

Die Personaldienstleistung in der Krise: Lehren aus der Vergangenheit

Die bisherige Entwicklung des Personalverleihs

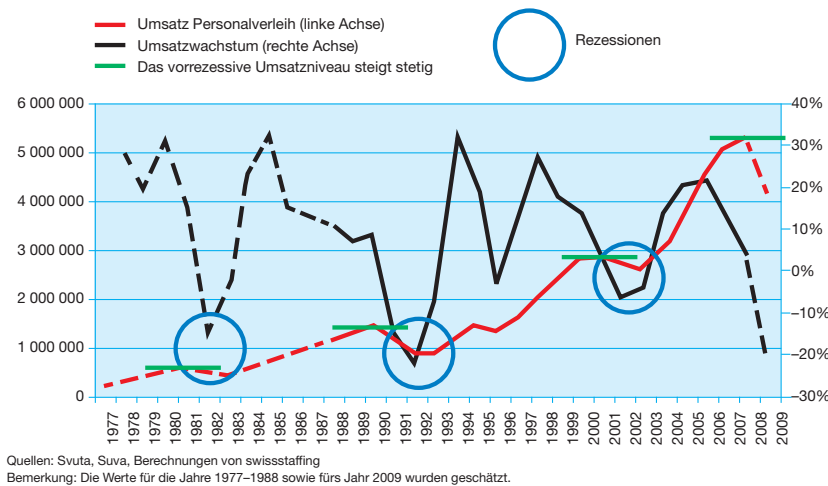
Die Branche des Personalverleihs hat in den letzten 30 Jahren ein eindrucksvolles Wachstum erlebt. Der Branchenumsatz ist von (geschätzten) 250 000 Franken auf über 5 Milliarden Franken angestiegen (siehe Grafik). Die Branche ist jedes Jahr um durchschnittlich zehn Prozent gewachsen. Dieses Wachstum war möglich, weil sich die Temporärarbeit in zunehmend verschiedenen Branchen und Sektoren etablierte und weil die Personaldienstleister ein wachsendes Spektrum an Dienstleistungen anboten. Unterstützt wurde der starke Wachstumstrend auch von strukturellen Veränderungen, die das unternehmerische Bedürfnis nach Flexibilität steigen liessen, wie z.B. die durch die Globalisierung induzierte Wettbewerbszunahme. Ebenso haben gewisse gesetzliche Veränderungen in der Schweiz die Temporärarbeit begünstigt. So z.B. die Abschaffung des Saisonierstatuts, die dazu geführt hat, dass für die Deckung der saisonalen Arbeitsnachfrage nun vermehrt temporär Arbeitende zum Zuge kommen. Besonders beeindruckend ist, dass in diesem



Die Autorin

Myra Fischer-Rosinger ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei swisstaffing, dem Verband der Personaldienstleister der Schweiz.

Entwicklung des Personalverleih-Umsatzes (in CHF 1000.-) in der Schweiz, 1977-2009



Rekordwachstum sogar drei rezessive Einbrüche mit eingerechnet sind.

Für die Personaldienstleister handelt es sich bei der derzeitigen Rezession somit nicht um die erste. Allerdings war der Einbruch seit Jahresbeginn massiv. Es ist sogar möglich, dass das Jahr 2009 als das Jahr mit dem stärksten Einbruch seit je in die Geschichte des Personalverleihs eingehen wird. Der stärkste Rückgang war bislang im Jahr 1992 zu verzeichnen und betrug damals -21 Prozent. Das entspricht der Schrumpfung der Periode Januar bis Juli 2009. Der Verlauf der kommenden Monate wird zeigen, ob das Jahr 2009 ein für die Branche besonders stark rückläufiges sein wird.

Gleichzeitig zeigt die Entwicklung der letzten 30 Jahre aber auch – als Folge des starken Wachstums –, dass das vorrezessive Umsatzniveau nach wenigen Jahren jeweils wieder erreicht und später stark übertroffen wurde. Die sozioökonomischen Trends von heute lassen für die kommenden Jahre Ähnliches erwarten. Die Nachfrage nach flexiblen Arbeitskräften dürfte weiter steigen. Gerade die zu erwartenden demographischen Engpässe am Arbeitsmarkt, zwar einerseits eine Herausforderung für die Personaldienstleister, dürften andererseits aber ihre Rekrutierungsdienstleistung noch attraktiver machen und könnten die Projektarbeit begünstigen.

Der Umgang mit den verschiedenen Stakeholdern in der Krise

Die Einsatzbetriebe und die Krise

Wenn sich die konjunkturelle Situation verändert, verändert sich naturgemäss auch das Verhalten der Firmen und damit der Kundenbetriebe von Personaldienstleistern. Folgende Trends sind zu erwarten:

- Die Nachfrage der Einsatzbetriebe sinkt, weil sie weniger Personal benötigen. Will der Personaldienstleister den Kontakt mit seiner Kundenfirma aufrechterhalten, muss die Initiative von ihm ausgehen.
- Die Prozesse beim Einsatzbetrieb verlangsamen sich. Pläne werden öfter überdacht, mehr Leute werden in die Entscheidungsfindung einbezogen, dies insbesondere wenn es um die Beschaffung von zusätzlichen Ressourcen geht. Offene Rechnungen werden von den Einsatzbetrieben weniger rasch bezahlt.

- Wenn die Einsatzbetriebe ihre Entscheidungen stärker abwägen, führt dies auch dazu, dass sie Kandidatenvorschläge und Bewerbungen genauer und kritischer prüfen.
- Wegen Kostendrucks drücken die Einsatzbetriebe auf den Preis und die Verträge mit den Personaldienstleistern. In gewissen Fällen wird es für den Personaldienstleister ange-

zeigt sein, auf solche Forderungen einzugehen und nach Optimierungen zu suchen.

- Die Einsatzbetriebe reduzieren die Zahl ihrer Personalzulieferer. Umso schwieriger wird es für die Personaldienstleister, Neukunden zu gewinnen.

In den vergangenen Rezessionen gab es kaum Anzeichen dafür, dass die Einsatzbetriebe die Rekrutierungsarbeit selber übernehmen, um sich die Kosten für den Personaldienstleister zu sparen. Dass die Unternehmen in jüngster Zeit vermehrt über die eigene Firmenhomepage ▶

(Fortsetzung von Seite 37)

selber rekrutieren, könnte die Situation aber etwas verändern und für die Personaldienstleister zur Herausforderung werden. Andererseits wird die eigens durchgeführte Rekrutierung umso unattraktiver, je grösser das Missverhältnis zwischen der Anzahl Bewerbungen und der Anzahl offener Stellen ist. Gerade in Krisenzeiten schwillt die Bewerbungsflut an, während sich

die Anzahl offener Stellen reduziert. Der für die Bearbeitung der Bewerbungen anfallende Aufwand ist in einer solchen Situation unverhältnismässig, was die Einsatzbetriebe veranlassen könnte, die Rekrutierungs- und Selektionsarbeit gerade in solchen Zeiten einem Personaldienstleister zu überlassen. Es könnte gewinnbringend für die Personaldienstleister sein, dies den Einsatzbetrieben aufzuzeigen.

Schliesslich gibt es auch auf Seiten der Kandidaten Beweggründe, weshalb es auch im Zeitalter der Firmenhomepages Personaldienstleister braucht: Besonders hinsichtlich einer Festanstellung gibt es einige, die sich nicht direkt von der Unternehmung anstellen lassen wollen, sondern die neutralere Beurteilung und Beratung eines Personaldienstleiters schätzen.

Die Bewerber und die Krise

In Zeiten wie diesen steigt die Anzahl Stellensuchender spürbar an. Ihre Wahlmöglichkeiten sind eingeschränkt. Sie nehmen auch Jobs an, die sie in konjunkturell besseren Zeiten abgelehnt hätten. Dies sind Phänomene eines nachfragedominierten Arbeitsmarktes. Wie stark die Stellensuchenden unter Druck geraten, hängt von ihrer Branche und ihren Qualifikationen ab. Ihr Verhalten nimmt folgende Züge an:

- Das Volumen eingehender Bewerbungen nimmt zu, weil es mehr Stellensuchende am Markt gibt. Hinzu kommt, dass sich etliche Bewerber aus Hoffnungslosigkeit auch auf unpassende Stellen melden, was das Bewerbungsvolumen zusätzlich erhöht.
- Aus lauter Sorge unternehmen einzelne Bewerber verzweifelte und überstürzte Bewerbungsanstrengungen, die unpassend oder gar kontraproduktiv wirken. Die Personaldienstleister können hier Unterstützung bieten und Abhilfe schaffen.

- Es wird schwieriger, Kandidaten, die in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis stehen, von einem Stellenwechsel zu überzeugen (Head Hunting). Denn die Mitarbeitenden sind vorsichtig und risikoavers. Sie brauchen mehr Zeit für eine Entscheidung und verlangen besonders viel Informationen oder besonders gute Konditionen.
- Kandidaten ziehen grosse, etablierte und stabil erscheinende Arbeitgeber vor und meiden kleinere Firmen.
- Beides kann den Spezialistenmangel verschärfen.
- Die Lohnforderungen gehen in der Regel zurück, mit Ausnahme derjenigen von Bewerbern und Bewerberinnen mit seltenen oder besonders gefragten Qualifikationen.
- Es herrscht eine gewisse Skepsis unter den Temporärbewerbern. Sie fragen sich, ob die Personalverleiher den Lohn senken, um damit den Gewinn zu steigern, oder ob sie die Ein-

busse mittragen und dem Einsatzbetrieb als tieferen Preis weitergeben.

- Das Profil der Temporärjobs verändert sich. Die Nachfrage nach Kurzeinsätzen, z.B. für die Ferienvertretung, nimmt ab. Stattdessen ersetzen die Einsatzbetriebe Feststellen in gewissen Fällen durch längerfristige Temporärstellen, um flexibel zu bleiben. Der Anteil längerer Temporäreinsätze kann steigen.

Auch hinsichtlich der Mitarbeitergewinnung spielt die zunehmende Verbreitung und Nutzung des Internets eine Rolle. Wenn Personen auf Stellensuche früher Filialen von Personaldienstleistern aufsuchten, suchen und surfen sie heute dafür viel häufiger im Internet. Um an die Bewerber heranzukommen, müssen Personaldienstleister deshalb ihre Internetpräsenz ausbauen. Dafür könnten sie unter Umständen auf gewisse Filialbetriebe verzichten und damit merklich Kosten sparen.

Die Personalberatenden und die Krise

Bereits in vergangenen Rezessionen wurde beobachtet, dass etliche Personalberatende ihr Unternehmen verlassen. Einige unter ihnen werden freigestellt. Andere gehen freiwillig. Es gehen insbesondere solche freiwillig, die während der Boomzeit zur Personaldienstleistung gestossen sind und sich von den relativ hohen, umsatzabhängigen Einkommensmöglichkeiten angesprochen fühlten. Der plötzliche Einbruch des Einkommens und der gleichzeitige Anstieg der Arbeitsbelastung kommen für sie unerwartet. Folgende Entwicklungen sind wahrscheinlich:

- Es wird vermehrt Zeit für die Pflege der Kundenbeziehung aufgewendet. Die Personalberatenden machen mehr Kundentelefonate und -besuche.
- Dabei muss allerdings darauf geachtet werden, dass die Personalberatenden nicht übertreiben. Zu häufige und beharrliche Telefonate schaden der Kundenbeziehung. Im breiten Stil praktiziert, kann ein solches Verhalten sogar den Ruf der gesamten Branche schädigen.
- Personalberatende sollten deshalb in ihren Kundenbeziehungs- und Verkaufskompetenzen gestärkt werden. Die Kandidatengewinnung ist momentan weniger vordergrün-

dig. Idealerweise investiert der Personaldienstleister mittels gezielter Trainings in die Beziehungs- und Verkaufskompetenzen seiner Personalberatenden.

- Selbstbewusste Personalberatende könnten die Personaldienstleistungsbranche verlassen und in anderen Branchen unterkommen, z.B. bei einer Kundenfirma.
- In manchen Fällen führt die Drucksituation dazu, dass die Personalberatenden auf Kosten der Teamarbeit untereinander wetteifern. Gerade in schwierigen Zeiten kommt einer effizienten Teamarbeit aber entscheidende Bedeutung zu.
- Weniger erfahrene Personalberatende scheitern im komplexer gewordenen und herausfordernden Businessumfeld. Wenn sie den Personaldienstleister verlassen, steigt das durchschnittliche Dienstalder der verbleibenden Personalberatenden. Dies kann sich positiv auf das Image punkto Erfahrung des Personaldienstleiters auswirken.
- Aber auch kompetente und erfahrene Personalberatende können in der Rezession ihre Stelle verlieren. Diese Personen werden zu wertvollen Mitarbeitenden für jene Konkurrenzunternehmen, welche sich Einstellungen leisten können.

- Wenn die verbleibenden Personalberatenden ein höheres durchschnittliches Dienstalder und mehr Erfahrung aufweisen, sinkt der Bedarf an Aufsicht/Management pro Kopf. Dies wirkt kostensenkend.

Für die Personalberatenden bedeutet der Siegeszug des Internets, dass sich die Methoden des Kundenkontakts, der bislang mehrheitlich über Telefon oder persönliche Gespräche stattfand, erweitern. Um erfolgreich zu sein, müssen die Personalberatenden von heute das Internet beherrschen.

Hinzu kommt, dass der Vermittlungs-/Verleihmarkt seit 17 Jahren nicht mehr so ausgetrocknet und firmendominiert war wie heutzutage. Denn die letzte Rezession (2001/2002) war fürs Vermittlungsgeschäft deutlich milder ausgefallen (vgl. Grafik). Das bedeutet, dass fast eine gesamte Generation von Personalberatenden diese Marktsituation nicht kennt und ihnen die entsprechende Erfahrung im Umgang mit Kundenfirmen fehlt. Sie müssen lernen, wie mit Kundenfirmen umzugehen, die nicht aktiv auf der Suche nach Mitarbeitenden sind, und falls sie es doch sind, äusserst anspruchsvoll aufzutreten.

Von Myra Fischer-Rosinger