitung/-zentrale (FTE)	30	35
Personal-/Finanz-/Rechnungswesen	eigene Abteilungen	via Treuhandunternehmung
Allgemeine interne Leistungen	Hausdienst, Informatik	Hausdienst, Informatik, allg. Administration inklusive Drucksachen, Presse/Kommunikation

Quelle: Tabelle inspiriert von Bregnard & Sutter, 2015, S. 3.

Die Fluktuationsquote des Kaders von Nocrime AG Schweiz liegt allgemein bei 4%; beim Ordnungsdienst liegt die Fluktuationsquote beim Kader seit mehreren Jahren bei etwa 16%. Die entsprechenden Angaben zu PPS AG stehen nicht zur Verfügung.

Tabelle 3: Rohdaten für die Budgets 2018 der beiden Sicherheitsfirmen

Angaben zum Budget 2018 der Public-Private-Safe AG (Gesamtunternehmung)		
Public-Private-Safe AG (Gesamtschweiz)		CHF
Personalaufwand	a)	66'000'000
Mobiliar, Dienste und Waren	b)	5'900'000
Abschreibungen	c)	1'750'000
Sonstiger Aufwand	d)	725'000
Total Aufwand		74'375'000
Nettoerlös Public		52'000'000
Nettoerlös Private		22'200'000
Sonstiger a. o. Ertrag		200'000
Total Ertrag		74'400'000
a) Löhne und Sozialaufwand im Zusammenhang mit dem Unternehmenszweck (inklusive einmalige Pensionskasseneinkäufe von CHF 2 Mio.).		
b) Mobiliar, Material, Umzüge, Beratungsmandate, Honorare, Versicherungen, Energie, Treibstoff etc. (im Zusammenhang mit dem Unternehmenszweck).		
c) Gemäss FiBu-Anlagebuchhaltung (BeBu-Abschreibungen: CHF 1'650'000).		
d) Allgemeine Administration inklusive Drucksachen, Information und Kommunikation.		

Informationen zum Budget 2018 Nocrime AG (Gesamtunternehmung)		
Nocrime AG (Gesamtschweiz)		CHF
Personalaufwand	a)	15'500'000
Miete, Leasing u. restlicher Aufwand exkl. Abschr.	b)	1'400'000
Abschreibungen	c)	-
A. o. Aufwand	d)	-
Total Aufwand		16'900'000
Nettoerlös von Kantonen und Gemeinden		2'000'000
Nettoerlös von Privaten		15'900'000
Sonstiger Ertrag und a. o. Ertrag		-
Total Ertrag		17'900'000
a) Löhne und Sozialaufwand		
b) "Restlicher Aufwand exkl. Abschr.": z. B. Beratung, Honorare etc.		
c) Keine Anlagebuchhaltung.		
d) Hierunter ist auch der betriebsfremde Aufwand zu verstehen.		

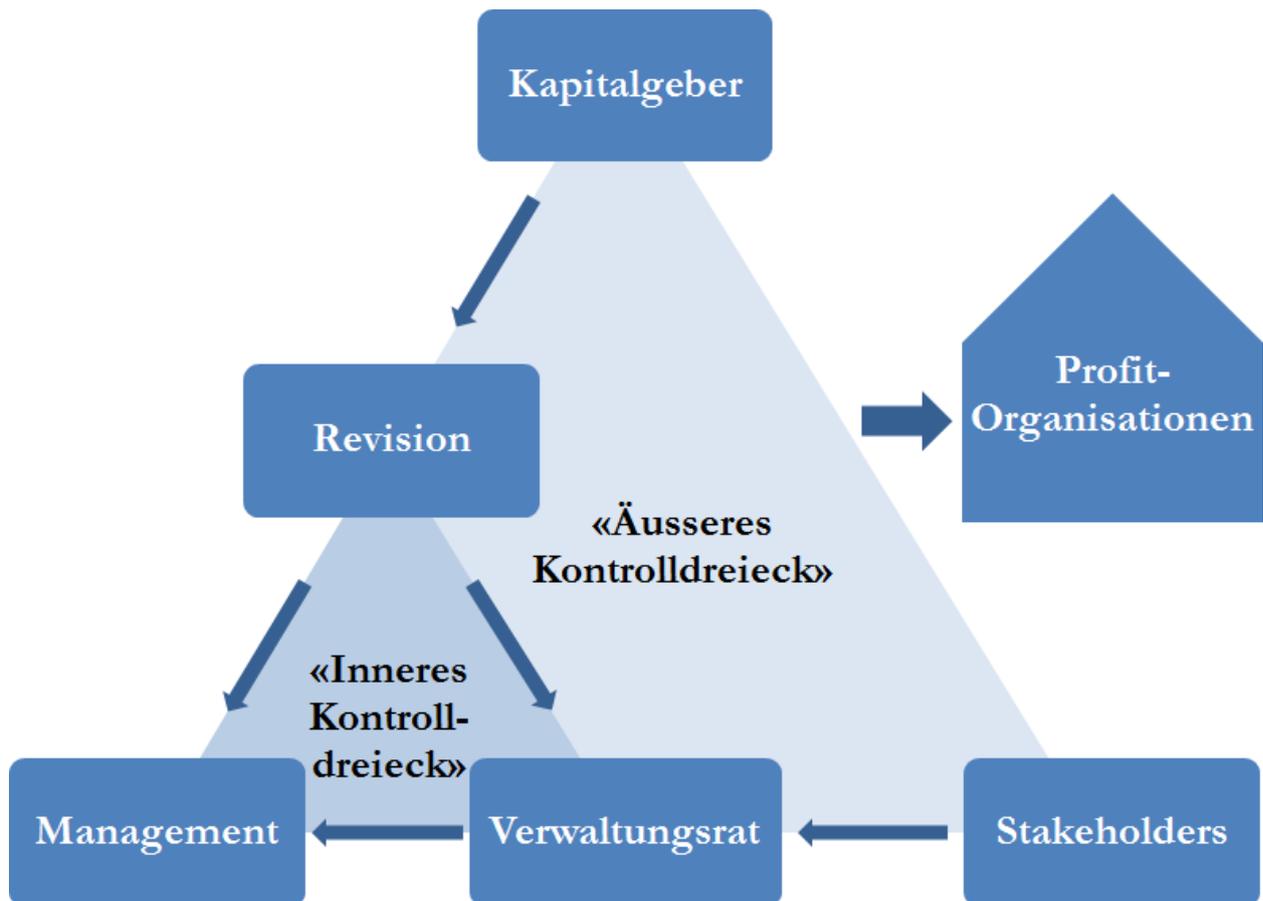
Quelle: eigene Tabelle inspiriert von Bregnard & Sutter, 2015, S. 3f.

Gerade auch bei der Analyse der Daten von Tabelle 3 wird sich Dominique Oppler bewusst: Wichtig ist das Zusammenspiel von Finanz- und Betriebsbuchhaltung, die Anwendung von Vorgaben des Finanzgebers bzw. der Aufsichtsstellen, die Konfiguration der Betriebsbuchhaltung, die sinnvolle Anwendung von Umlageschlüsseln sowie das Know-how der hierfür Verantwortlichen (Sutter, 2016, S. 100, zitiert nach Sutter, Hunziker & Grab, 2014, S. 194).

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung (VR und GL) der Nocrime AG Schweiz legen starken Wert darauf, dass das IKS auch in allen Geschäftsstellen mustergültig geführt wird. Alle mittelgrossen und grossen Organisationen müssen in der Schweiz ordentlich revidiert werden. Die Pflicht zur ordentlichen Revision hat zur Folge, dass ein IKS nachgewiesen werden muss (Art. 727 OR) (Sutter, Zöbeli & Dietiker, 2017, S. 141).

Die folgende Abbildung 1 hat Dominique Oppler deshalb im neuen Büro in Unterstadt aufgehängt:

Abbildung 1: Nocrime AG Schweiz: Kontrollbeziehungen im IKS



Quelle: Sutter, Hunziker & Grab, 2014, S. 75, zitiert nach Jäger, 2007, S. 28.

Für Dominique Oppler ist es wichtig, dass Kontrollen auch im finanziellen Bereich vorbildhaft ablaufen. Kontrollen im Sinne von Abweichungsanalyse basieren insbesondere auf der Planung – nach dem Motto: Planung ohne Kontrolle ist sinnlos, Kontrolle ohne Planung unmöglich (Sutter, 2009, S. 111; Grünig, 2002, S. 27, zitiert nach Wild, 1982, S. 44).

Eine detaillierte Planerfolgsrechnung 2018 existiert für die neue Geschäftsstelle Nocrime AG Unterstadt noch nicht.

3. Status und Herausforderung mit Hauptfragestellung

In den Vorjahren war in den beiden Kantonen Unterland und Oberland eine Häufung an Kriminalität zu verzeichnen. Aktuelle Kennzahlen hierzu liegen erst für das Jahr 2016 vor (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Kriminalität in den Kantonen Unterland und Oberland

Verstöße gegen		Jahr 2016	
		Kanton Unterland	Kanton Oberland
Strafrecht	Anzahl Verstöße	13'500	3'500
	Aufklärungsrate	40%	35%
Betäubungsmittelgesetz	Anzahl Verstöße	1'700	600
	Aufklärungsrate	99%	99%
Ausländergesetz	Anzahl Verstöße	400	75
	Aufklärungsrate	100%	100%
Sonstige Rechtsgrundlagen	Anzahl Verstöße	200	30
	Aufklärungsrate	98%	75%
Total	Anzahl Verstöße	15'800	4'205
	Aufklärungsrate	49%	46%
Sonstiges			
Anzahl Angeklagte		2'700	1'000
Anzahl Verkehrsunfälle		700	300

Quelle: Tabelle inspiriert von Bregnard & Sutter, 2015, S. 4.

Die **Polizeikommandanten der Kantone Unterland und Oberland** haben für 2018 zusätzliches Personal beantragt, damit die Sicherheit aufrechterhalten werden kann:

- Unterland : + 90 FTE
- Oberland : + 30 FTE.

In Unterstadt wird zurzeit die Sportveranstaltung INTERPLAY für den kommenden Herbst geplant. Beim aktuellen Medienanlass, zu welchem Dominique Oppler auch eingeladen ist, lässt Henri Meister unter vier Augen durchblicken: Er benötigt aufgrund des andauernden Personalengpasses jeweils mindestens 20 Einsatzkräfte des Ordnungsdienstes während zwei Tagen rund um die Uhr (pro Tag drei Schichten à acht Stunden). Henri Meister weist darauf hin, dass die Sicherheitsfirma PPS AG bei diesem Event auch in irgendeiner Form involviert sein sollte. Innerhalb des genehmigten Budgets kann er bis CHF 50'000 alleine unterzeichnen.

VR und GL der Firma Nocrime AG sind überzeugt, dass Dominique Oppler es schaffen wird, den Sicherheitsmarkt der Kantone Unterland und Oberland «zu erobern». Dominique Oppler erhält deshalb eine modern eingerichtete Geschäftsstelle, in welcher Sicherheits-Mobiliar und -Materialien nach neuestem Standard vorhanden sind. VR und GL haben dafür gesorgt, dass Dominique Oppler sechs Französisch sprechende, fest angestellte Einsatzleitende für allgemeine Sicherheitsdienstleistungen inkl. Ordnungsdienste vor Ort zur Verfügung stehen. Zudem kann auf 50 abrufbereite Ordnungsdienstleistende, 40 abrufbereite Objektbewachende (inkl. 14 Schutzhunde) sowie vier Rettungssanitäter in der Region zurückgegriffen werden. Die meisten dieser Freelancer sind Deutsch und Französisch sprechend.

Bereits **im ersten Betriebsjahr** soll die Geschäftsstelle der Nocrime AG Unterstadt **Gewinn** erwirtschaften. Wie kann dieses ambitionöse Ziel für Dominique Oppler geplant und erreicht werden?

4. Literaturverzeichnis

- Aschwanden, E. (2018, April 11). *Gute Chancen für das Sozialdetektive-Referendum*. In NZZ 83, (S. 15). Zürich: Verlag NZZ.
- Bieri, M. (2015). *Private Sicherheitsunternehmen in der Schweiz*. Bulletin 2015 zur Schweizerischen Sicherheitspolitik (S. 68). Abgerufen von: <http://www.css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/Bulletin-2015-Private-Sicherheitsunternehmen.pdf>.
- Bregnard, T., & Sutter, E. (2015). *Case zu den Kantonen Neuhof und Althof* (8. Version). Delémont/Basel: HEG Jura Arc und Institut für Nonprofit- und Public Management der FHNW-HSW.
- Bundesamt für Statistik (Hrsg.). (2015). *Statistik der Unternehmensstruktur*. Abgerufen von: <https://www.bfs.admin.ch/news/de/2017-0462>.
- Gerny, D. (2016, August 05). *Mit Sicherheit Probleme*. In NZZ 180 (S. 11). Zürich: Verlag NZZ.
- Grünig, R. (2002). *Planung und Kontrolle. Ein Ansatz zur integrierten Erfüllung der beiden Führungsaufgaben* (3. Auflage). Bern: Verlag Haupt.
- Jäger, S. (2007). *Managerkontrolle und Unternehmenswert*. Zürich: Verlag NZZ.
- Schweizerische Depeschagentur (Hrsg.). (2018, April 12). *Mehr private Einsätze im Sicherheitsdienst*. In NZZ 84 (S. 13). Zürich: Verlag NZZ.
- Sonderegger, C., & Stampfli, M. (2004). *Aktuelle Schweiz: Lexikon für Politik, Recht, Wirtschaft und Gesellschaft* (4. Auflage). Oberentfelden: Sauerländer Verlage.
- Sutter, E. (2017). *Budgetierung und Controlling nach HRM2*. In Bergmann, A., et al. (Hrsg.), *Praxishandbuch Public Management* (S. 379 – 383). Zürich: Verlag WEKA Business Media.
- Sutter, E. (2016). *Management Accounting für Gesundheitsorganisationen*. In Schulte, V., & Verkuil, A. (Hrsg.), *Management für Health Professionals* (S. 89 – 101). Bern: Verlag Hogrefe.
- Sutter, E. (2009). *ABC des betrieblichen Rechnungswesens. Management Accounting*. Glarus: Somedia Buchverlag Edition Rüegger.
- Sutter, E., Hunziker, S., & Grab, H. (2014). *IKS-Leitfaden. Internes Kontrollsystem für Nonprofit-Organisationen*. (2. Auflage). Bern: Verlag Haupt.
- Sutter, E., Zöbeli, D., & Dietiker, Y. (2017). *Internes Kontrollsystem für staatlich finanzierte Nonprofit-Organisationen*. In Theuvsen, L., et al. (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit*. In Witt, D., & Greiling, D. (Hrsg.), *NPO-Management, Research*. (S. 137 – 147). Wiesbaden: Verlag Springer Gabler.
- Wild, J. (1982). *Grundlagen der Unternehmensplanung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.