

BaRoS

Bayreuth Reports on Strategy

No. 7

Erhebung mittelständische Zeitarbeit 2012: Strukturen und Ansatz einer möglichen Segmentierung

Claudia Kohn und Christian Lehmann



LEHRSTUHL
für Strategisches Management und Organisation



UNIVERSITÄT
BAYREUTH

ISSN 2191-6306

BaRoS – Bayreuth Reports on Strategy

The Bayreuth Reports on Strategy serve to promote and to publish research findings and outstanding undergraduate work of the chair of strategic management and organization.

The studies encompass the chair's central research topics in strategy and management. They often represent preliminary stages of future papers. Readers are asked to comment or criticize the presented content.

The "Bayreuth Reports on Strategy" are chronicled on the OPUS document server at the university library: <http://opus.ub.uni-bayreuth.de/schriftenreihen.php>

© 2013 All rights reserved. No part of this work may be reproduced or translated by any means without the author's permission.

Bayreuth Reports on Strategy

Chief-Editor:
Academic Advisory Board:

Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken
Prof. Dr. Jochen Pampel
Dr. Hajo Fischer
Christian Lehmann

Adress:

Universität Bayreuth
Chair of Strategic Management and Organization
Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken
Prieserstraße 2
95440 Bayreuth
Tel: +49-921-55-4841
Tel: +49-921-55-4842
E-Mail: bwlvi@uni-bayreuth.de

ISSN 2191-6306

Erhebung mittelständische Zeitarbeit 2012: Strukturen und Ansatz einer möglichen Segmentierung

Claudia Kohn¹ und Christian Lehmann²

1. ZUSAMMENFASSUNG	2
2. BESCHREIBUNG DER ERHEBUNG	2
3. STRUKTUR DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN	3
4. SEGMENTIERUNG DER ZEITARBEIT NACH DER QUALIFIKATION DER ZEITARBEITNEHMER	6
5. CHARAKTERISTIKA DER ZEITARBEITSNUTZUNG	7
6. PERSONALBEWEGUNGEN	8
7. WEITERBILDUNG IN DER ZEITARBEIT	9
8. ENTLEIHBETRIEBE	11
9. INTENSIVNUTZER DER ZEITARBEIT	12
10. ERFOLG DER PERSONALDIENSTLEISTER	13
11. ENTWICKLUNG DER ZEITARBEIT	14
LITERATUR	15

¹ *Claudia Kohn war wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation der Universität Bayreuth. Sie hat ihre Abschlussarbeit über Zeitarbeit verfasst. Sie ist seit 2013 bei einem Personaldienstleister tätig.*

² *Christian Lehmann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation der Universität Bayreuth. In seiner Promotion beschäftigt er sich mit Nutzungsstrategien der Zeitarbeit in Entleihbetrieben.*

Rückfragen und Hinweise richten Sie bitte an:

**Christian Lehmann, Universität Bayreuth, Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation,
E-Mail: christian.lehmann@uni-bayreuth.de**

1. Zusammenfassung

Zeitarbeit beschreibt die gewerbliche Überlassung von Arbeitnehmern an Dritte. Sie ist vor allem ein Instrument zur Reaktion auf eine veränderte Personalnachfrage. Mit dem Ziel, neue Erkenntnisse über dieses umstrittene Flexibilisierungsinstrument zu gewinnen, untersucht der vorliegende Beitrag die Strukturen der mittelständischen Zeitarbeit in Deutschland.

Hierzu befragten wir im zweiten und dritten Quartal 2012 insgesamt 281 Personaldienstleister mit mindestens 10 und maximal 2.000 Beschäftigten. Der daraus entstandene Ergebnisbericht kann insgesamt als eine zwar nicht repräsentative, so doch aber umfassende Bestandsaufnahme der mittelständischen Zeitarbeit in Deutschland angesehen werden.

Der Bericht ist in 11 Kapitel unterteilt. Die wichtigsten Ergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden:

1. Die mittelständische Zeitarbeit ist regional aufgestellt und inhabergeführt.
2. Der typische mittelständische Personaldienstleister beschäftigt insgesamt rund 140 Mitarbeiter in 1-2 Niederlassungen, davon 110 Zeitarbeitskräfte.
3. 9 von 10 Euro werden mit der klassischen Arbeitnehmerüberlassung verdient, Werkverträge und Personalvermittlung spielen eine untergeordnete Rolle.
4. Rund jeder zweite Euro wird in industriellen Entleihbetrieben umgesetzt, Handwerk und Dienstleistungssektor tragen mit je rund einem Viertel zum Umsatz bei.
5. Mehr als jede zweite Zeitarbeitskraft verfügt über eine tätigkeitsrelevante Berufsausbildung und wird als Fachkraft überlassen, Helfer haben einen Anteil von knapp 40 Prozent, nur 8 Prozent aller Beschäftigten sind Akademiker oder Ingenieure.
6. Mit mehr als 20 Prozent wird in etwa jede fünfte Zeitarbeitskraft nach Einsatzende vom Kundenunternehmen übernommen. Viele Kunden nutzen die Zeitarbeit offenbar gezielt als Rekrutierungsinstrument.
7. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer in der Zeitarbeit liegt bei 17 Monaten, ein typischer Einsatz dauert 10 Monate.
8. Die Qualifizierung in der Zeitarbeit ist weiterhin ausbaufähig. Im Mittel werden Zeitarbeitskräfte nur 2 Tage pro Jahr qualifiziert. Damit liegt der Weiterbildungsumfang deutlich unter dem Bundesdurchschnitt (5 Tage in 2011).
9. Ein mittelständischer Personaldienstleister überlässt pro Jahr Mitarbeiter an 40 verschiedene Kunden.
10. Intensivnutzer der Zeitarbeit tragen, obgleich sie nur 10 Prozent aller Kunden ausmachen, knapp 30 Prozent zum Umsatz der Dienstleister bei.
11. Der Wettbewerbsdruck in der Branche hat, trotz guter konjunktureller Lage im Geschäftsjahr 2011/2012, weiter zugenommen.

Die Ergebnisse werden im Detail in den folgenden Kapiteln beschrieben. Ferner wird ein Ansatz zur Segmentierung der Zeitarbeit anhand der dominierenden Qualifikationsform (Helfer, Fachkräfte oder Spezialisten) vorgestellt.

2. Beschreibung der Erhebung

Die Erhebung erfolgte im Rahmen des Projektes „Flex4Work“ im Zeitraum von Februar bis August 2012 mit dem Ziel, Strukturmerkmale, strategische Orientierungen und Zusatzleistungen sowie Personal- und Weiterbildungsaktivitäten deutscher Personaldienstleistungsunternehmen zu erfassen, Erfolgsfaktoren zu identifizieren und zukunftsbezogene Aspekte der Zeitarbeit zu hinterfragen.

Etwa 3.000 Kontaktdaten konnten anhand der Mitgliederverzeichnisse deutscher Zeitarbeitsverbände ermittelt werden. Weitere 138 Kontakte wurden über das Karriere-Netzwerk XING geschaffen. Zudem erklärten sich bundesweit neun Berufsschulen dazu bereit, ca. 500 Fragebögen an Ihre Ausbildungsbetriebe weiterzuleiten. Dienstleister mit mehr als 2.000 Beschäftigten wurden ebenso aus der Befragung ausgeschlossen wie Anbieter mit weniger als 10 Zeitarbeitskräften. Schwerpunkt der Erhebung ist damit nach 2012 erneut die mittelständische Zeitarbeit.

Insgesamt nahmen etwa 500 Unternehmen an der Befragung teil. Nach Bereinigung der Daten konnten 281 Fragebögen in die Auswertung einbezogen werden. Die Gewinnung der Daten erfolgte überwiegend im Rahmen einer Online-Befragung. In einem geringen Umfang wurden die Unternehmen zudem telefonisch und postalisch um Teilnahme gebeten.

3. Struktur der befragten Unternehmen

Ein Drittel der befragten Unternehmen wurden in den Jahren 1990 bis 2000 gegründet. Über 50 Prozent sind erst seit dem Jahre 2000 auf dem Markt tätig. Im Durchschnitt verfügen die Unternehmen über eine Filiale. Lediglich ein knappes Drittel besitzen mehr als zwei Filialen.

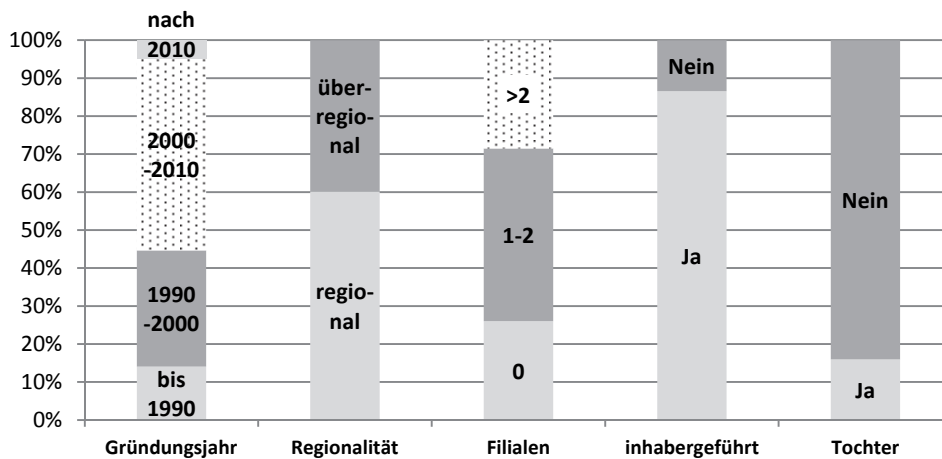


Abbildung 1: Strukturmerkmale der befragten Unternehmen (N=281)

Rund 87 Prozent der befragten Personaldienstleister sind inhabergeführt, rund 16 Prozent sind rechtlich gesehen Tochterunternehmen größerer Unternehmen. Da sich ein Großteil (60 Prozent) der Niederlassung im Umkreis von 250 km vom Hauptsitz befinden, sind die befragten Unternehmen überwiegend regional tätig.

Wie viele Arbeitnehmer beschäftigen Sie insgesamt?

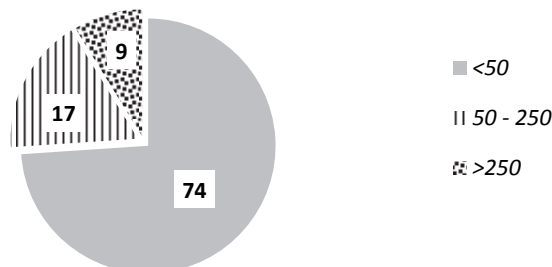


Abbildung 2: Unternehmensgröße nach Anzahl der Mitarbeiter (N=281)

Im Durchschnitt beschäftigen Personaldienstleister 143 Mitarbeiter, von denen knapp 77 Prozent (110 Beschäftigte) ausschließlich in der Arbeitnehmerüberlassung tätig sind. Die restlichen Mitarbeiter stehen für die Disposition zur Verfügung. Lediglich 9 Prozent der Unternehmen beschäftigen mehr als 250 Mitarbeiter. Rund 74 Prozent der Personaldienstleister können aufgrund einer Mitarbeiterzahl von weniger als 50 als Kleinunternehmen bezeichnet werden.

Wie verteilte sich der Umsatz Ihres Unternehmens 2011 auf folgende Geschäftsfelder?

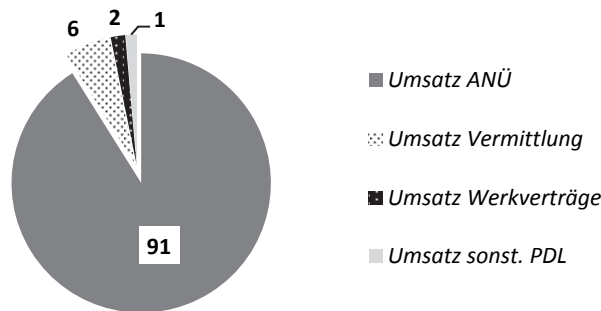


Abbildung 3: Umsatzverteilung nach Geschäftsfeldern in Prozent (N=281)

Mit einem Anteil von 91 Prozent ist ein Großteil der befragten Unternehmen im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung tätig. Die Arbeitsvermittlung trägt rund 6 Prozent zum Umsatz der Dienstleister bei. Werkverträge und sonstige Personaldienstleistungen (z.B. die Übernahme der Personaladministration für Kunden) sind von untergeordneter Bedeutung.

Eine Zusatzleistung im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung bietet das sogenannte On-Site-Management. On-Site-Management dient der besseren Organisation einer größeren Anzahl von Zeitarbeitskräften und ist gekennzeichnet durch die unmittelbare Präsenz des Verleihunternehmens beim Entleihbetrieb. Mittels eines Disponenten im Kundenbetrieb kann der Einsatz von Zeitarbeitnehmern direkt vor Ort koordiniert und betreut werden (Promberger 2006, S. 104; Kalleberg 2000, S. 348). Arbeitet der Entleihbetrieb mit mehreren Zeitarbeitsunternehmen zusammen, kann der Kunde *einen* Dienstleister bestimmen, der die Bereitstellung von Zeitarbeitskräften *aller* Dienstleister koordiniert. In einem solchen Fall spricht man von einem Master-Vendor. (Utschig 2008, S. 27). Die Schnittstelle zwischen dem Kundenunternehmen und untergeordneten Dienstleistern bildet auch der sogenannte Management Service Provider. Dieser übernimmt dann im Kundenauftrag ganze Managementprozesse, wie die Rekrutierung oder auch die Personaladministration.

Welche Zusatzleistungen bieten Sie im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung an?

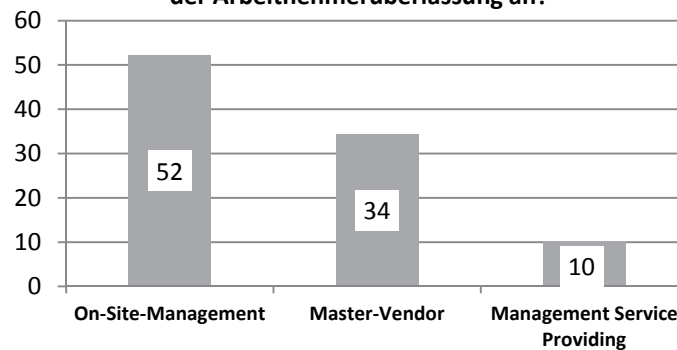


Abbildung 4: Angebotene Zusatzleistungen in Prozent (N=281)

Über die Hälfte der befragten Personaldienstleister bieten Zusatzleistungen in Form des On-Site-Managements an. Etwa jedes dritte Unternehmen bietet Master-Vendor-Konzepte an. Lediglich 10 Prozent der Befragten übernehmen Kundenaufgaben im Rahmen des Management Service Providing.

Wie viel Prozent Ihres Umsatzes (nur ANÜ) erzielen Sie in folgenden Wirtschaftszweigen?

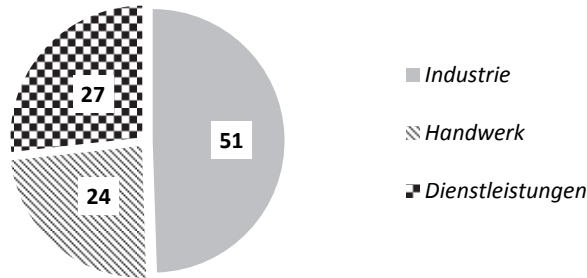


Abbildung 5: Relativer Umsatzanteil nach Wirtschaftszweig in Prozent (N=281)

Etwa 51 Prozent des Umsatzes aus der Arbeitnehmerüberlassung werden in der Industrie erzielt. Etwas mehr als 27 Prozent werden im Dienstleistungsbereich erwirtschaftet. Im Handwerk beläuft sich der relative Umsatzanteil auf 24 Prozent.

Hinsichtlich der Qualifikation der Zeitarbeitnehmer unterscheiden wir drei Qualifikationsniveaus: Als Helfer werden Personen bezeichnet, die zur Ausübung einer Tätigkeit keiner Berufsausbildung bedürfen. Fachkräfte sind Personen, die über eine tätigkeitsrelevante Berufsausbildung verfügen. Als Akademiker und Ingenieure werden Arbeitnehmer bezeichnet, die einen tätigkeitsrelevanten Hochschulabschluss besitzen.

In welchen Tätigkeitsfeldern sind Ihre Zeitarbeitnehmer beschäftigt?

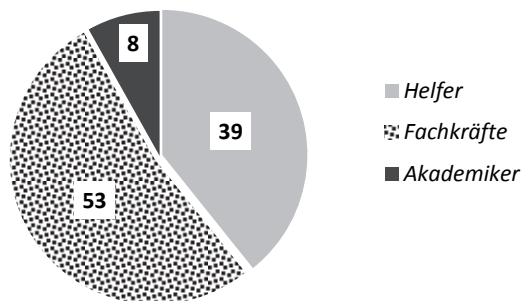


Abbildung 6: Qualifikationsniveau der Zeitarbeitnehmer (N=281)

Die Ergebnisse zeigen, dass mehr als jede zweite Zeitarbeitskraft (53 %) als Fachkraft eingesetzt wird. Knapp jede zehnte Zeitarbeitskraft (8 %) wird als Spezialist, also als Akademiker oder Ingenieur, eingesetzt. Der prozentuale Anteil derer, die Helfertätigkeiten ausüben, beläuft sich auf rund 40 Prozent.

Wie viel Prozent der Zeitarbeitnehmer werden von Kunden übernommen?

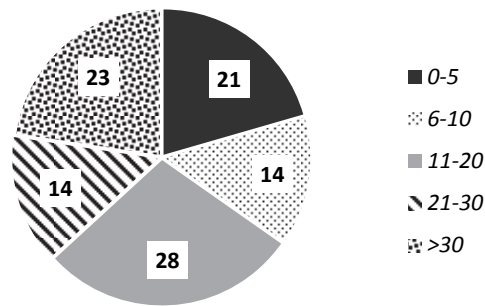


Abbildung 7: Übernahmequote während oder unmittelbar nach einem Einsatz in Prozent (N=281)

Befragt nach dem Anteil der Zeitarbeitskräfte, die während eines Einsatzes oder unmittelbar nach Einsatzende in ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis beim Kundenunternehmen eintreten, gaben die befragten Personaldienstleister im Durchschnitt eine Übernahmequote von 21 Prozent (Median 18 Prozent) an. Das Maximum liegt bei einem Anteil von 90 Prozent der eingesetzten Zeitarbeitskräfte. Rund ein Drittel der Kunden (35 Prozent) übernimmt weniger als 10 Prozent der Zeitarbeitnehmer. Bei etwa 42 Prozent der Entleiher liegt die Übernahmequote zwischen 10 und 30 Prozent. Jeder vierte Entleihbetrieb übernimmt mehr als 30 Prozent der Zeitarbeitskräfte in die eigene Belegschaft.

4. Segmentierung der Zeitarbeit nach der Qualifikation der Zeitarbeitnehmer

Die unterschiedlichen Qualifikationsniveaus der Zeitarbeitnehmer können für eine Differenzierung der Zeitarbeit herangezogen werden. Diese in der Vergangenheit entwickelte und getestete Segmentierung ermöglicht es, die verschiedenen Gesichter der Zeitarbeit differenziert zu betrachten. Wie bereits an anderer Stelle gezeigt wurde (vgl. Sitte und Lehmann 2013 sowie Lehmann et al. 2012), gehen die drei Typen mit deutlichen Unterschieden in den Merkmalen der Zeitarbeit (z.B. Einsatz- und Beschäftigungsdauer, Art und Umfang betrieblicher Qualifizierung) einher. Wir unterscheiden drei Formen der Zeitarbeit:

- (1) Als **Helfer-Zeitarbeit** wird eine Form des Zeitarbeitseinsatzes bezeichnet, bei der überwiegend Helfer, einige Fachkräfte und wenige Akademiker zum Einsatz kommen. Für Personaldienstleister dieses Typs prägen die mit dem Helfereinsatz verbundenen Charakteristika das gesamte Unternehmen.
- (2) Unter **Fachkraft-Zeitarbeit** wird Zeitarbeit verstanden, die zum überwiegenden Teil von Facharbeitern durchgeführt wird. Helfer und Akademiker sind hier die Ausnahme.
- (3) **Spezialisten-Zeitarbeit** ist eine Zeitarbeitsform, in der überwiegend Akademiker und einige Fachkräfte zum Einsatz kommen. Helfer werden so gut wie nicht eingesetzt.

Auf der Grundlage der o.g. Segmentierung untersuchten wir die vorliegenden Daten. Wir konnten die drei Segmente statistisch einwandfrei identifizieren. Charakteristisch für die einzelnen Typen ist, dass alle Typen Zeitarbeitskräfte aus allen drei Qualifikationsgruppen einsetzen, d.h. Dienstleister aus dem Bereich der Helfer-Zeitarbeit beschäftigen auch Akademiker, jedoch in einem so geringen Umfang, dass diese für das gesamte Unternehmen kaum ins Gewicht fallen.

Mehr als jedes zweite Unternehmen (54 % oder 154 Unternehmen) im Bereich der mittelständischen Zeitarbeit gehört zur **Helfer-Zeitarbeit**. In diesen Betrieben werden durchschnittlich zwei von drei Zeitarbeitskräften (66 %) als Helfer überlassen. Fast jede dritte Zeitarbeitskraft (31%) ist eine Fachkraft, Akademiker und Ingenieure sind mit drei Prozent die Ausnahme.

Etwas mehr als jedes vierte Unternehmen (41 % bzw. 115 Unternehmen) gehört zum Typ der **Fachkraft-Zeitarbeit**. In diesen Betrieben sind 8 von 10 Beschäftigten (81 %) Fachkräfte mit einer einsatzrelevanten Berufsausbildung. Helfer (11 %) und Spezialisten (8 %) spielen hier eine untergeordnete Rolle.

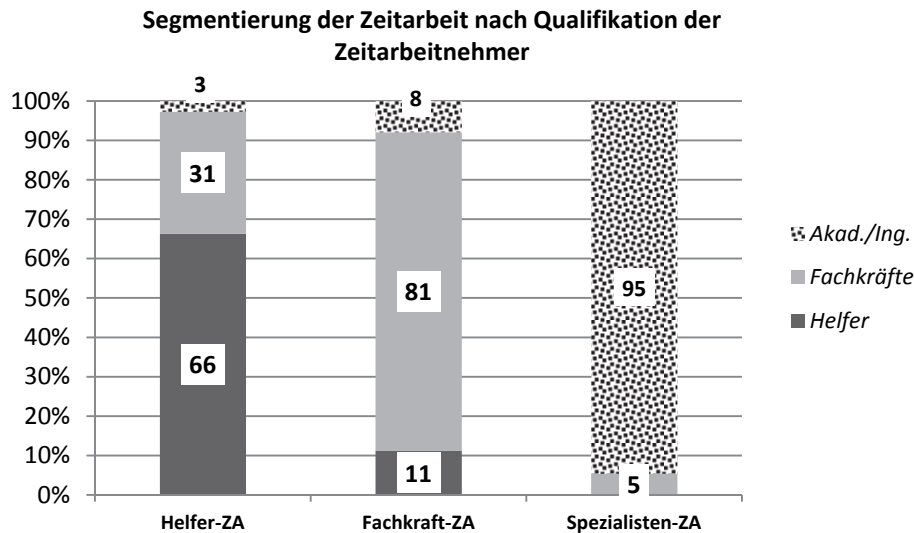


Abbildung 8: Qualifikation der Zeitarbeitnehmer nach Zeitarbeitsform; Ergebnis einer Ward-Clusteranalyse (N=281)

Nur 12 Personaldienstleister (4 %) zählen zum Bereich der **Spezialisten-Zeitarbeit**. In diesen Unternehmen werden fast ausschließlich Akademiker und Ingenieure überlassen (95 %), ergänzt um Fachkräfte (5 %). Der Helferanteil liegt in diesen Unternehmen deutlich unter einem Prozent, statistisch beschäftigen diese Unternehmen maximal einen Helfer.

Die qualifikationsspezifische Segmentierung der Zeitarbeit wird für die weitere Datenauswertung beibehalten, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den einzelnen Typen zu identifizieren.

5. Charakteristika der Zeitarbeitsnutzung

Die Zeitarbeitsnutzung ist durch verschiedene Charakteristika gekennzeichnet, die sich je nach Qualifikationsniveau bzw. je nach Ausprägungsform der Zeitarbeit unterscheiden. Im Folgenden werden die Beschäftigungs- und Einsatzdauer der Zeitarbeitnehmer sowie die durchschnittliche Anzahl der Einsätze und Kunden pro Jahr in Abhängigkeit von der Zugehörigkeit zu den drei Zeitarbeitssegmenten untersucht.

Die Einsatzdauer beschreibt das zeitliche Ausmaß, in dem eine Zeitarbeitskraft im Kundenbetrieb eingesetzt wird (Promberger et al. 2006, S. 62), während die Beschäftigungsdauer die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses zwischen Personaldienstleister und Zeitarbeitnehmer angibt (BA 2012, S.17). Die Übernahmequote gibt den Anteil an Zeitarbeitnehmern an, die während oder unmittelbar nach einem Einsatz vom Kundenunternehmen übernommen werden (Lehmann 2012, S. 55). Die Ergebnisse sind in Abbildung 9 beschrieben.

Die mit Abstand längste *Beschäftigungsdauer* haben Unternehmen der Spezialisten-Zeitarbeit (durchschnittlich 25,5 Monate), gefolgt von Unternehmen vom Typ Fachkraft-Zeitarbeit (19,2 Monate). Dienstleister mit einem dominierenden Helferanteil beschäftigen ihre Zeitarbeitskräfte (Helfer, Fachkräfte und Ingenieure) im Schnitt (13,7 Monate). Die Beschäftigungsdauern in der Helfer-Zeitarbeit sind damit signifikant geringer als in den anderen beiden Segmenten. Über alle Typen beträgt die mittlere Beschäftigungsdauer 16,7 Monate.

Analog zur Beschäftigungsdauer verhält es sich auch mit der *Einsatzdauer*. Ein durchschnittlicher Einsatz eines Unternehmens aus dem Bereich der Helfer-Zeitarbeit dauert weniger als acht Monate (\bar{x} 7,8 Monate). Unternehmen vom Typ Fachkraft-Zeitarbeit haben Einsätze mit einer durchschnittlichen Länge von 10,4 Monaten. In der Spezialisten-Zeitarbeit dauert ein Einsatz mehr als 20 Monate (20,2 Monate). Die Einsatzdauern in der Spezialisten-Zeitarbeit sind damit signifikant länger als in den beiden anderen Segmenten, die

Unterschiede zwischen der Helfer-Zeitarbeit und der Fachkraft-Zeitarbeit sind statistisch nicht bedeutsam. Insgesamt liegt die mittlere Einsatzdauer bei 9,6 Monaten.

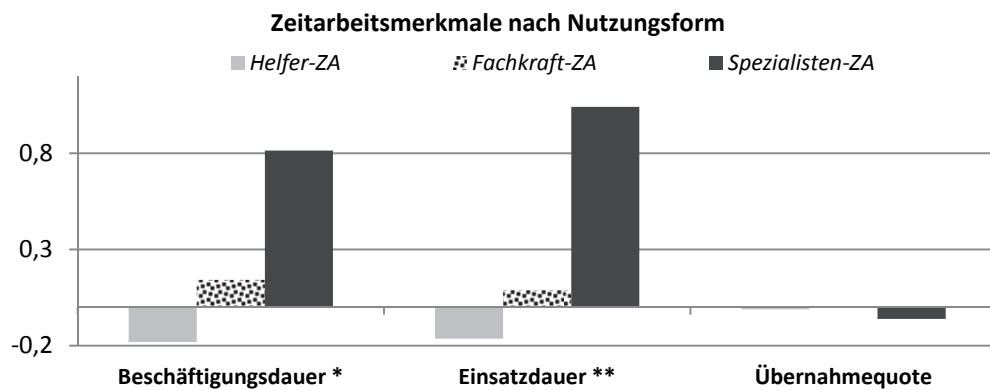


Abbildung 9: Merkmalsausprägungen der Zeitarbeit in Abhängigkeit vom Qualifikationsniveau der Zeitarbeitnehmer (N=281); Ergebnisse sind signifikant auf dem Niveau $p^* < .05$; $p^{} < .01$; $p^{***} < .001$**

Entgegen der deutlichen Unterschiede zwischen den Zeitarbeitstypen bei den Einsatz- und Beschäftigungsdauern bestehen kaum Unterschiede bei der Übernahmequote. Während diese im Durchschnitt 21 Prozent beträgt (vgl. Abbildung 7), liegt sie im Bereich der Spezialisten-Zeitarbeit bei 20 Prozent.

Mögliche Ursache für die vergleichsweise niedrige Übernahmequote der Spezialisten kann ist die Funktion der Zeitarbeit für diese sehr hochqualifizierten Beschäftigten: Ingenieure und Akademiker sehen sich oftmals als eine Art Interimsmanager oder auch als Berater, sie sind auf Projektbasis in den Entleihbetrieben tätig, und sie arbeiten weitestgehend selbständig bei meist über- oder außertariflicher Bezahlung. Insofern ist die Zeitarbeit für die Spezialisten eine vergleichsweise attraktive, abwechslungsreiche Beschäftigungsform.

6. Personalbewegungen

Neben der Unternehmensstruktur und den Charakteristika der Zeitarbeit befragten wir die Dienstleister nach der Anzahl der Einstellungen und Kündigungen im Kalenderjahr 2011. Im Durchschnitt wurden pro Unternehmen 190 Zeitarbeitnehmer neu eingestellt. Gekündigt wurden durchschnittlich 76 Mitarbeiter. Der Nettopersonalaufbau lag damit im Kalenderjahr 2011 im Durchschnitt bei 114 Beschäftigten.

Diese Zahl ist insofern beachtlich, als das die ungefähr der Anzahl aller Zeitarbeitskräfte eines durchschnittlichen Dienstleisters entspricht (vgl. Abbildung 2). Anders ausgedrückt: bei durchschnittlich 110 Zeitarbeitskräften und einem Nettopersonalaufbau von 114 Personen wird die gesamte Belegschaft binnen Jahresfrist einmal ausgetauscht. Dies zeigt die enorme Dynamik der Zeitarbeit auf und ist gleichzeitig ein Indikator für die hohen quantitativen Anforderungen an das Personalmanagement der Zeitarbeitsunternehmen.

Neben den Einstellungen und Kündigungen fragten wir auch nach dem Anteil der Kündigungen innerhalb der Probezeit. Erwartungsgemäß ist dieser Wert bei Unternehmen der *Helfer-Zeitarbeit* am höchsten: fast jedes zweite Arbeitsverhältnis (47 %) mit Zeitarbeitskräften in diesen Unternehmen wird innerhalb der Probezeit beendet. Hauptgrund ist in über 80 Prozent der Fälle die fehlende Eignung der Zeitarbeitskräfte.

Im Bereich der *Fachkraft-Zeitarbeit* wird nur knapp jeder dritten Zeitarbeitskraft (33 %) innerhalb der Probezeit durch den Dienstleister gekündigt. Dagegen verlassen weniger als 10 Prozent aller Spezialisten (9 %) die Zeitarbeitsfirma in den ersten sechs Monaten. Dies spricht insgesamt für ein qualifikationsabhängiges Recruiting der Dienstleister: je höher die Qualifikation, desto mehr Wert wird auf die Personalauswahl gelegt. Helfer werden in vielen Fällen einfach eingestellt. Offenbar ist dies die günstigste Variante, um sich von der fachlichen und persönlichen Eignung zu überzeugen.

Wie viele neu eingestellte Zeitarbeitnehmer waren zuvor arbeitslos?

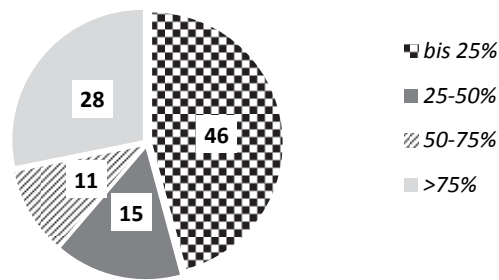


Abbildung 10: Anteil der Einstellungen zuvor arbeitsloser Zeitarbeitnehmer in Prozent (N=281)

Von den durchschnittlich 190 neu eingestellten Zeitarbeitnehmern waren rund 64 Prozent (122 Beschäftigte) zuvor als arbeitslos gemeldet. Bei knapp der Hälfte der befragten Personaldienstleister liegt der Anteil der zuvor Arbeitslosen unter 25 Prozent. Bei jedem dritten Unternehmen kommen drei von vier eingestellten Zeitarbeitskräften direkt aus der Arbeitslosigkeit.

7. Weiterbildung in der Zeitarbeit

In vorangegangenen Studien im Rahmen des Projektes „FLex4Work“ wurden bereits weiterbildungsspezifische Aspekte der Zeitarbeit näher untersucht. Um Aussagen über deren Entwicklung treffen zu können, befragten wir in der vorliegenden Studie Personaldienstleister erneut zum Thema Weiterbildung.

Wie viele Weiterbildungstage hatten Ihre Mitarbeiter im vergangenen Jahr?

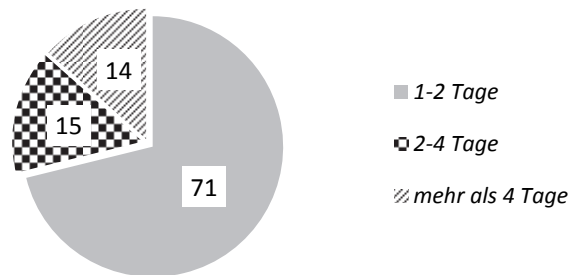


Abbildung 11: Weiterbildungstage in Prozent (N=281)

Die durchschnittliche Anzahl an Weiterbildungstagen für Zeitarbeitnehmer lag 2011 bei zwei Tagen pro Jahr. Sie liegt damit um mehr als die Hälfte unter dem Bundesdurchschnitt aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten (2011: 5 Tage). Bei sieben von zehn Unternehmen haben die Mitarbeiter durchschnittlich ein bis zwei Weiterbildungstage im Jahr zur Verfügung. Rund 14 Prozent der Personaldienstleister setzen auf mehr als vier Tage im Jahr.

Dies zeigt einmal mehr, dass die Qualifizierung in der Zeitarbeit im Vergleich zu anderen Branchen noch immer eine untergeordnete Rolle spielt.

Neben dem Umfang der Qualifizierung erfragten wir die Art der eingesetzten Qualifizierungsmaßnahmen.

Für unsere Zeitarbeitskräfte setzen wir folgende Qualifizierungsmaßnahmen oft oder stets ein:

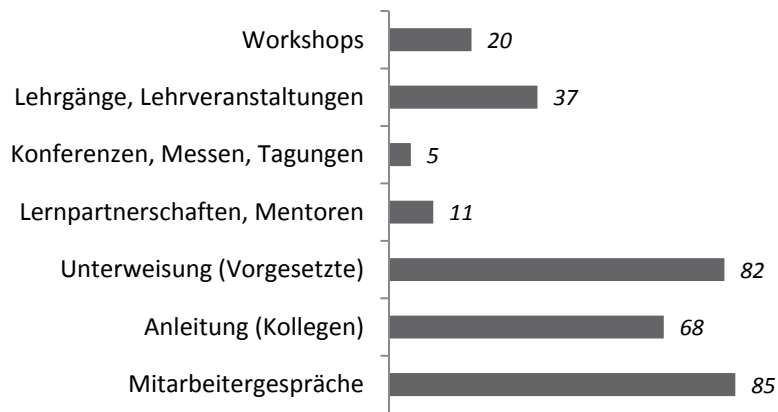


Abbildung 12: Weiterbildungsmaßnahmen in Prozent (N=281)

Mitarbeitergespräche und Unterweisungen durch Vorgesetzte sind die am häufigsten verwendeten Qualifizierungsmaßnahmen. Konferenzen, Messen, Tagungen sowie Lernpartnerschaften und Mentorenmodelle spielen bei der Weiterbildung der Zeitarbeitnehmer eine eher untergeordnete Rolle. In der Zeitarbeit dominiert damit insgesamt die arbeitsplatzbezogene Qualifizierung.

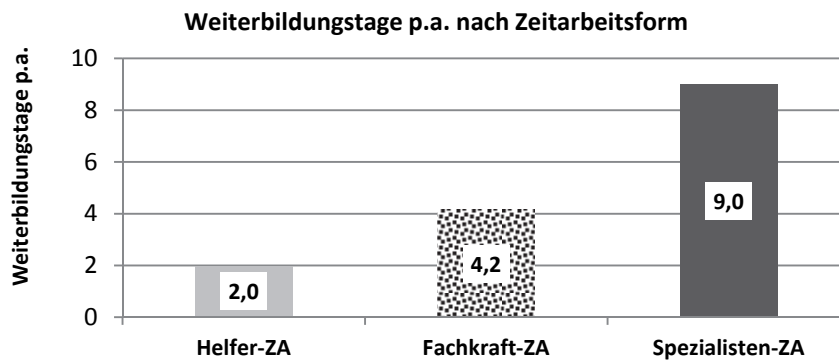


Abbildung 13: Durchschnittliche Anzahl an Weiterbildungstagen p.a. nach Ausprägungsform der Zeitarbeit (N=281)

Unterschiede in der Weiterbildung von Zeitarbeitnehmern zeigen sich in Abhängigkeit vom Zeitarbeitssegment: während in der *Helfer-Zeitarbeit* die durchschnittliche Anzahl an Weiterbildungstagen zwei Tage im Jahr beträgt, stehen Zeitarbeitnehmern in der *Spezialisten-Zeitarbeit* im Durchschnitt neun Tage p.a. zur Verfügung. In der *Fachkraft-Zeitarbeit* liegt die durchschnittliche Anzahl bei vier Tagen im Jahr.

Dieser Unterschied kann dadurch erklärt werden, dass Zeitarbeitnehmer in der Helfer-Zeitarbeit meist Tätigkeiten übernehmen, für die es keine tätigkeitsrelevante Ausbildung bedarf und arbeitsplatzbezogene Unterweisungen durch Kollegen und Vorgesetzte ausreichen. In der Spezialisten-Zeitarbeit ist der Weiterbildungsbedarf größer, da Zeitarbeitnehmer über einen tätigkeitsrelevanten Hochschulabschluss verfügen und möglicherweise einsatzspezifisches Wissen im Rahmen einer Weiterbildung erwerben.

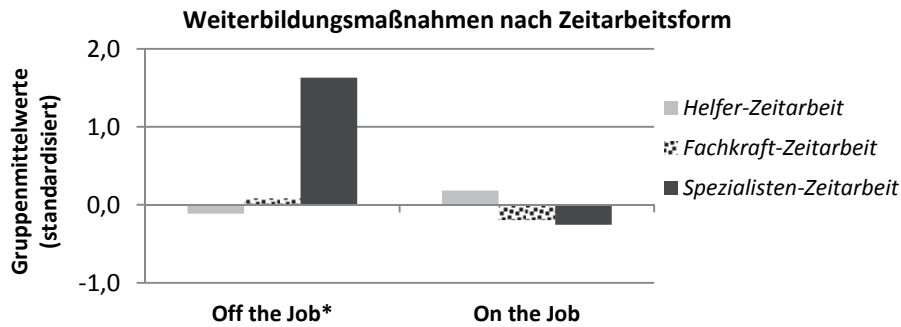


Abbildung 14: Weiterbildungsmaßnahmen nach Ausprägungsform der Zeitarbeit (N=281); die Ergebnisse sind signifikant auf dem Niveau $p^* < .05$; $p^{**} < .01$; $p^{***} < .001$

Auch hinsichtlich der Art der angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen zeigen sich signifikante Unterschiede in Anhängigkeit von der Zeitarbeitsform. Maßnahmen, wie „Einsatzbegleitende Mitarbeitergespräche“, „Anleitung durch Kollegen“ und „Unterweisung durch Vorgesetzte“ gehören zu den arbeitsplatzbezogenen Weiterbildungsaktivitäten und erfolgen unmittelbar am Arbeitsplatz („On the Job“). Lernpartnerschaften, Messen, Tagungen sowie Lehrgänge und Workshops zählen zu arbeitsplatzentkoppelten Qualifizierungen. Die Weiterbildung erfolgt hier „Off the Job“.

Signifikante Unterschiede hinsichtlich der Weiterbildung „Off the Job“ bestehen zwischen der *Spezialisten-Zeitarbeit* und den anderen beiden Zeitarbeitsformen. Eine Qualifizierung außerhalb des Arbeitsplatzes findet in der Spezialisten-Zeitarbeit überdurchschnittlich häufig statt. Im Helfer – und Fachkraftbereich werden die arbeitsplatzentkoppelten Maßnahmen deutlich weniger oft eingesetzt.

In der Helfer-Zeitarbeit dominiert die arbeitsplatzbezogene Qualifizierung. Statistisch bedeutsame Unterschiede zwischen den jeweiligen Formen der Zeitarbeit konnten wir nicht feststellen.

8. Entleihbetriebe

Im Rahmen der vorliegenden Studie befragten wir die Personaldienstleister auch zu Merkmalen ihrer Kunden wie deren Größe und Branchenzugehörigkeit. Über alle Unternehmen hinweg gaben die befragten Dienstleister an, über rund 80 Kunden zu verfügen. In Bezug auf deren **Größe** sind 30 (37,5 %) kleine Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten (ohne Zeitarbeitskräfte), weitere 30 Unternehmen sind mittelgroß (50-249 Mitarbeiter) und 20 Unternehmen (25 %) zählen zu den Großunternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten.

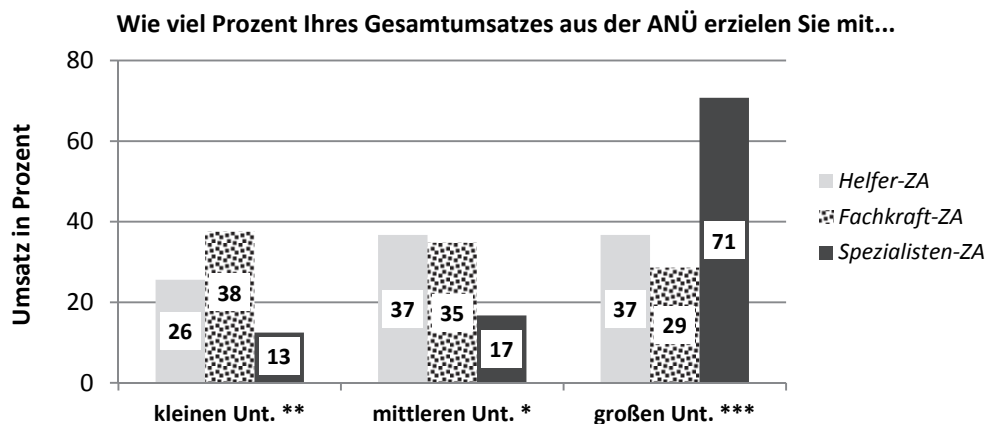


Abbildung 15: Relativer Umsatzbeitrag nach Unternehmensgröße in Abhängigkeit vom Zeitarbeitstyp (N=281); die Ergebnisse sind signifikant auf dem Niveau $p^* < .05$; $p^{**} < .01$; $p^{***} < .001$

In Bezug auf die Zugehörigkeit zu den Zeitarbeitstypen zeigen sich teils deutliche Unterschiede zwischen den Segmenten (vgl. Abbildung 15). *Helfer-Zeitarbeit* ist am häufigsten in mittleren und großen Unternehmen zu finden, nur etwas mehr als jeder vierte Kunde (26 %) ist ein kleines Unternehmen. Die *Fachkraft-Zeitarbeit* dagegen ist vor allem in kleinen und mittleren Betrieben zu Hause, hier werden fast 3 von 4 Zeitarbeitskräften (73 %) dieses Segments eingesetzt. Die *Spezialisten-Zeitarbeit* dagegen ist eine Domäne der Großunternehmen. Mehr als 7 von 10 Spezialisten (71 %) werden in große Unternehmen überlassen.

Neben der Größe ist auch die **Branchenzugehörigkeit** der Kunden von Interesse. Wir erfassten diese über den Umsatzanteil von Kundenunternehmen der drei Sektoren Industrie, Handwerk und Dienstleistungen. Im Durchschnitt aller befragten Dienstleister wird mehr als jeder zweite Euro in der Arbeitnehmerüberlassung (51 %) mit Kunden aus der Industrie erwirtschaftet. 28 Prozent des Umsatzes kommen aus dem Dienstleistungsbereich, nur 21 Prozent aus dem Handwerk.

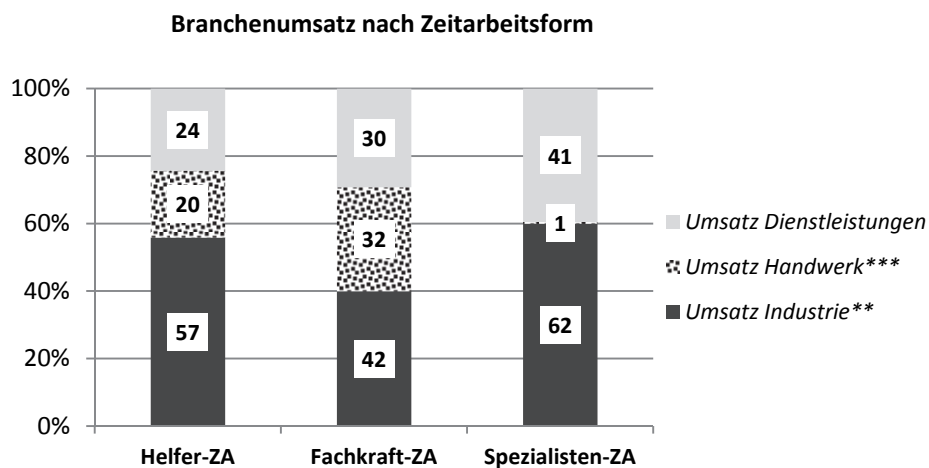


Abbildung 16: Relativer Umsatzanteil nach Wirtschaftszweig in Abhängigkeit von der Zeitarbeitsform (N=281); die Ergebnisse sind signifikant auf dem Niveau $p^* < .05$; $p^{} < .01$; $p^{***} < .001$**

Auch bei der Branchenzugehörigkeit zeigen sich bedeutsame Unterschiede zwischen den drei Zeitarbeitssegmenten. *Helfer-Zeitarbeit* und *Spezialisten-Zeitarbeit* sind industrielastig. Diese beiden Zeitarbeitstypen erzielen deutlich mehr als jeden zweiten Euro mit Unternehmen des produzierenden Gewerbes (*Helfer-Zeitarbeit*: 57 % des Umsatzes; *Spezialisten-Zeitarbeit*: 62 %). Während sich in der *Helfer-Zeitarbeit* die verbleibenden Umsatzanteile auf Handwerk (20 %) und Dienstleistungen (24 %) verteilen, wird die *Spezialisten-Zeitarbeit* so gut wie nicht im Handwerk eingesetzt, sondern nach der Industrie auch im Dienstleistungsbereich (41 %).

Dass Facharbeiter und Fachkräfte in allen Branchen gefragt sind, zeigt sich an der Umsatzverteilung der Dienstleister aus dem Segment der *Fachkraft-Zeitarbeit*. Rund 40 Prozent des Umsatzes werden in der Industrie erzielt, 30 Prozent im Handwerk und weitere 20 Prozent im Dienstleistungssektor.

9. Intensivnutzer der Zeitarbeit

Eine besondere Gruppe der Entleihbetriebe stellen die Intensivnutzer der Zeitarbeit dar. Damit sind Unternehmen mit einem durchschnittlichen Anteil an Zeitarbeitskräften von mehr als 20 Prozent gemeint (Bellmann et al., 2012, S. 34). Anders ausgedrückt: bei Intensivnutzern der Zeitarbeit ist im Durchschnitt mindestens jeder fünfte Beschäftigte eine Zeitarbeitskraft. Wir erfragten sowohl die Anzahl der Intensivnutzer als auch deren Anteil am Umsatz der Dienstleister.

Im Durchschnitt haben die befragten Dienstleister 4 Intensivnutzer als Kunden, dies entspricht bei einer durchschnittlichen Gesamtkundenzahl von 40 Kunden einem Anteil von 10 Prozent. Die starke Bedeutung der

Zeitarbeit für die Intensivnutzer zeigt sich am Umsatzanteil der intensiv-nutzenden Entleihbetriebe: im Durchschnitt werden 30 Prozent des Umsatzes aller Dienstleister mit nur 10 Prozent der Kunden erwirtschaftet.

Bei Intensivnutzern eingesetzte Zeitarbeitskräfte (in %)

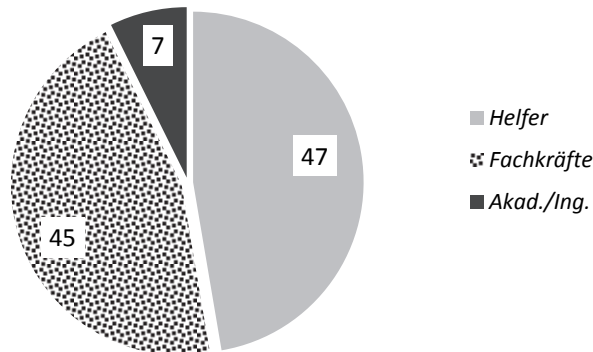


Abbildung 17: Von Intensivnutzern nachgefragte Zeitarbeitskräfte nach Qualifikation (N=281)

Auch das von den Intensivnutzern nachgefragte Qualifikationsprofil der Zeitarbeitskräfte unterscheidet sich vom Durchschnitt aller Unternehmen. Während der Helferanteil über alle Dienstleister 39 Prozent beträgt (vgl. Abbildung 6), liegt dieser bei Intensivnutzern mit 47 Prozent deutlich darüber. Im Gegensatz dazu fragen Intensivnutzer weniger Fachkräfte nach: nur 45 Prozent aller bei Intensivnutzern eingesetzten Zeitarbeitskräfte sind Facharbeiter. In der Gesamtstichprobe (also über alle Kunden) liegt dieser Wert bei 53 Prozent. Der Akademikeranteil dagegen ist ungefähr gleich verteilt (7 Prozent bei Intensivnutzern, 8 Prozent bei allen Kunden).

Insgesamt können Intensivnutzer als eher große, industrielle Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Helferanteil und einem unterdurchschnittlichen Anteil von Fachkräften beschrieben werden.

Interessanterweise zeigten sich keine Unterschiede bei Anzahl und Umsatzanteil der Intensivnutzer in Bezug auf die drei Segmente der Zeitarbeit. Der Umfang der Zusammenarbeit mit Intensivnutzern ist also unabhängig von der Zeitarbeitsform.

10. Erfolg der Personaldienstleister

Im Rahmen der Umfrage wurden die Teilnehmer gebeten, Angaben zum wahrgenommenen Erfolg des eigenen Unternehmens zu tätigen. Wir unterscheiden hier zwischen dem Unternehmenserfolg und dem Markterfolg. Der Unternehmenserfolg fokussiert auf die Veränderung wichtiger Erfolgskennzahlen wie der Gewinn- oder Umsatzentwicklung im Zeitvergleich. Bezugsobjekt sind Vergangenheitswerte des eigenen Unternehmens, in der Regel die der Vorperiode. Der Markt- oder Wettbewerbserfolg dagegen beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, sich am Markt gegen Mitbewerber durchsetzen. Dabei wird die eigene Marktstellung (insb. der Marktanteil und die Rendite) relativ zu den Konkurrenten beurteilt.

In Bezug auf den (finanziellen) *Unternehmenserfolg* gaben 36 Prozent der befragten Dienstleister an, dass sie in den letzten 12 Monaten (2011-2012) ihre Gewinne deutlich steigern konnten (vgl. Abbildung 18). Sogar 57 Prozent der Dienstleister sagten aus, dass sie deutliche Umsatzzuwächse erreichten. Dies mag wesentlich durch die konjunkturelle Lage begünstigt worden sein. Interessant ist, dass das Gewinnwachstum um mehr als 20 Prozentpunkte geringer als das Umsatzwachstum ausfiel.

**Subjektive Einschätzung des Erfolges
(Anteil zustimmender Nennungen in Prozent)**

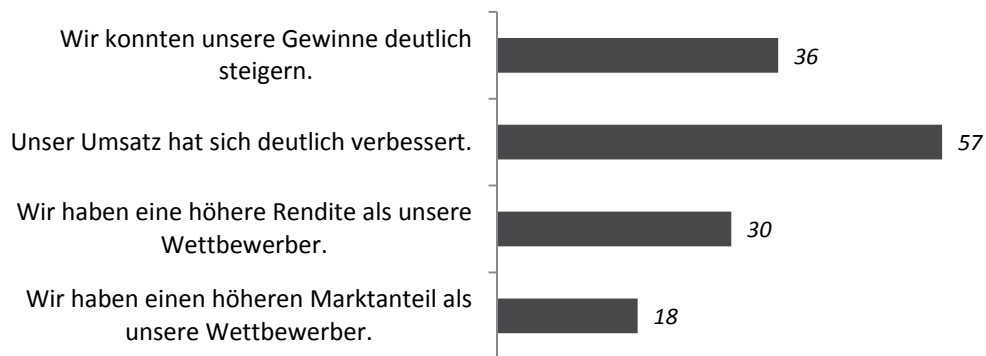


Abbildung 18: Anteil der Dienstleister, die die entsprechende Frage mit „trifft vollkommen zu“ bzw. „trifft eher zu“ beantworteten (N=281)

Bei weitem weniger positiv fallen die Antworten zur Entwicklung des Markterfolges aus: nur 3 von 10 Dienstleistern gaben an, im Geschäftsjahr 2011/2012 eine höhere Rendite als die Wettbewerber erreicht zu haben. Nur knapp jeder fünfte Dienstleister (18 %) schätzt den eigenen Marktanteil im Vergleich zum Wettbewerb als besser ein. Dies kann als Anzeichen für einen gleichbleibend starken Wettbewerbsdruck innerhalb der Branche gewertet werden.

Betrachtet man die Angaben zu den Erfolgsmaßen getrennt nach den drei Zeitarbeitstypen, zeigen sich keine bedeutsamen Unterschiede zwischen den Segmenten. Die Zugehörigkeit zum Segment der Helfer-, Fachkraft- oder Spezialistenzeitarbeit hat keinen Einfluss auf den wahrgenommenen Erfolg der Dienstleister.

11. Entwicklung der Zeitarbeit

Da es sich bei der hier vorgestellten Erhebung bereits um die zweite Befragungswelle handelt, verglichen wir Daten der aktuellen Erhebung aus dem Jahr 2012 mit einer ersten, im Jahre 2010 durchgeführten Erhebung. Befragt wurden jeweils mittelständische Zeitarbeitsunternehmen. Die Ergebnisse ermöglichen einen Einblick in die Entwicklung der Branche im Zeitraum 2010 bis 2012.

	2012 (N=281)	2010 (N=346)
Personalstruktur:		
Arbeitnehmer insgesamt	143	130
Zeitarbeitnehmer	110	-
- % Helfer	39	35
- % Fachkräfte	53	55
- % Akademiker/Ingenieure	8	10
Ø Beschäftigungsdauer	17	14
Ø Einsatzdauer	10	7
Umsatz Geschäftsfelder:		
% ANÜ	90	84
% Vermittlungen	6	7
% Werkverträge	2	5
% Sonstige (Mischbetriebe, andere PDL)	3	4
Kundenstruktur:		
Übernahmequote in %	21	23
Anzahl Kunden	40	25
% Umsatz Intensivnutzer	30	-

Tabelle 1: Merkmale mittelständischer Zeitarbeit im Vergleich 2010/2012

Bezogen auf die Personalstruktur ist erkennbar, dass die Anzahl der Zeitarbeiter im Vergleich zum Jahr 2010 um 10 Prozent bzw. 13 Beschäftigte gestiegen ist (vgl. Tabelle 1). Die Qualifikationsstruktur ist weitgehend gleich geblieben, in beiden Erhebungen waren mehr als 60 Prozent Fachkräfte oder Spezialisten (Akademiker und Ingenieure).

Unterschiede zeigen sich in der Einsatz- und Beschäftigungsdauer. Beide Werte lagen 2012 um rund 3 Monate über dem Durchschnitt von 2010.

Hinsichtlich der Geschäftsfelder ist zu konstatieren, dass eine Erweiterung der Tätigkeiten im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung mit einem Rückgang ergänzender Geschäftsfelder einhergeht: erwirtschafteten die Personaldienstleister 2010 nur 84 Prozent ihres Umsatzes mit Arbeitnehmerüberlassung, lag dieser Wert 2012 bei 90 Prozent. Die Zunahme der ANÜ erfolgte dabei im Wesentlichen zu Lasten der Werkverträge (minus 3 Prozent). Insgesamt bleibt die Überlassung von Arbeitskräften der mit Abstand wichtigste Geschäftsbereich der Personaldienstleister.

Die Übernahmequote ist im Zeitvergleich leicht gesunken. Dagegen gelang es den Dienstleistern, die Kundenzahl deutlich von 25 Nutzungsbetrieben in 2010 auf durchschnittlich 40 Betriebe in 2012 zu steigern. Der Zuwachs liegt bei 60 Prozent und ist aus unserer Sicht ein Anzeichen für eine bessere Akzeptanz der Zeitarbeit in der Gesamtwirtschaft.

Literatur

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2012): Arbeitsmarktberichterstattung: Der Arbeitsmarkt in Deutschland, Zeitarbeit in Deutschland - Aktuelle Entwicklungen, Nürnberg.

BELLMANN, L., CRIMMANN, A. und KOHAUT, S. (2012): Zeitarbeit aus betrieblicher Perspektive. In: R.B. Bouncken, M. Bornewasser und L. Bellmann (Hrsg.) Beiträge zur Flexibilisierung, Band 3: Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland. München und Mering, Hampp-Verlag, S. 27-37.

KALLEBERG, L. (2000): Nonstandard Employment Relations- Part-time, Temporary and Contract Work, Copyright 2000 by Annual Reviews, S.341-365.

LEHMANN, C., GANTZ, J. und EICHEL, C. (2012): Zeitarbeit aus Sicht industrieller Entleihbetriebe: Motive, Merkmale und Ansatz einer Segmentierung, in: Ricarda B. Bouncken, Manfred Bornewasser, Flexibilität in Unternehmen - Rahmenbedingungen und Perspektiven, Beiträge zur Flexibilisierung Band 2, Rainer Hampp Verlag, München, Mering, S. 45-74.

PROMBERGER, M., BELLMANN, L., DREHER, C., SOWA, F., SCHRAMM, S. und THEUER, S. (2006): Leiharbeit im Betrieb - Strukturen, Kontexte und Handhabung einer atypischen Beschäftigungsform, Abschlussbericht des Forschungsprojektes HBS-2002-418-3, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, Nürnberg.

SITTE, B. und LEHMANN, C. (2013): Zeitarbeit ist nicht gleich Zeitarbeit: Segmentierung der Branche. In: Bornewasser M and Zülch G (eds) Arbeitszeit - Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung. Wiesbaden: Springer, S. 117-136.

UTSCHIG, M. (2008): Osteuropäische Leiharbeiter in Deutschland - Zukünftige Grundlagen der Internationalen Arbeitnehmerüberlassung, 1., Auflage 2008, IGEL Verlag, Hamburg.

Erhebung mittelständische Zeitarbeit 2012: Strukturen und Ansatz einer möglichen Segmentierung

Claudia Kohn und Christian Lehmann

Bisher in dieser Reihe erschienene Beiträge:

Nr.	Autoren	Titel	Jahr
1	Lehmann, Christian et al.	Erhebung Mittelständische Zeitarbeit	2010
2	John, Michael et al.	Innovationsprozesse in der Supply Chain - Ergebnisbericht der empirischen Studie	2009
3	Fischer, Hajo et al.	Qualifizierung in der Zeitarbeit - Defizite, Rahmenbedin- gungen und Handlungsempfehlungen im Lichte empiri- scher Untersuchungen	2011
4	Tillmann, Cornelius P. et al.	Überlegungen und Konzepte eines Produktivitäts- indexes für Krankenhäuser	2011
5	Reuschl, Andreas J.	Prozessorganisation - Kritische Würdigung von Busi- ness Reengineering und Geschäftsprozess-optimierung für den Einsatz in Krankenhäusern	2011
6	Lehmann, Christian et al.	Zeitarbeit in Industrieunternehmen: Ergebnisbericht einer Unternehmensbefragung	2012

Alle Beiträge können unter folgendem Link heruntergeladen werden:

<http://opus.ub.uni-bayreuth.de/opus4-ubbayreuth/solrsearch/index/search/searchtype/series/id/2>