

Das BMBF-Projekt Flex4Work untersucht Strategien und Erfolgsfaktoren von Personaldienstleistern. Im Rahmen der Befragungswelle im Frühjahr 2010 wurden zunächst unterschiedliche Strategien von Personaldienstleistern sowie deren Weiterbildungsaktivitäten erhoben. Insgesamt erforscht das Projekt Flex4Work der Universitäten Bayreuth und Greifswald im Zeitraum von September 2009 bis Juli 2012 den Einsatz, Erfolgsfaktoren, Limitationen und zukünftige Perspektiven von Flexibilisierungsinstrumenten der Arbeit mit dem Schwerpunkt Zeitarbeit.

Im Rahmen einer Befragung von 2.500 Filialen wurden 346 deutsche Personaldienstleister im Zeitraum von Februar bis März 2010 zu strategischen und wettbewerbsrelevanten Faktoren befragt. Die Besonderheit dieser Studie besteht in der Konzentration auf Filialen. Damit versuchen wir, Zeitarbeit dort zu erfassen, wo sie vollzogen wird.

Teilnehmerstruktur

Mit einem relativen Anteil von 85 Prozent ist der Umsatzschwerpunkt der befragten Personaldienstleister im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung, Personalvermittlung, Werkverträge und sonstige Personaldienstleistungen nehmen beim Umsatzanteil eher einen ergänzenden Stellenwert ein. Als Hauptkunde der befragten Personaldienstleister ist der Industriesektor mit einem Anteil von 38 Prozent hervorzuheben. Aber auch der Handwerks- und Dienstleistungssektor stellt mit jeweils 23 Prozent eine für die Personaldienstleister bedeutende Zielgruppe dar. Alle untersuchten Personaldienstleister arbeiten ausschließlich gewinnorientiert. Die sogenannten „Big Five“, die Marktführer der Personaldienstleister, sind in der Untersuchung unterrepräsentiert.

Strategische Positionierung

Von den Befragten wird etwa jeder dritte Zeitarbeitnehmer in Helfertätigkeiten vermittelt. Die meisten Leihkräfte werden in qualifizierten Bereichen als Fachkräfte (55 Prozent) oder als Akademiker/Ingenieur (10 Prozent) eingesetzt. Ein hoher Anteil an hoch spezialisierten Mitarbeitern, wie Akademikern und Fachkräften hat sich in der Praxis immer wieder als relativ krisensicher dargestellt und wird auch von führenden Forschern auf diesem Gebiet beschrieben. Promberger stellt in seinen Überlegungen zur Differenzierung von Personaldienstleistern eine strategische Spezialisierung einer Generalisierung gegenüber. Die Generalisten folgen einem breiten Kundenangebot und vermitteln viele Helfertätigkeiten, wobei sie eher unter einem starken Wettbewerbsdruck stehen. Die Konzentration der Spezialisten auf eine „Nische“ findet innerhalb der Kundenbranchen oder in Hinsicht auf konkrete Berufe

statt. In unserer Studie klassifizierten wir 33 Prozent als Generalisten, 20 Prozent als Spezialisten mit einem Berufsfokus und 19 Prozent Spezialisten mit einem Branchenfokus. Die restlichen 28 Prozent sind zugleich in Hinsicht auf Branchen *und* Berufe spezialisiert (vgl. Abb. 1).

Generalisten	Spezialisten
<ul style="list-style-type: none"> ■ Viele MA ■ Viele Kunden ■ Vorwiegend regional tätig ■ Viele Helfer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wenige MA ■ Wenige Kunden ■ Überregional tätig ■ Wenige Helfer
Berufsfokus	Branchenfokus
<ul style="list-style-type: none"> ■ Viele Kunden ■ Viele Fachkräfte, jedoch wenige Akademiker ■ Hoher Vermittlungsanteil 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wenige Kunden ■ Hohe Verleihdauer ■ Überwiegender Einsatz in der Industrie

Abb.1: Strategien der Spezialisierungs-Typen in der Untersuchung

Der Erfolg ist stark von den Strategien und Zielsetzungen abhängig. Daher befragten wir die Unternehmen nach ihrem Erfolg auf den drei Ebenen: Kundenerfolg, Markterfolg und Unternehmenserfolg. Ein hoher Kundenerfolg geht demnach mit zufriedenen, loyalen Kunden und einem positiven Unternehmensimage einher. Unternehmen mit hohem Kundenerfolg können häufiger durch Empfehlungen von Bestandskunden neue Kunden gewinnen. Als Markterfolg wurde hier die Wettbewerbsposition eines Unternehmens angesehen. Ein hoher Markterfolg geht mit besseren Zukunftsaussichten und im Vergleich zu Wettbewerbern höheren Rendite, einem höheren Marktanteil und besserem Personal einher. Als dritte Erfolgsdimension wurden Einschätzungen des Unternehmenserfolges erfragt. Ein hoher Unternehmenserfolg wird hier als deutliche Umsatz- und Renditesteigerung verstanden und geht mit verbesserter Kapitalstruktur sowie Mitarbeiterwachstum einher.

Die von uns untersuchten Personaldienstleister unterscheiden sich abhängig vom Spezialisierung-Typ nur moderat bei diesen Erfolgsdimensionen. Lediglich

Branchenspezialisten geben einen etwas höheren Unternehmenserfolg an als die Generalisten.

Motive der Kunden

In unserer Untersuchung kann dargestellt werden, dass neben der eigenen Strategie auch die Motive des Kunden und die Art der Beziehung zum Kunden für den Erfolg entscheidend sind (vgl. Abb. 2). Wir fanden zwei Faktoren von Kundenmotiven, welche auch schon an anderer Stelle beschrieben wurden: das Motiv Kostensenkung und das Motiv Flexibilisierung. Kunden mit einem hohen Kostensenkungsmotiv setzen Zeitarbeit ein, um Lohn- und Personalabteilungskosten zu senken oder einen einfachen Abbau des Personalbestandes zu ermöglichen. Hat der Kunde ein ausgeprägtes Kostensenkungsmotiv, zeigt sich ein negativer Zusammenhang zum Kundenerfolg und zum Unternehmenserfolg von Spezialisten. Bei Generalisten besteht dieser negative Zusammenhang nicht. Bei der Betrachtung des Markterfolges kann gezeigt werden, dass die Branchenspezialisten überwiegend Kunden mit hoch ausgeprägtem Kostensenkungsmotiv bedienen. D.h. die Branchenspezialisten haben bei Kunden mit einem hohen Kostensenkungsmotiv eher einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten.

Überwiegt auf der Kundenseite das Flexibilisierungsmotiv, wird Zeitarbeit vorwiegend eingesetzt um Nachfrageschwankungen zu bewältigen und Personalengpässe zu überbrücken. Wir fanden, dass ein hohes Flexibilisierungsmotiv in einem negativen Zusammenhang mit dem Kundenerfolg der spezialisierten Personaldienstleister steht. Ist die Spezialisierung nur auf Branchen und nicht auf Berufe ausgerichtet, besteht jedoch ein positiver Zusammenhang zwischen Flexibilisierungsmotiv und Kundenerfolg, d.h. ein Branchenspezialist hat optimalere Voraussetzungen, um bei Kunden mit hohem Flexibilisierungsmotiv auch einen hohen Kundenerfolg zu

erlangen. Damit konform geht auch das Ergebnis, dass wir einen negativen Zusammenhang zwischen dem Flexibilisierungsmotiv und dem Markterfolg von Berufsspezialisten fanden. Zwischen dem Unternehmenserfolg und dem Flexibilisierungsmotiv fanden wir einen negativen Zusammenhang bei den Generalisten und bei den Spezialisten.

Kundenmacht

Eine hohe Kundenmacht geht mit einer starken Verhandlungsposition des Kunden und geringen Alleinstellungsmerkmalen des Anbieters einher. Ein Personaldienstleister ist in dieser Situation eher gezwungen, sich den Anforderungen eines Kunden anzupassen. Einen negativen Zusammenhang zwischen Kundenmacht und Erfolg (Kunden- und Markterfolg) fanden wir nur bei Spezialisten. D.h. insbesondere die Personaldienstleister, die sich hinsichtlich einer Branche und einer Berufsgruppe spezialisiert haben, könnten einer stärkeren Abhängigkeit vom Kunden unterliegen.

	Genereller Erfolg (gewichtete Mittel)				Kundenerfolg				Markterfolg				Unternehmenserfolg			
	Generalist	Beruf	Branche	Spezialist	Generalist	Beruf	Branche	Spezialist	Generalist	Beruf	Branche	Spezialist	Generalist	Beruf	Branche	Spezialist
Motiv Kostensenkung																
Motiv Flexibilisierung		+				+										
Abhängigkeit/ Macht																
Beziehungsqualität	+	+			+	+	+	+								

Abb.2: Zusammenhang zwischen der Art der Zusammenarbeit und dem Erfolg der Personaldienstleister in Abhängigkeit vom Spezialisierungs-Typ

Kundenbeziehung

Eine hohe Beziehungsqualität ist gekennzeichnet durch eine enge Beziehungspflege sowie häufige, regelmäßige Treffen. Bei allen vier Spezialisierungs-Typen kann ein positiver Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und Kundenerfolg nachgewiesen werden. Ein positiver Zusammenhang zum Markterfolg kann jedoch nur bei Branchenspezialisten nachgewiesen werden.

Von der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft können wir alle profitieren! Wir bieten Personaldienstleistern den Transfer unserer Ergebnisse und die Zusammenarbeit an. Unsere Themenschwerpunkte sind Strategien von Personaldienstleistern, Kompetenzerfassung und -aufbau von Zeitarbeitnehmern sowie die Stressmessung und -vermeidung am Arbeitsplatz. Sprechen Sie uns an!

Flex4Work (Flexible Arbeit – Fokus Zeitarbeit)
Herr Christian Lehmann
Tel: 03834-515-515, E-Mail: christian.lehmann@uni-bayreuth.de
www.flex4work.de