

Vom Ende der Zeitarbeit – und ihrem Neubeginn

**Warum die Personaldienstleister
ihr Geschäftsmodell
neu erfinden müssen –
und welche konkreten Ansätze
dazu bestehen.**

Eine Initiative der
Suberg Strategy Consultants GmbH, München



**Wer nicht
mit der Zeit
geht, geht
mit der Zeit ...**



Sehr geehrte Damen und Herren,


die Zeitarbeitsbranche hat manche Krise, manche gesetzgeberische Klippe überstanden. Doch noch nie war der bevorstehende Wandel so revolutionär: Der Zug fährt mit Volldampf Richtung „Equal Pay“. Je näher die Löhne der Zeitarbeitnehmer den Löhnen des Stammpersonals kommen, desto eher ist das klassische Geschäftsmodell der Zeitarbeit überholt. Die Kernfrage lautet: Wie viel will der Kunde für Flexibilität zahlen? Und: Ist er bereit, einen Zuschlag von 20–30 Prozent über die branchenüblichen Löhne hinaus zu bezahlen? Denn dies wird bei voll umgesetztem „Equal Pay“ nötig sein, um auch die Niederlassungs- und Overheadkosten der Zeitarbeitsunternehmen zu decken. Die Antwort ist klar: Nein. Zumindest bei gut verfügbaren Qualifikationen wird er die Festanstellung vorziehen.

Eines sollten wir jetzt nicht: Uns mit Statistik in die Tasche lügen. Manche Studien belegen, das wichtigste Argument für den Einsatz der Zeitarbeit sei Flexibilität. Wer die Einkaufsprozesse der deutschen Großunternehmen kennt – und schon einmal einem der zahlengetriebenen Einkäufer aus dem Bereich „Commodity“(!) gegenüber gesessen ist, wird wissen, dass ein hoher Anteil der Zeitarbeitsumsätze durch den günstigeren Preis zustande kommt. Wer gibt denn in Untersuchungen gerne zu, dass er nur wegen des niedrigeren Preises kauft? „Bias“ – Verzerrung, so nennen Forscher diese sozial erwünschten Antworten. Natürlich gilt auch in der Zeitarbeitsbranche: Je höher der Preis, desto geringer die Nachfrage.

Jede positive Veränderung beginnt mit der Anerkennung der Realität. Wir wollen keine Angst schüren, sondern auf den bevorstehenden Wandel hinweisen, damit er erfolgreich gestaltet werden kann. Es gibt zahlreiche Ansätze für eine Weiterentwicklung der Zeitarbeitsbranche, die wir im Folgenden vorstellen wollen. Ihnen allen ist gemein, dass sie nur helfen, wenn sie frühzeitig angegangen werden. Der richtige Zeitpunkt dafür ist jetzt.

Mit freundlichen Grüßen,

Suberg Strategy Consultants

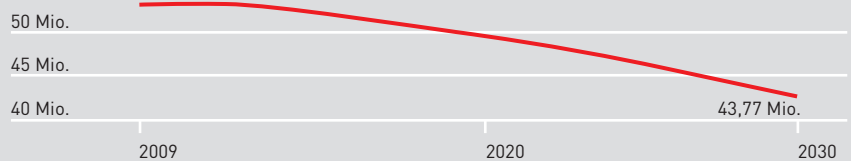


Sven Suberg
Geschäftsführer



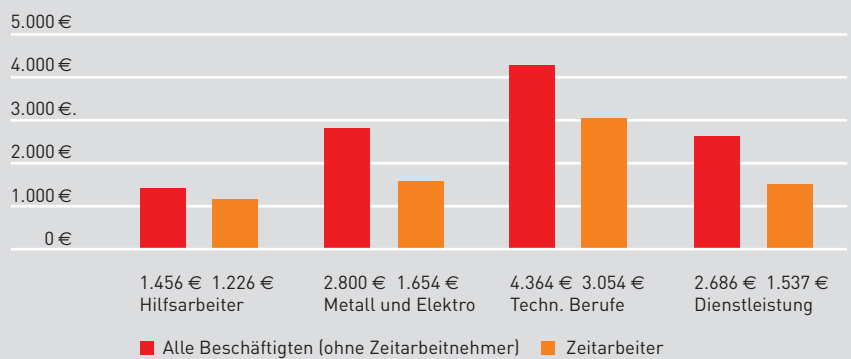
Der Zeitarbeits- branche steht ein massiver Umbruch bevor

Rapider Rückgang der Erwerbsbevölkerung in Deutschland



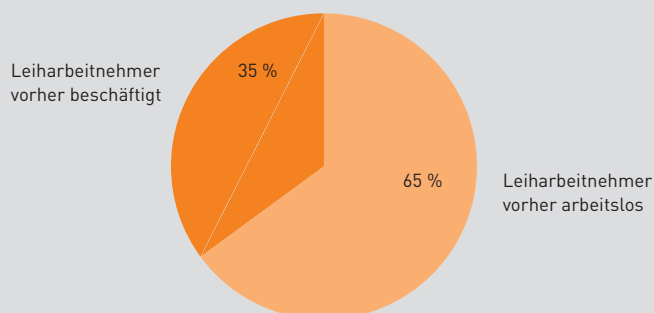
Quelle: Statistisches Bundesamt

Die hohen Lohndifferenzen gehören zunehmend der Vergangenheit an



Quelle: Statistisches Bundesamt, 2011

Leiharbeitnehmer werden bislang überwiegend aus der Arbeitslosigkeit rekrutiert



Quelle: Arbeitsagentur

Welche Veränderungen sind zu erwarten?

- 1 Equal pay „brummt“.** Je geringer die Arbeitslosenquote, desto weniger Interesse hat die Politik an einem Schutz der Zeitarbeitsbranche. Der bereits begonnene Weg einer Angleichung der Löhne an die Branchentarife wird sich mit hoher Geschwindigkeit fortsetzen.

„Tarifliche Lösungen haben Vorfahrt, aber im Hintergrund steht immer die Option eines gesetzlichen Eingreifens, falls der Prozess zum Erliegen kommt.“

Ursula von der Leyen zum Thema „Equal Pay“ – Auszug aus Interview Handelsblatt vom 18.07.2012, S. 12

- 2 Die Nachfrage nach Zeitarbeit wird sinken.** Durch die gestiegenen Löhne der Zeitarbeitnehmer werden die Alternativen wie Festanstellung, befristete Anstellung etc. attraktiver.
- 3 Das Key Account-Geschäft sowie die niedrigqualifizierten Segmente sind besonders betroffen.** Gerade Großunternehmen nutzten in der Vergangenheit Zeitarbeit als kostengünstige Personalquelle. Wenn dieses wichtige Kaufargument wegfällt, und die nachgefragte Qualifikation im Markt gut verfügbar ist, macht der Einsatz von Zeitarbeitnehmern kaum noch Sinn.
- 4 Das KMU-Segment (kleine und mittlere Unternehmen) verliert unterproportional.** Hier bestehen zum Teil noch Wachstumschancen aufgrund des niedrigeren Durchdringungsgrades der Zeitarbeit sowie der geringeren Preissensibilität. Es herrschen jedoch andere Spielregeln bzw. sind neue Akquisitionskonzepte erforderlich.
- 5 Kosteneffizienz rückt in den Vordergrund.** Je teurer die Zeitarbeit im Vergleich mit der Festanstellung wird, desto schlanker und effizienter müssen die Zeitarbeitsfirmen wirtschaften.
- 6 Die Zeitarbeitsunternehmen müssen neue Geschäftsmodelle entwickeln.** Als Dienstleister müssen sie zukünftig nicht mehr nur Personal überlassen, sondern vermehrt Verantwortung für ausgewählte Wertschöpfungsprozesse ihrer Kunden übernehmen. Hier dürfen sie nicht billiger, sondern müssen besser sein.
- 7 Exzellenz in der Rekrutierung wird zum Erfolgsfaktor.** Die deutsche Erwerbsbevölkerung ist rückläufig, die Arbeitsagentur als Quelle versiegt zusehends, der Fachkräftemangel tut sein Übriges. Stellenanzeigen alleine werden die Lücke nicht mehr füllen. Es gilt daher, neue, bessere und schnellere Wege für die Mitarbeitersuche und -bindung zu finden.



Was ist zu tun? Denken Sie vom Ergebnis her!



Quelle: Suberg Strategy Consultants, 2012

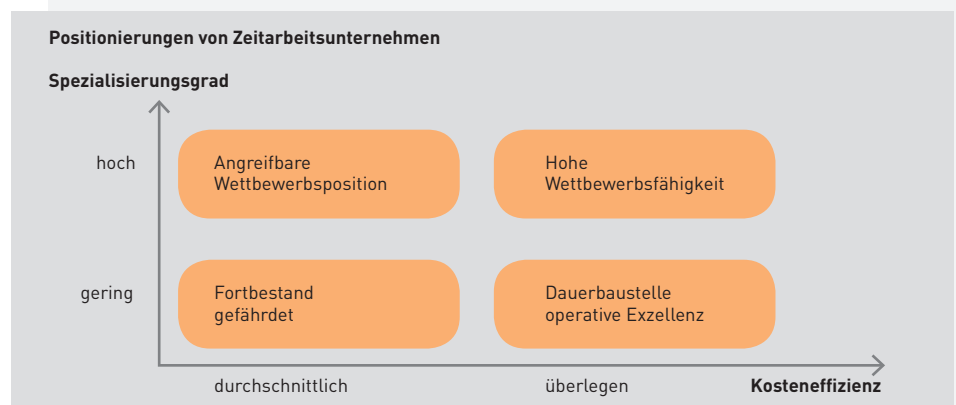


Ergreifen Sie jetzt die richtigen Maßnahmen:

- 1 Berechnen Sie Ihr individuelles Bedrohungspotenzial durch Equal Pay.** Segmentieren Sie individuelle Kundengruppen nach ihrer Preissensibilität und berechnen Sie die jeweils zu erwartenden Umsatz- und Ergebniseinbußen in Szenarien.
- 2 Quantifizieren Sie daraufhin Ihre Umsatz- und Kostenziele.** Inwieweit kann ein möglicher Umsatzverlust durch Equal Pay durch Zusatzgeschäft kompensiert werden? Welches Kostengerüst kann sich Ihr Unternehmen noch leisten? Ohne klare Ziele lassen sich keine geeigneten Maßnahmen definieren.
- 3 Richten Sie Ihre Strategie an den neuen Umsatzzielen aus.** Definieren Sie neue Kundengruppen sowie die dazu passenden (höherqualifizierten!) Tätigkeitsgruppen. Analysieren Sie die Veränderungstreiber innerhalb der neuen Kundenbranchen und bieten Sie daraufhin gezielt spezifisches Personal an.
- 4 Bieten Sie Ihr überlegenes Personal-Know-how an.** Zeigen Sie Ihren Kunden, dass Sie nicht nur Personal überlassen können, sondern auch ganze Prozesse übernehmen können. Entlasten Sie Ihre Kunden in wichtigen Bereichen wie z. B. der Personalsuche, dem Bewerber-Management, der Lohnabrechnung etc.
- 5 Innovieren Sie Ihren Recruiting-Prozess.** Nutzen Sie neue Technologien um effizienter, schneller und vor allem reichweitenstärker zu rekrutieren. Bewerber-optimierte Systeme ermöglichen eine teilweise Überwälzung der Datenerfassung auf den Bewerber. Internetbasierte Ansätze wie z. B. „Multiposting“ senken Ihre Kosten bei der Personalsuche enorm.
- 6 Rekrutieren Sie international.** Auch international tätige Zeitarbeitsunternehmen arbeiten kaum grenzüberschreitend zusammen. Wie viel hochqualifizierte spanische oder griechische Fachkräfte haben Sie schon aus ihrem Heimatland zum Einsatz nach Deutschland geholt? Nutzen Sie Kooperationen mit Weiterbildungsdienstleistern, um Sprachbarrieren abzubauen. Die Ausbildung wird durch öffentliche Mittel gefördert.
- 7 Bilden Sie aus.** Hand auf's Herz: Wie viele Schweißer haben bei Ihnen Ihren Schein erneuert? Wie viele Zeitarbeitnehmer haben durch Sie ihren Gabelstapler-Schein? Je knapper die Fachkräfte, desto wichtiger wird die Ausbildung durch die Zeitarbeitsunternehmen.
- 8 Bieten Sie Outsourcing an – aber richtig.** Wenn Sie im Rahmen eines Outsourcing-Projekts Ergebnisse garantieren und mit spezifischem Know-how kostengünstig erreichen können, entziehen Sie sich dem Preiskampf. Wenn notwendig, kaufen Sie das Know-how extern zu.
- 9 Virtualisieren Sie Ihre Niederlassungen.** Sie halten fixes Personal vor, das entweder über- oder unterlastet ist. Schaffen Sie beispielsweise eine zentrale Überlaufstelle für Bewerbergespräche. Warum sollen die Gespräche nicht mit einem hochspezialisierten Mitarbeiter in der Zentrale via Skype geführt werden? Pooling, Automatisierung und Verlagerung aufwendiger Tätigkeiten auf den Bewerber (z.B. Profileingabe) schaffen enorme Effizienzgewinne. Die Bankbranche hat das vor Jahren vorgemacht (Kundenterminals, Internet-Banking etc.).

Schritt 1

Bewerten Sie Ihre strategische Ausgangsposition



Quelle: Suberg Strategy Consultants

Wo stehen Sie in der Positionierungsmatrix?

- Ist Ihre Kostenposition signifikant unter der des Wettbewerbs?
- Ist Ihr Angebot differenziert? Mit anderen Worten:
Wenn der Kunde Ihre typische Leistung nachfragt, kann er dann bei einem, bei zehn oder bei hundert Anbietern anrufen?
- Wie hoch ist Ihr Umsatzanteil mit den TOP 100 der deutschen Unternehmen?
Sprich: Mit den extrem kostenorientierten Einkäufern?
- Haben Sie eine Vision, die Ihr Unternehmen grundlegend von Ihren Wettbewerbern unterscheidet?
- Wie schätzen Sie die Fähigkeiten Ihres Unternehmens für einen fundamentalen Anpassungsprozess ein?
Ist die Kapazität, ist die Kompetenz dafür wirklich vorhanden?

Wir unterstützen Sie bei der objektiven Bewertung der Ausgangsposition Ihres Unternehmens und entwickeln mit Ihnen umsetzungsorientierte Maßnahmen zur Steigerung Ihrer Wettbewerbsfähigkeit.



Schritt 2

Berechnen Sie Ihren individuellen TAR*

$$\text{TAR} = \sum_1^n (U_n \times \mu_n)$$

Das Risiko für Umsatzverluste durch Equal Pay hängt von Ihren individuellen Kundengruppen sowie deren Kaufverhalten ab. Grundsätzlich gilt: Das KMU-Segment (kleinere/mittlere Kundenunternehmen) ist weniger preissensibel, deckt tendenziell eher nur Auftragsspitzen ab, statt dauerhaft Positionen durch Leiharbeit zu besetzen, und fragt daher nur kleinere Mitarbeitervolumina sowie kürzere Einsatzzeiten nach. Diese Gruppe hat ein geringeres Umsatzrisiko aus Equal Pay. Bei Großunternehmen mit langen Einsatzzeiten, hohem Anteil an Zeitarbeitnehmern und (im allgemeinen) deutlich geringeren Margen sind dagegen höhere Umsatzeinbußen zu erwarten.

Vereinfachte Vorgehensweise für die Berechnung des TAR

Analysieren Sie Ihre Kunden nach ihrem individuellen Kaufverhalten

- Durchschnittlich nachgefragtes Mitarbeiter-Volumen
- Durchschnittliche Verleihdauer
- Durchschnittliche relative Marge

Schließen Sie vom Kaufverhalten auf das primäre Kaufmotiv und bilden Sie entsprechende Kundensegmente, z. B.

| Gruppe | Beschreibung |
|----------------------|---|
| Flexibilitäts-Käufer | <ul style="list-style-type: none"> - Fragen tendenziell wenige Mitarbeiter an - Entleihen Mitarbeiter eher für kürzere Zeiträume (Auftragsspitzen) - Haben im Regelfall eine überdurchschnittliche Marge |
| Preis-Käufer | <ul style="list-style-type: none"> - Fragen hohe Mitarbeitervolumina an - Weisen überdurchschnittlich lange Verleihdauern auf - Haben im Regelfall eine weit unterdurchschnittliche Marge |
| Hybrid-Käufer | <ul style="list-style-type: none"> - Weisen kein klar zuordenbares Kaufverhalten auf |

Schätzen Sie die Preissensitivität je Gruppe bei voll umgesetztem Equal Pay ab

| Gruppe (1-n) | Umsatz (U _n) in € | Preissensitivität (μ _n) in % |
|---------------------------|-------------------------------|---|
| Flexibilitäts-Käufer (G1) | U ₁ | Eher gering (μ ₁ %) |
| Preis-Käufer (G2) | U ₂ | Eher hoch (μ ₂ %) |
| Hybrid-Käufer (G3) | U ₃ | Nach 80/20-Regel individuell zu bewerten (μ ₃ %) |
| Ggf. weitere (Gn) | U _n | individuell zu bewerten (μ _n %) |

TAR = $\sum_1^n (U_n \times \mu_n)$

Mit unserem umfangreichen Instrumentarium entwickeln wir eine realistische Einschätzung der individuellen Umsatz- und Ergebnisrisiken für Ihr Unternehmen. Abhängig von dieser Einschätzung entwickeln wir gemeinsam mit Ihnen die notwendigen Umsatzintensivierungs- und Kostensenkungsmaßnahmen!



Was Sie von uns erwarten können

- **Tiefgreifendes Know-how rund um Strategieentwicklung und -umsetzung**
- **Langjährige Management- und Beratungsexpertise in der Zeitarbeit**
- **Erfahrung in Integration und Reorganisation diesseits / jenseits der Branche**
- **Umfassende Kompetenz in der Szenario-Analyse**
- **Unternehmerisches Fingerspitzengefühl und Augenmaß**
- **„Results – not Paper!“: Hohe Umsetzungsorientierung**

