

Die Personaldienstleister in der Schweiz 2018

Wie sie ticken.

Was sie machen.

Wo sie sich in Zukunft sehen.

Methodenbeschreibung

Im Auftrag von swisstaffing hat das Marktforschungsinstitut gfs-zürich 308 geschäftsführende Personaldienstleister eingeladen, an einer kombinierten Online- und Telefonbefragung teilzunehmen. Die Befragung wurde im Herbst 2017 durchgeführt. An der Umfrage nahmen 129 Geschäftsführende teil. Damit liegt die Rücklaufquote bei für freiwillige Befragungen guten 42 Prozent. Angeschrieben wurden die Geschäftsführenden von allen Mitgliedsunternehmen von swisstaffing.¹ In Anbetracht des hohen Umfragerücklaufs und einer Antwortquote von etwa 17 Prozent gerechnet auf die gesamte Industrie sind die Antworten repräsentativ für die Temporärbranche in der Schweiz.²

¹ Die Zahl der angeschriebenen Geschäftsführenden ist niedriger als die Gesamtzahl der Mitgliedsunternehmen, da einigen Geschäftsführenden mehrere Temporärunternehmen in der Schweiz gehören bzw. jede ihrer Filialen rechtlich ein eigenes Unternehmen darstellt.

² Wie bei Umfragen üblich, sind gewisse Verzerrungen der Repräsentativität nicht auszuschliessen. Geschäftsführende grosser Unternehmen nehmen beispielsweise aus Zeitgründen erfahrungsgemäss seltener an Umfragen teil. Auch Fragen nach dem Berufsethos könnten bei Verbandsmitgliedern stärker ausgeprägt sein als in der Branche insgesamt.

Inhalt

Executive Summary	3
1. Steckbrief eines Personaldienstleisters	4
1.1 Das Profil	4
1.2 Funktion im Unternehmen	5
1.3 Bildungsabschluss	5
1.4 Die Motive der Geschäftsführenden	6
1.5 Risikoverhalten	7
2. Die Unternehmensstruktur der Personaldienstleister	8
2.1 Filialnetz, Umsatz und Bewerberpool	8
2.2 Angestellte Personalberatende	9
2.3 Konkurrenzsituation	10
3. Das Dienstleistungsangebot der Personaldienstleister	11
4. Rekrutierung und Kundengewinnung in der Temporärbranche	13
4.1 Rekrutierung von Bewerbern	13
4.2 Gewinnung von Unternehmenskunden	15
5. Die Personaldienstleister im Zeichen der Digitalisierung	16
5.1 Ziele der Digitalisierungsprojekte	16
5.2 Digitalisierungsstand der Temporärunternehmen	17
5.3 Gründe für das Scheitern von Digitalisierungsprojekten	18
5.4 Wer digitalisiert wie?	19
6. Die Personaldienstleister blicken in die Zukunft	21
6.1 Die Arbeitswelt – heute und morgen	21
6.2 Die Zukunft der Branche	22
Impressum	24

Executive Summary

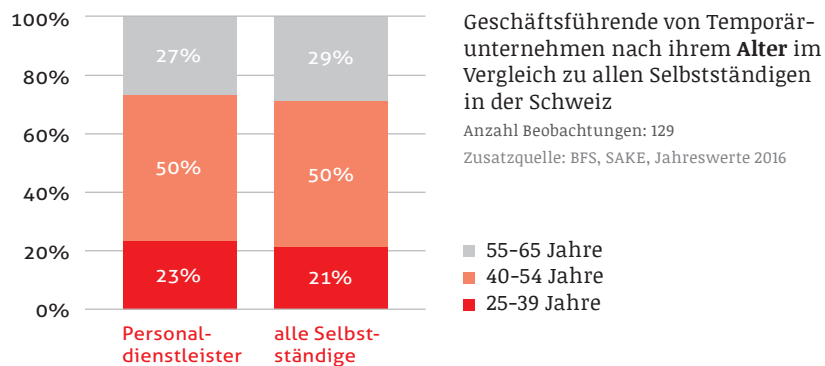
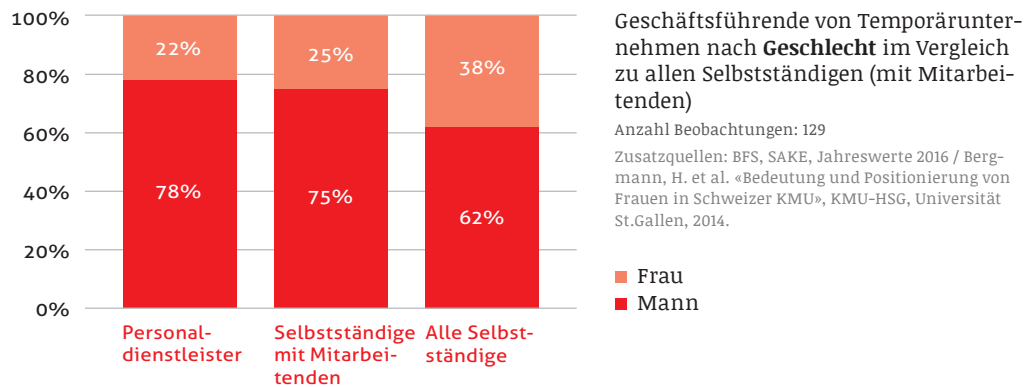
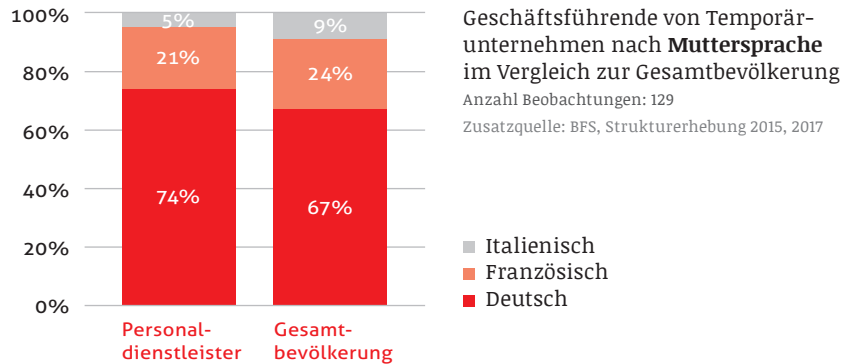
Die Temporärbranche ist geprägt durch KMU. 82 Prozent der rund 800 Personaldienstleister in der Schweiz setzen im Jahr weniger als 20 Millionen Franken um. Die Unternehmensleitung liegt bei drei von vier Unternehmen in der Hand des Inhabers, der persönlich für den Erfolg und Misserfolg seines Unternehmens einsteht. Ob Inhaber oder CEO, mit der Führung eines Unternehmens erfüllen sich die Geschäftsführenden den Traum der Selbstständigkeit und stehen mit Herzblut hinter ihrer Dienstleistung: Stellensuchende und Arbeitgeber passgenau zusammenzuführen. 85 Prozent bzw. 75 Prozent ist es bei ihrer Arbeit als Personaldienstleister wichtig, Unternehmen im Rekrutierung zu unterstützen bzw. Menschen bei der Stellensuche zu helfen.

Die Temporärunternehmen beschäftigen in der Schweiz rund 5'000 Personalberatende, die jährlich 340'000 Temporärarbeitende in Lohn und Brot bringen. Die öffentlichen RAV verfügen zum Vergleich über 2'700 Mitarbeitende inklusive administrativem Personal. Dies zeigt: Die Temporärbranche leistet mit ihren Personalressourcen und ihrer Vermittlungskompetenz einen wertvollen Beitrag zur Ausschöpfung des Inländerpotenzials und zur Funktionsfähigkeit des Schweizer Arbeitsmarkts – eine Schlüsselfunktion, die unlängst durch politische und sozialpartnerschaftliche Einschränkungsmaßnahmen gefährdet worden ist.

Die Digitalisierung fordert die Temporärbranche. Starke Konkurrenz und eine mittelständische Unternehmenslandschaft machen kostspielige Innovationen schwer. Kein Wunder sind hohe Kosten der häufigste Grund, warum ein Digitalisierungsprojekt nicht durchgeführt wird. Gleichwohl haben gut 60 Prozent der Unternehmen in den letzten 5 Jahren ein solches Projekt angestoßen. Die unternehmerischen Kernprozesse sind jedoch erst bei 49 Prozent der Betriebe digitalisiert. Konkurrenzfähig bleiben Unternehmen trotz geringem Digitalisierungsgrad, weil das persönliche Kontaktnetz zu Unternehmen und Arbeitnehmenden der entscheidende Faktor bei der Rekrutierung und Kundengewinnung ist. Mit zunehmender Digitalisierung dürfte es immer schwieriger werden, ohne technische Innovationen am Markt zu bestehen.

Als Spezialisten für die passgenaue Vermittlung von Personal haben die Geschäftsführenden von Personaldienstleistern ein Gespür für die aktuellen Entwicklungen des Arbeitsmarkts. Viel wurde in den letzten Jahren über eine Zukunft mit wegfallenden Jobs und steigender Arbeitslosigkeit geschrieben. Die Geschäftsführenden der Temporärarbeitenden sehen dies anders: Nur 22 Prozent glauben an eine steigende Arbeitslosigkeit, 17 Prozent an den Verleih und die Vermittlung von Robotern. Nach Einschätzung der Personaldienstleister wird damit der Mensch eine zentrale Rolle in der Wirtschaft von morgen spielen. Dabei können die Arbeitskräfte in der Schweiz gewiss sein: In Phasen struktureller Umbrüche steht die Temporärbranche ihnen wie in Zeiten des Aufschwungs mit ihren Coaching- und Vermittlungskompetenzen zur Seite.

Dr. Marius Osterfeld
Dübendorf, im Januar 2018



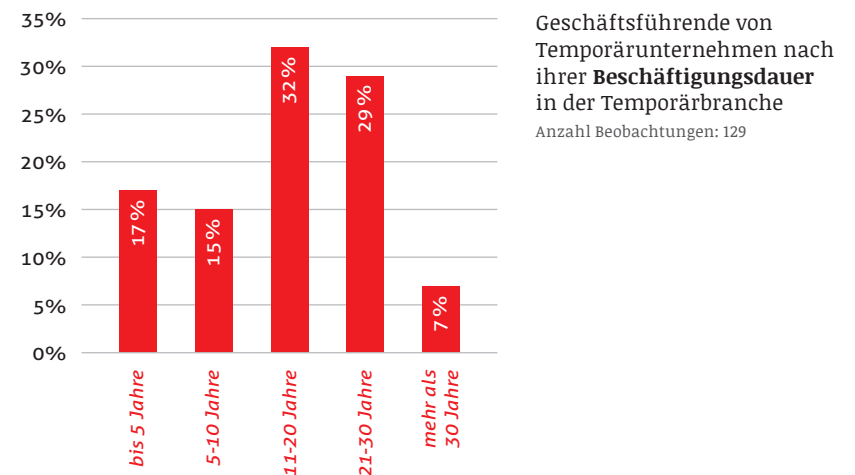
1. Steckbrief eines Personaldienstleisters

1.1. Das Profil

Welche Menschen stehen hinter den rund 800 Temporärunternehmen in der Schweiz? Die Geschäftsführenden der Temporärunternehmen kommen aus allen Landesteilen. Dabei entspricht die Sprachverteilung unter den Mitgliedern von swissstaffing der Verteilung in der Gesamtbevölkerung. Dies zeigt auch: swissstaffing ist mit Blick auf seine Mitgliederstruktur ein nationaler Branchenverband.

Im Median sind die Geschäftsführenden 49 Jahre alt und seit 18 Jahren in der Branche tätig. Nur 17 Prozent der Befragten bringen eine Branchenerfahrung von weniger als 5 Jahren mit. Damit kennen die Geschäftsführenden eines Temporärunternehmens in der Regel die Branche seit vielen Jahren und können diese Expertise in die Steuerung ihres Unternehmens einfließen lassen.

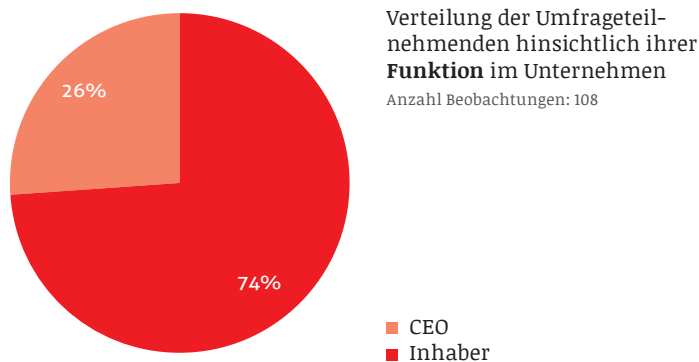
Mit einem Anteil von 78 Prozent wird der überwiegende Teil der Personaldienstleister von einem Mann geleitet. Im Vergleich zu allen Selbstständigen in der Schweiz ist damit der Männeranteil in der Geschäftsleitung leicht erhöht.



1.2. Funktion im Unternehmen

74 Prozent der Geschäftsführenden sind gleichzeitig Inhaber ihres Temporärunternehmens. Diese inhabergeführten Firmen entsprechen dem gesellschaftlichen Ideal des Unternehmers, der auf eigene Rechnung wirtschaftet und sich persönlich um die Geschäfte seiner Firma kümmert. Die Eigentümer stehen mit ihrem Namen für die Erfolge und Misserfolge ihres Unternehmens und tragen persönlich Verantwortung.

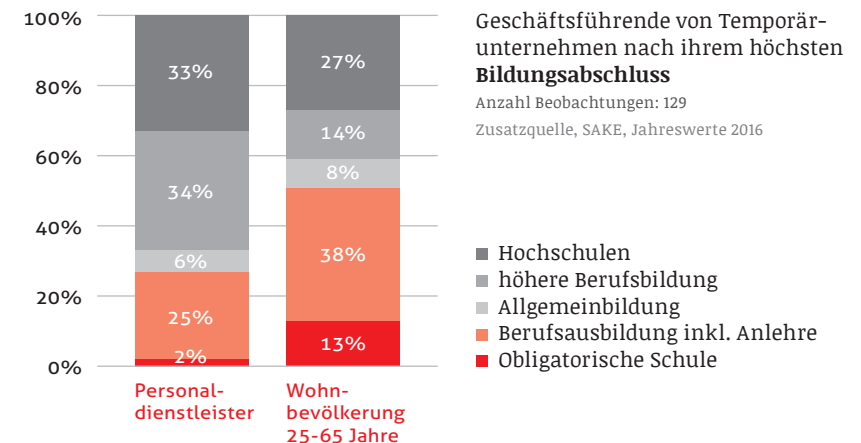
Gut ein Viertel der Personaldienstleistungsunternehmen wird von einem CEO geleitet, der von den Aktionären mit der Geschäftsleitung betraut ist. Eine solche Organisationsform ist bei grösseren Temporärunternehmen von Nutzen. Die Hälfte der Betriebe mit CEO hat schweizweit ein Netz von drei oder mehr Filialen. Bei Unternehmen mit einer oder zwei Filialen beträgt der Anteil von CEO nur 14 Prozent. Die Zunahme der Managementkomplexität ist mithin ein wesentlicher Grund, die Verwaltung eines grösseren Unternehmens an einen CEO zu übertragen. Überdies werden die Länderniederlassungen der internationalen Konzerne von einem CEO geführt. Als börsennotierte Unternehmen stehen sie im Rampenlicht und unterstehen strengen Compliance-Vorschriften sowie einer Corporate Social Responsibility.



1.3. Bildungsabschluss

Die Geschäftsführenden eines Personaldienstleistungsunternehmens schlagen in der Regel einen beruflichen Bildungsweg ein. Ein Viertel hat eine Berufsausbildung abgeschlossen; ein gutes weiteres Drittel eine höhere Berufsausbildung erreicht. In diesen Zahlen spiegelt sich ein anekdotisch oft berichteter Werdegang von Personalberatern wieder. Vor dem Wechsel in die Personaldienstleistung machen viele eine Ausbildung in der Branche, in der sie später vermitteln. Dank diesem beruflichen Hintergrund wissen sie im Kontakt mit den Einsatzbetrieben, wovon sie sprechen und können kompetent die gewünschten Fachkräfte vermitteln.

Ein Drittel der Geschäftsführenden hat ein Hochschulstudium abgeschlossen. Zum einen dürften sich viele Geschäftsführende im Rahmen eines Studiums die betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Grundlagen für die Führung eines Unternehmens angeeignet haben. Zum anderen spiegelt sich in dem Anteil die Entwicklung der Branche hin zur Vermittlung von hochqualifizierten Fachkräften wieder. Personalberatende in den Wachstumssektoren wie Informatik, Finance & Accounting sowie LifeScience, Pharma und Chemie haben in der Regel ein Studium in diesen Fächern abgeschlossen. Ohne diese Qualifikation würde ihnen das fachliche Knowhow fehlen, um sich mit den Linienverantwortlichen in den Unternehmen auszutauschen.



Geschäftsführende von Temporär-
unternehmen und ihre **Motivation**
für eine Tätigkeit als Personal-
dienstleister

Anzahl Beobachtungen:
je nach Variable zwischen 116 und 128

	1 sehr gering	2	3	4	5 sehr stark
Persönliche Motive					
eigenständig sein	2%	4%	6%	29%	59%
eine Geschäftsidee umsetzen	1%	5%	12%	29%	53%
Kontakt mit Menschen	2%	2%	15%	27%	54%
Wertschätzung durch das soziale Umfeld	13%	15%	24%	25%	23%
die familiäre Tradition fortsetzen	70%	8%	7%	6%	9%
Materielle Motive					
gute Verdienstmöglichkeiten	4%	9%	33%	37%	17%
Stellensuche	67%	9%	7%	9%	8%
Berufsethos					
Beitrag zur Gesellschaft	5%	9%	21%	38%	27%
Jobsuche helfen	2%	10%	13%	30%	45%
faire Arbeitsbedingungen & Löhne	2%	2%	17%	25%	54%
Unternehmen bei Rekrutierung helfen	3%	2%	10%	28%	57%
Beratung bei der beruflichen Laufbahn	1%	6%	20%	32%	41%

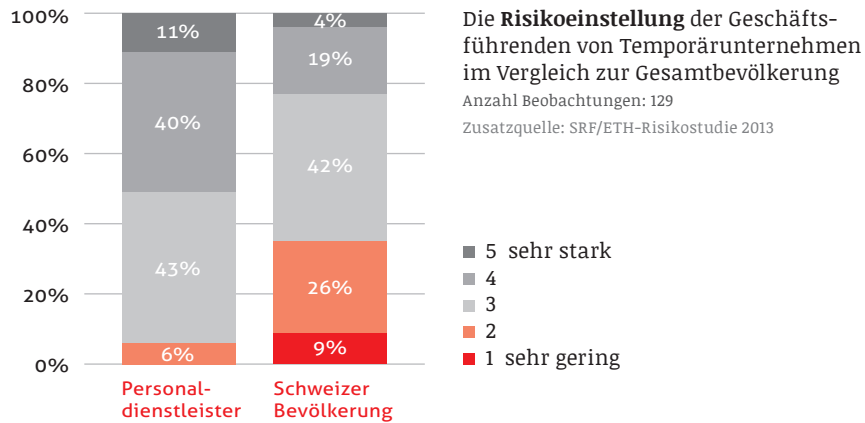
1.4. Die Motive der Geschäftsführenden

Beruf ist oftmals auch Berufung. Diese Erfahrung machen die Personaldienstleister im täglichen Kontakt mit den Temporärarbeitenden. Doch welche Motive leiten die Geschäftsführenden der Personaldienstleistungsunternehmen in der Schweiz? Die Befragung erlaubt einen Blick in das Innere der InhaberInnen und CEO. Dabei können drei Motivkategorien ausgemacht werden: persönliche Motive, materielle Motive und Berufsethos.

Das Ranking der verschiedenen Motive zeigt: Die Geschäftsführenden eines Temporärunternehmens sind in erster Linie Unternehmer. Sie wollen eigenständig sein und nutzen die Selbstständigkeit, um ihre Geschäftsideen in die Praxis umzusetzen. Dabei steht der Kontakt und Austausch mit Menschen im Zentrum ihres unternehmerischen Handelns.

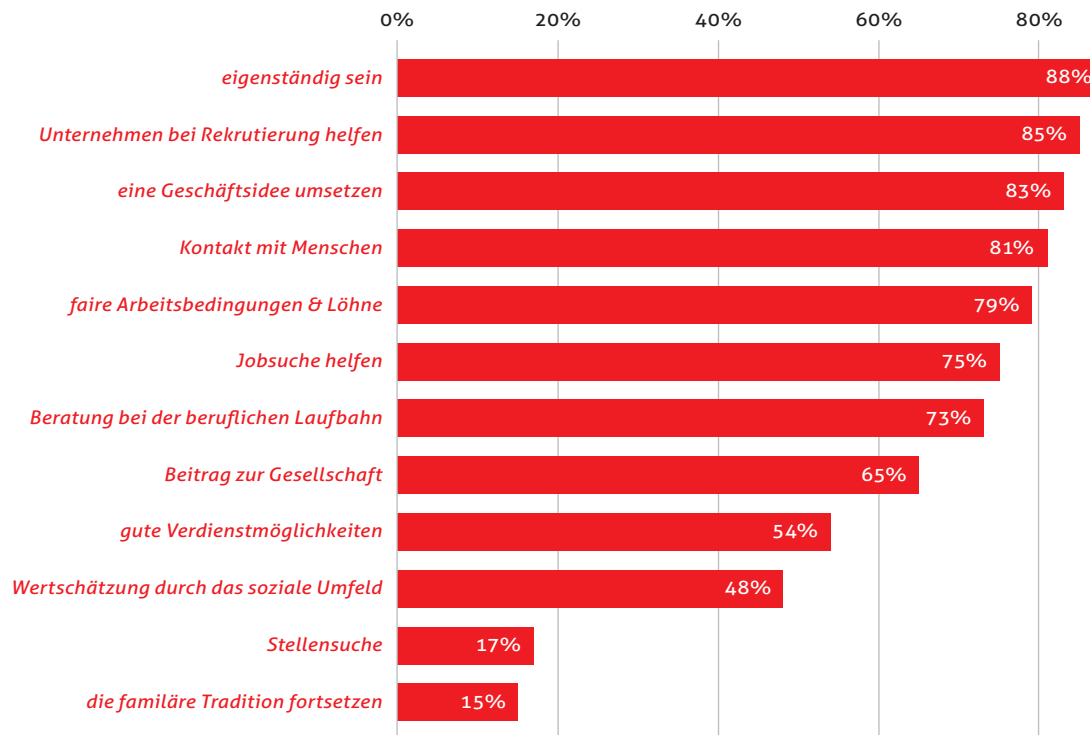
Neben diesen persönlichen Motiven ist das Berufsethos eine wichtige Motivationsquelle für die Geschäftsführenden. Für 85 Prozent ist es zentral, Unternehmen bei der Rekrutierung unterstützen zu können. 79 Prozent ist es wichtig, sich für faire Arbeitsbedingungen und Löhne einzusetzen und 75 Prozent messen der Unterstützung von Stellensuchenden eine hohe Bedeutung bei. Mit dieser Motivation leisten die Geschäftsführenden gleichzeitig einen wertvollen Beitrag zur Funktionsfähigkeit des Schweizer Arbeitsmarkts und der Gesellschaft insgesamt.

Materielle Motive wie gute Verdienstmöglichkeiten oder die Suche nach einer Stelle spielen nur eine untergeordnete Rolle. Damit sind diese Motive jedoch nicht als unwichtig zu erachten. Wie die Erhebung beispielsweise mit Blick auf die Verdienstmöglichkeiten zeigt, sind diese für die überwiegende Mehrheit der Befragten relativ wichtig bis sehr wichtig. Materielle Sicherheit ist damit für die Geschäftsführenden zwar nicht die zentrale Motivation sondern vielmehr Voraussetzung.



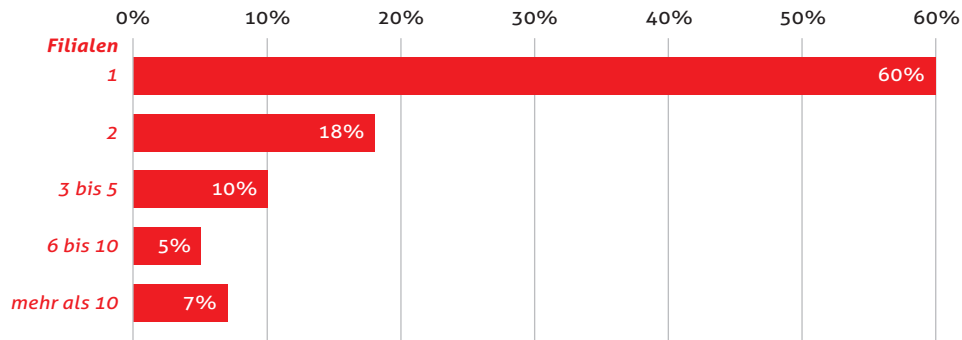
1.5. Risikoverhalten

Risikobereitschaft gehört untrennbar zum Unternehmertum dazu. Dem Eingehen von Verbindlichkeiten und hohen Investitionen steht ein unsicherer Geschäftsverlauf gegenüber. Kein Wunder sind die Geschäftsführenden der Temporärunternehmen deutlich risikofreudiger als der Durchschnitt der Schweizer Bevölkerung. Während in der SRF/ETH-Risikostudie 2013 23 Prozent der Schweizer Wohnbevölkerung angaben risikofreudig oder sehr risikofreudig zu sein, sind es unter den Geschäftsführenden mit 51 Prozent mehr als doppelt so viele. Bemerkenswerterweise geben in der Umfrage von swisstaffing lediglich 11 Prozent der Geschäftsführenden an, sehr risikofreudig zu sein. Das zeigt: Die InhaberInnen und CEO gehen gern ins Risiko, aber mit Mass.



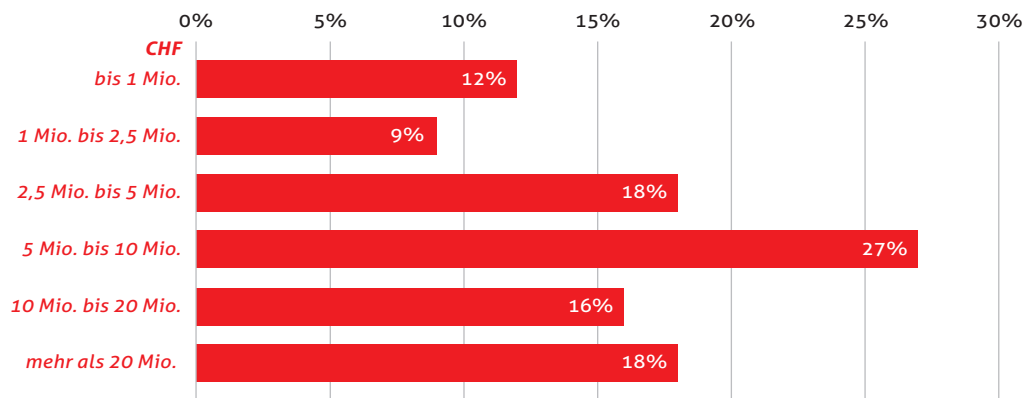
Ranking der **Motive** für eine Tätigkeit als Personaldienstleister

Skalenwerte 4 & 5 zusammengefasst
 Anzahl Beobachtungen:
 je nach Variable zwischen 116 und 128



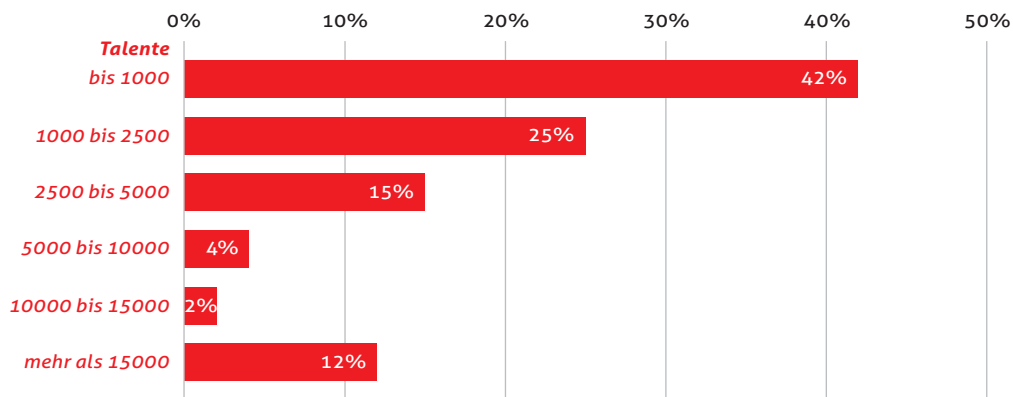
Mitgliedsunternehmen von swisstaffing nach der Grösse ihres **Filialnetzes**

Anzahl Beobachtungen: 129



Mitgliedsunternehmen von swisstaffing nach ihrem **Umsatz**

Anzahl Beobachtungen: 120



Mitgliedsunternehmen von swisstaffing nach der Grösse ihres **Talentpools**

Anzahl Beobachtungen: 129

2. Die Unternehmensstruktur der Personaldienstleister

2.1. Filialnetz, Umsatz und Bewerberpool

Die Temporärbranche ist gekennzeichnet durch kleine und mittelständische Unternehmen. 78 Prozent der Mitgliedsunternehmen von swisstaffing haben eine oder zwei Filialen. 7 Prozent der Mitglieder sind an mehr als 10 Standorten aktiv. Als KMU sind die Temporärunternehmen fest in ihren Regionen verwurzelt und unterstützen die lokal ansässigen Unternehmen bei kurzfristigem Personalbedarf.

Die KMU geprägte Unternehmenslandschaft in der Temporärbranche ist auch an der Verteilung des Umsatzes über die Mitglieder zu erkennen. 67 Prozent der befragten Unternehmen erzielten im Jahr 2016 einen Umsatz von weniger als 10 Millionen Franken. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Lohnzahlungen der Temporärarbeitenden inklusive aller Sozialversicherungsbeiträge in diesen Umsatzzahlen enthalten sind. Betriebs- und Personalkosten sowie eine allfällige Marge stellen nur einen Bruchteil des Umsatzes dar. Den KMU stehen grosse Player gegenüber. 18 Prozent der Mitgliedsunternehmen von swisstaffing erzielten 2016 einen Jahresumsatz von mehr als 20 Millionen Franken, darunter auch die Schweizer Tochtergesellschaften grosser internationaler Personaldienstleister.

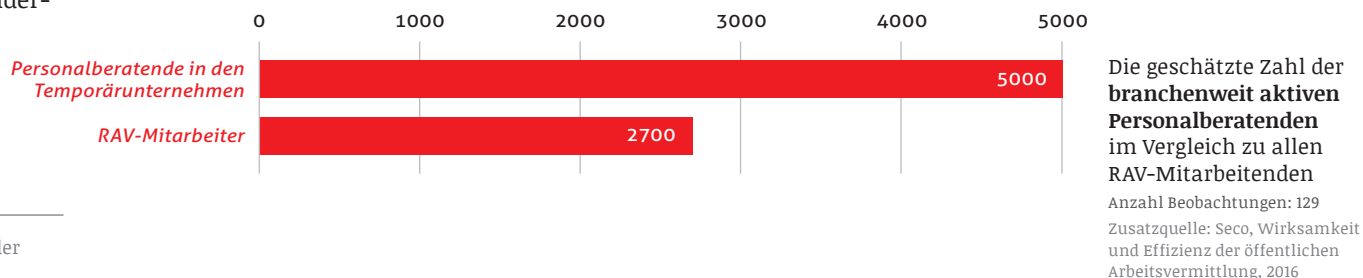
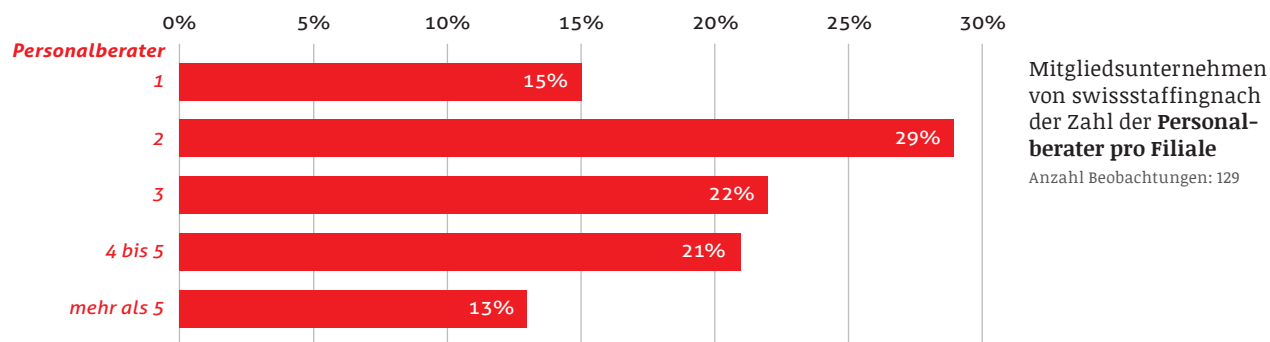
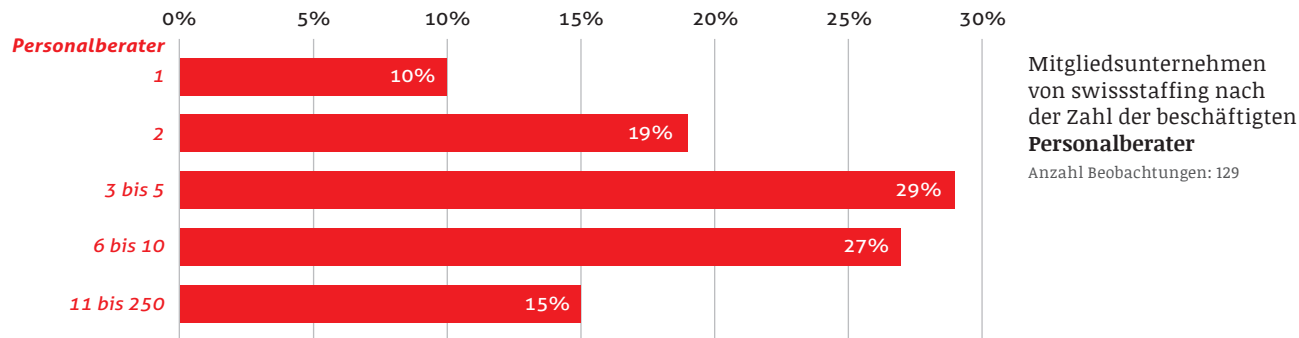
Herzstück eines erfolgreichen Temporärunternehmens ist sein Bewerberpool. Aufgrund des meist kurzfristigen Personalbedarfs der Unternehmenskunden rekrutieren Temporärunternehmen kontinuierlich neue Bewerber. Das erlaubt es ihnen, qualifizierte Fachkräfte innert Tagen an Einsatzbetriebe zu vermitteln. Bei der überwiegenden Mehrheit der Mitgliedsunternehmen umfasst der Kandidatenpool 1'000 Bewerber oder weniger. 14 Prozent der Mitglieder können kurzfristig auf mehr als 10'000 Bewerber zugreifen.

2.2. Angestellte Personalberatende

Der kurzfristige Verleih von Personal ist die Kerndienstleistung eines Temporärunternehmens. Trotz der zunehmenden Digitalisierung in der Branche spielen die Personalberatenden bei der Erbringung dieser Dienstleistung eine zentrale Rolle. 58 Prozent der Mitgliedsunternehmen von swissstaffing beschäftigen bis zu 5 Personalberatende. Bei 15 Prozent der Mitglieder sind mehr als 10 Personalberatende angestellt. Beim grössten teilnehmenden Unternehmen sind es 250.

Bei 87 Prozent der Mitgliedsunternehmen von swissstaffing arbeiten die Personalberatenden in Filialteams von bis zu 5 Personen. Das zeigt: Unabhängig von der Gesamtgrösse eines Temporärunternehmens sind die Teams klein und erlauben eine enge und persönliche Zusammenarbeit. Aufgrund der geringen Grösse erschliesst sich, warum Marktindikatoren wie beispielsweise dem Swiss Staffingindex eine hohe Bedeutung zukommt. In der volatilen Temporärbranche bieten diese den Personalberatenden eine wichtige Orientierung, wie sich das Unternehmen bzw. die Filiale im Vergleich zum Gesamtmarkt entwickelt.

Ausgehend von einer durchschnittlichen Zahl von 5 Personalberatenden pro Firma und unter Berücksichtigung der Grossunternehmen darf eingedenk der 800 Temporärunternehmen in der Schweiz von insgesamt 5'000 Personalberatenden ausgegangen werden. Im Vergleich zu den etwa 2'700 Mitarbeitenden, die nach Angaben des Seco insgesamt bei den RAV arbeiten, ist allein die Zahl der Personalberatenden in der Temporärbranche fast doppelt so hoch wie in der öffentlichen Personalvermittlung. Dies zeigt: Die private Stellenvermittlung leistet in der Schweiz durch umfangreiche Personalressourcen einen wertvollen Beitrag zur Ausschöpfung des Inländerpotenzials.³



³ Bei der Umfrage unter den Personaldienstleistern wurde explizit nach der Zahl der Personalberatenden gefragt. Im Bericht des Seco „Wirksamkeit und Effizienz der öffentlichen Arbeitsvermittlung“ wird die Zahl der Mitarbeitenden in den RAV mit 2'700 beziffert. In dieser Zahl ist das administrative Personal eingeschlossen und ist damit nur bedingt mit den Zahlen zur Temporärbranche vergleichbar.

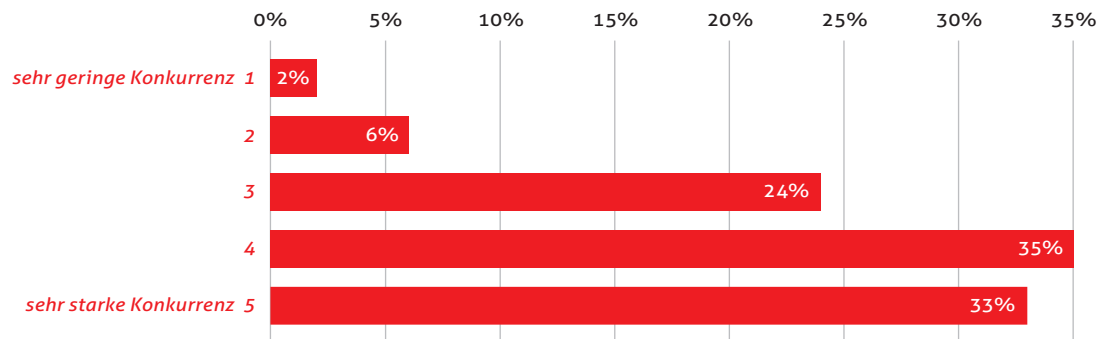
2.3. Konkurrenzsituation

Die Temporärbranche ist in der Schweiz ein Konkurrenzmarkt mit vielen regionalen und nationalen Akteuren. Nach Angaben des Bundesamts für Statistik sind rund 800 Unternehmen aktiv, deren wirtschaftliche Haupttätigkeit der Personalverleih ist. Die sechs grössten Temporärunternehmen vereinen nach Schätzungen von swissstaffing einen Marktanteil von lediglich 25 Prozent auf sich. Die hohe Zahl der Wettbewerber und die geringe Marktkonzentration sprechen für eine ausgeprägte Konkurrenz. Hinzu kommt: Anbieterwechsel sind im volatilen Temporärmarkt leicht möglich und Einsatzbetriebe können ohne grossen Aufwand Vergleichsangebote einholen.

Die Mitgliedsunternehmen von swissstaffing nehmen die Konkurrenzsituation auf dem Markt als intensiv wahr. Jeweils ein Drittel der Geschäftsführenden gibt an, der Wettbewerb auf sein Unternehmen sei stark oder sogar sehr stark. Ein Viertel sieht sich einem relativ starken Wettbewerbsdruck gegenüber. Lediglich 8 Prozent der Unternehmen sind nach Angaben ihres Geschäftsführers einem geringen Wettbewerbsdruck ausgesetzt und haben eine Nische gefunden, um der Konkurrenz zumindest zeitweise zu entfliehen. Aufgrund der vergleichsweise kleinen Skaleneffekte⁴ können im Temporärmarkt rasch neue Wettbewerber in eine ehemalige Nische drängen.

Mitgliedsunternehmen von swissstaffing nach der wahrgenommenen **Konkurrenzsituation** durch den Geschäftsführenden

Anzahl Beobachtungen: 125



⁴ Unter Skaleneffekten versteht man Kostenvorteile, die durch die Betriebsgrösse entstehen. Da der Betrieb eines Temporärunternehmens kaum Maschinen oder ähnliches erfordert, sind auch Neueinsteiger und kleine Personaldienstleister rasch wettbewerbsfähig. Dienstleistungen wie die Lohnbuchhaltung oder spezielle Softwarelösungen für die Branche können eingekauft werden. Finanzielles Hindernis bei der Gründung eines Temporärunternehmens sind die zu hinterlegenden Kauttionen beim Staat für die Verleihbewilligung.

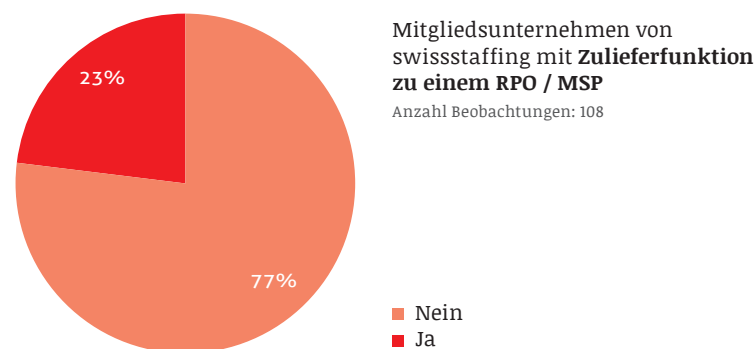
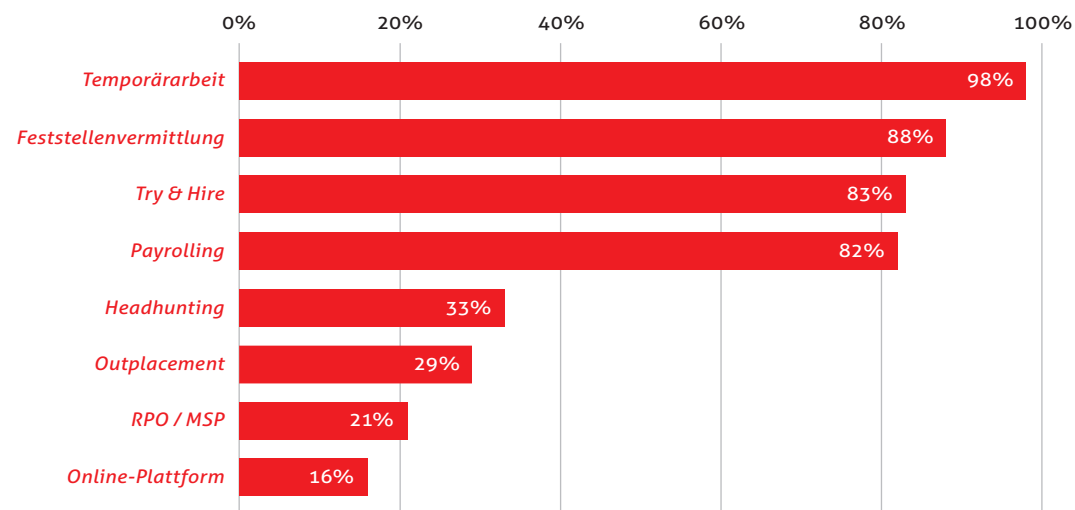
3. Das Dienstleistungsangebot der Personaldienstleister

In den vergangenen 30 Jahren hat die Temporärbranche bereits einen enormen Wandel durchlaufen. Wurden Anfang der 90er Jahre vor allem Hilfskräfte verliehen, sorgten ein wachsendes Bedürfnis nach Flexibilität, Fachkräften und die Digitalisierung für einen grundlegenden Wandel, der bis heute anhält. Aus den Temporärunternehmen von damals sind Personaldienstleister geworden, die ihren Kunden umfassende HR-Dienstleistungen zur Verfügung stellen.

Die Entwicklung der Branche spiegelt sich in den Dienstleistungen wieder, die die Mitgliedsunternehmen von swissstaffing anbieten. Dabei ist der Personalverleih nach wie vor die Kerndienstleistung der Mitglieder. 98 Prozent der befragten Unternehmen bieten diese an. Mit einem Anteil von 88 Prozent ist die Feststellenvermittlung ebenfalls fester Bestandteil der Dienstleistungspalette. Um die Kerndienstleistungen Personalverleih und Feststellenvermittlung haben sich mit Try & Hire und Payrolling zwei Mischformen zwischen Personalverleih und Feststellenvermittlung etabliert, die ein untrügliches Zeichen für die Entwicklung vom Temporärunternehmen zum Personaldienstleister sind.

Im Rahmen eines Try & Hire kann ein Einsatzbetrieb einen Mitarbeiter zunächst drei Monate lang temporär beschäftigen und nach dieser Kennenlernphase den Mitarbeiter ohne Vermittlungsgebühr in den Betrieb übernehmen. 83 Prozent der Mitgliedsunternehmen von swissstaffing zählen Try & Hire zu ihren Dienstleistungen. Mit diesem Angebot bauen die Temporärunternehmen wertvolle Brücken in die Arbeitswelt. Insbesondere Bewerber, die die Branche wechseln möchten, Lücken im Lebenslauf haben oder noch nicht über alle erforderlichen Kompetenzen verfügen, eröffnet ein Try & Hire neue Arbeitsmarktchancen.

Mitgliedsunternehmen von swissstaffing mit ihrem Dienstleistungsangebot, Doppelnennungen möglich
Anzahl Beobachtungen: 125



Ein Anteil von 82 Prozent der Personaldienstleister bietet seinen Kunden Payrolling an. Für eine schlanke Marge übernimmt der Personaldienstleister bei dieser Dienstleistungen die Lohnzahlungen für einen Teil oder die gesamte Belegschaft eines Unternehmens und rechnet überdies alle Sozialversicherungsbeiträge ab. Ein wichtiger Vorteil für den Kunden: In dem Paket eingeschlossen sind alle HR-Dienstleistungen rund um die Beschäftigten wie zum Beispiel die Betreuung eines Mitarbeitenden im Fall einer Krankheit oder eines Unfalls. Am Beispiel des Payrolling zeigt sich, wie die Branche sich zum ganzheitlichen Personaldienstleister entwickelt hat.

Die beiden verhältnismässig jungen Dienstleistungen Recruitment Process Outsourcing (RPO) und Managed Service Provision (MSP) sind die logische Weiterentwicklung der ganzheitlichen Personalberatung. Rund 21 Prozent der Mitgliedsunternehmen sind in diesem Segment aktiv. Im Rahmen eines RPO übernimmt das Temporärunternehmen bestimmte Teile des Rekrutierungsprozesses – sei es zum Beispiel die Vorselektion eingehender Bewerbungen, die Übernahme der ersten Interviewrunde oder die Durchführung von Assessment Centern. Übernimmt der Personaldienstleister das gesamte Management der Flexible Workforce eines Unternehmens, spricht die Branche von einer Managed Service Provision (MSP). Diese zukunftsweisende Dienstleistung stellt die umfassendste HR-Auslagerung an einen Personaldienstleister dar. Von der Auswahl der Temporärunternehmen bis zum endgültigen Einsatz der Mitarbeitenden ist der Personaldienstleister für jeden HR-Schritt bei der Flexible Workforce verantwortlich. Während es heute nur wenige vollständige MSP in der Schweiz gibt, dürfte die Digitalisierung die Kosten dieses Service weitersenkend und die Umsetzbarkeit beim Kunden erhöhen. Dank beider Entwicklungen ist in den kommenden Jahren die Erschliessung neuer Kundengruppen für diese Dienstleistung zu erwarten.

Als Spezialisten für Personalfragen unterstützt ein Drittel der Temporärunternehmen ihre Kunden bei den grössten Herausforderungen im HR-Bereich: Für ihre Kunden gehen sie als Headhunter auf die Suche nach seltenen Spezialisten oder unterstützen entlassene Arbeitskräfte im Rahmen eines Outplacement bei der Suche nach einer neuen Stelle inklusive Standortbestimmung, Coaching und Vermittlungsdienstleistungen.

Online-Plattformen und Crowdsourcing werden in Zukunft Motor der Beschäftigungsentwicklung sein und dürften den Weg zur sogenannten Gig-Economy ebnen. Das Wort «Gig» wurde der Musikszene entliehen, bei der die Künstler nach einem kurzen Auftritt in einem Club ihre Gage erhalten und zu ihrem nächsten Kunden weiterziehen. Uber und Airbnb sind Beispiele für diese Formen der Arbeit. Aber auch die Temporärunternehmen haben den Wachstumsmarkt der Gig-Economy für sich erkannt. 16 Prozent der Mitgliedsunternehmen von swissstaffing bieten bereits Online-Plattformen zur Arbeitsvermittlung an. Der Vorteil für die Beschäftigten: Dank der Vermittlung über ein Temporärunternehmen sind sie vollständig sozialversichert und stehen unter dem Schutz des GAV Personalverleih.

4. Rekrutierung und Kundengewinnung in der Temporärbranche

4.1. Rekrutierung von Bewerbern

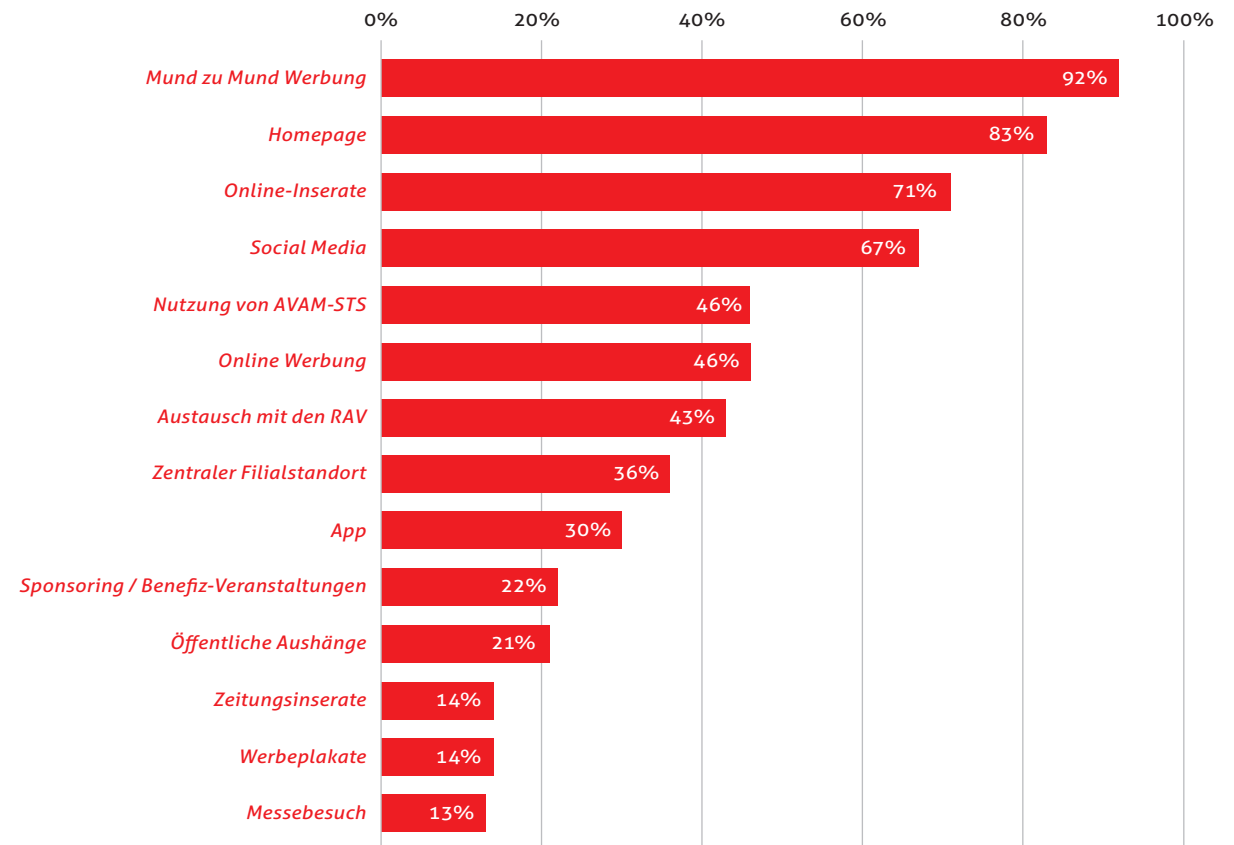
Um den kurzfristigen Personalbedarf der Unternehmenskunden decken zu können, sind Temporärunternehmen kontinuierlich auf Kandidatensuche. Als Rekrutierungsspezialisten nutzen sie alle zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, um aktive und passive Stellensuchende anzusprechen.

In einer digitalen Welt ist der online-Auftritt des Temporärunternehmens entscheidend. Für die Geschäftsführenden ist die Unternehmenshomepage die zentrale Visitenkarte im Internet. 83 Prozent halten sie als Aushängeschild für wichtig oder sehr wichtig. Die volle Wirkung der eigenen Website entfaltet sich erst eingebettet in eine umfassende, digitale Rekrutierungsstrategie. 71 Prozent der Geschäftsführenden setzen in diesem Kontext auf das Schalten von Stelleninseraten auf Jobportalen, 67 Prozent auf die Unternehmenspräsenz in den Social Media und 46 Prozent auf Online-Werbung. Die Nutzung einer firmeneigenen App zur Kandidatengewinnung konnte sich in der Branche noch nicht durchsetzen. Lediglich 30 Prozent halten deren Betrieb bei der Rekrutierung für wichtig oder sehr wichtig.

Die enge Zusammenarbeit mit den RAV genießt unter den Geschäftsführenden einen hohen Stellenwert. Besonders schätzen die InhaberInnen und CEO den elektronischen Zugriff auf den Kandidatenpool der RAV, der über das Portal AVAM-STS zur Verfügung gestellt wird. 46 Prozent betrachten den Zugriff auf diesen Pool als wichtig oder sehr wichtig. Mit einem Anteil von 43 Prozent halten die Geschäftsführenden einen direkten Austausch mit den RAV-Beratern ebenfalls für wichtig oder sehr wichtig. Die besondere Scharnierfunktion zwischen privater und öffentlicher Personalvermittlung wird daran deutlich, dass der Austausch mit den RAV nach den digitalen Rekrutierungsmöglichkeiten der wichtigste Kanal für die Personaldienstleister ist, um Mitarbeitende zu rekrutieren.

Ranking der wichtigsten Rekrutierungskanäle für Personaldienstleister nach Einschätzung ihrer Geschäftsführenden

Skalenwerte 4 & 5 zusammengefasst
Anzahl Beobachtungen:
je nach Variable zwischen 114 und 128



Die **Bedeutung** verschiedener **Rekrutierungskanäle** für Personal-dienstleister nach Einschätzung ihrer Geschäftsführenden

Anzahl Beobachtungen:
je nach Variable zwischen 114 und 128

	1 sehr gering	2	3	4	5 sehr stark
Digitale Rekrutierungskanäle					
Online-Inserate	9%	9%	10%	20%	51%
Online Werbung	15%	22%	17%	18%	28%
Homepage	2%	3%	12%	17%	66%
App	33%	15%	22%	11%	19%
Social Media	5%	11%	17%	33%	34%
Austausch mit den RAV					
Austausch mit den RAV	13%	13%	31%	18%	25%
Nutzung von AVAM-STS	13%	19%	22%	19%	27%
Klassische Rekrutierungskanäle					
Mund zu Mund Werbung	1%	0%	7%	17%	75%
Zeitungsinserate	38%	30%	18%	11%	3%
Öffentliche Aushänge	37%	20%	22%	13%	8%
Werbeplakate	42%	30%	14%	9%	5%
Zentraler Filialstandort	27%	17%	20%	22%	14%
Messebesuch	36%	30%	21%	10%	3%
Sponsoring / Benefiz-Veranstaltungen	18%	32%	28%	15%	7%

Klassische Möglichkeiten zur Personalgewinnung haben bei Temporarunternehmen heute so gut wie keine Bedeutung mehr: Die grösste Bedeutung messen die Geschäftsführenden noch einem zentralen Filialstandort bei. 36 Prozent halten einen solchen für wichtig oder sehr wichtig. Am zentralen Standort wird in der Regel durch öffentliche Aushänge auf aktuelle Jobangebote aufmerksam gemacht, die 21 Prozent der Befragten als wichtig oder sehr wichtig empfinden. Auf Zeitungsinserate, Werbeplakate und Messebesuche setzen weniger als 15 Prozent der Geschäftsführenden. 82 Prozent der Mitgliedsunternehmen nutzen zwar auch Sponsoring oder Benefiz-Veranstaltungen, um Kandidaten auf sich aufmerksam zu machen, aber nur 22 Prozent halten diesen Kanal für wichtig oder sehr wichtig.

Über allen Rekrutierungskanälen schwebt der gute Ruf des Temporarunternehmens. Darin sind sich die Geschäftsführenden einig. 92 Prozent sind sich sicher, dass die Weiterempfehlung durch (ehemalige) Temporärarbeitende der wichtigste Schlüssel für die Rekrutierung neuer Kandidaten ist. Faire und gute Arbeitsbedingungen sowie die Vermittlung von Stellen sind mithin ein wichtiger Eckpfeiler für den langfristigen Erfolg eines Temporarunternehmens, da so neue Talente angezogen werden können.

4.2. Gewinnung von Unternehmenskunden

Bei der Gewinnung neuer Unternehmenskunden ist nach Einschätzung der Geschäftsführenden die Weiterempfehlung durch Bestandskunden und das persönliche Kontaktnetz entscheidend. Für 97 bzw. 96 Prozent ist dieser Weg zur Neukundenansprache wichtig oder sehr wichtig. Danach folgen die Homepage als Visitenkarte im Netz mit 71 Prozent und die Verfügbarkeit von seltenen Fachkräften mit einem Anteil von 68 Prozent.

Neben diesen vier Möglichkeiten zur Neukundenakquise setzen die Geschäftsführenden auf unterschiedliche Wege, um mit neuen Kunden in Kontakt zu kommen. Ein grosser Teil der Geschäftsführenden nutzt die Möglichkeiten der digitalen Welt. 49 Prozent erachten digitale Dienstleistungen bei der Kundengewinnung als wichtig oder sehr wichtig. 40 Prozent setzen auf Werbung über Social Media und immerhin 27 Prozent bzw. 26 Prozent versuchen, sich durch Online Werbung oder den Betrieb einer App auf dem Markt zu positionieren.

Die Branche nutzt zahlreiche klassische Wege, um Kontakte zu neuen Unternehmenskunden zu knüpfen: Ein Drittel der Personaldienstleistungsunternehmen versucht, mit neuen Dienstleistungen des Unternehmens auf potenzielle Geschäftspartner zuzugehen. Bei 41 Prozent der Temporärunternehmen spielt die Kaltakquisition von Kunden eine wichtige oder sehr wichtige Rolle. 43 Prozent halten einen Filialstandort in Kundennähe für bedeutend. Überraschenderweise scheint damit geografische Nähe für die Gewinnung von Unternehmenskunden wichtiger zu sein als für die Rekrutierung von Kandidaten.

Eine geringe Bedeutung zur Gewinnung von Unternehmenskunden wird Sponsoring und Benefiz-Veranstaltungen oder Messebesuchen zugeschrieben. Diese empfinden weniger als 20 Prozent der Geschäftsführenden als wichtig oder sehr wichtig. Interessanterweise scheint ebenfalls der Preis nicht das entscheidende Element bei der Kundengewinnung zu sein. Knapp ein Viertel der Geschäftsführenden halten diesen für wichtig oder sehr wichtig. In Anbetracht des starken Wettbewerbs auf dem Temporärmarkt überrascht dieses Erkenntnis einerseits. Andererseits zeigt dieses Resultat, dass die Unternehmen sich bei starker Konkurrenz durch andere Merkmale als dem Preis von ihren Mitbewerbern abheben müssen.

Die **Bedeutung** verschiedener **Kanäle zur Kundengewinnung** für Personaldienstleister nach Einschätzung ihrer Geschäftsführenden

Anzahl Beobachtungen:
je nach Variable zwischen 114 und 129

	1 sehr gering	2	3	4	5 sehr stark
Digitale Dienstleistungen					
Homepage	2%	8%	19%	27%	44%
Digitale Dienstleistungen	14%	11%	26%	23%	26%
Social Media	10%	20%	29%	24%	16%
Online Werbung	24%	21%	29%	16%	10%
App	34%	21%	18%	12%	15%
Produktdifferenzierung					
Neue Dienstleistungen	24%	19%	24%	20%	13%
Seltene Fachkräfte	7%	8%	17%	27%	41%
Niedriger Preis	17%	22%	39%	15%	7%
Klassische Wege der Kundenwerbung					
Kontaktnetz	0%	0%	4%	12%	84%
Mund zu Mund Werbung	0%	0%	3%	16%	81%
Kaltakquisition	19%	13%	27%	21%	20%
Messebesuch	35%	25%	27%	7%	6%
Sponsoring / Benefiz-Veranstaltungen	24%	31%	27%	8%	10%
Zentrale Standorte	22%	14%	20%	26%	18%

5. Die Personaldienstleister im Zeichen der Digitalisierung

5.1. Ziele der Digitalisierungsprojekte

Die Digitalisierung fordert die Temporärbranche. 61 Prozent der Personaldienstleister haben in den letzten 5 Jahren ein Digitalisierungsprojekt durchgeführt. Die technischen Möglichkeiten werden genutzt, um den Mehrwert der bestehenden Dienstleistung zu verbessern und interne Abläufe zu optimieren. 82 Prozent der Geschäftsführenden verfolgen mit einem Digitalisierungsprojekt das Ziel, den Mehrwert für die Unternehmenskunden zu steigern. 75 Prozent möchten für die Temporärarbeitenden attraktiver werden und 80 Prozent möchten interne Abläufe digitalisieren.

Um den Mehrwert für Unternehmenskunden und Temporärarbeitende zu steigern, setzen die Personaldienstleister insbesondere auf die Entwicklung ergänzender digitaler Dienstleistungen wie die Entwicklung von Apps, elektronische Stundenerfassung und die papierlose Bewerbung. Für 72 Prozent der Geschäftsführenden ist dies ein wichtiges oder sehr wichtiges Ziel bei der Planung von Digitalisierungsprojekten. Das Angebot gänzlich neuer digitaler Dienstleistungen ist für jeden zweiten Geschäftsführenden von Bedeutung und Projekte zur gänzlichen Umstellung des bestehenden Geschäftsmodells sind lediglich für jeden Dritten von Relevanz. Der Aufbau von Online-Vermittlungsplattformen und neuen Recruitingtools sind in diesen Bereichen Beispiele.

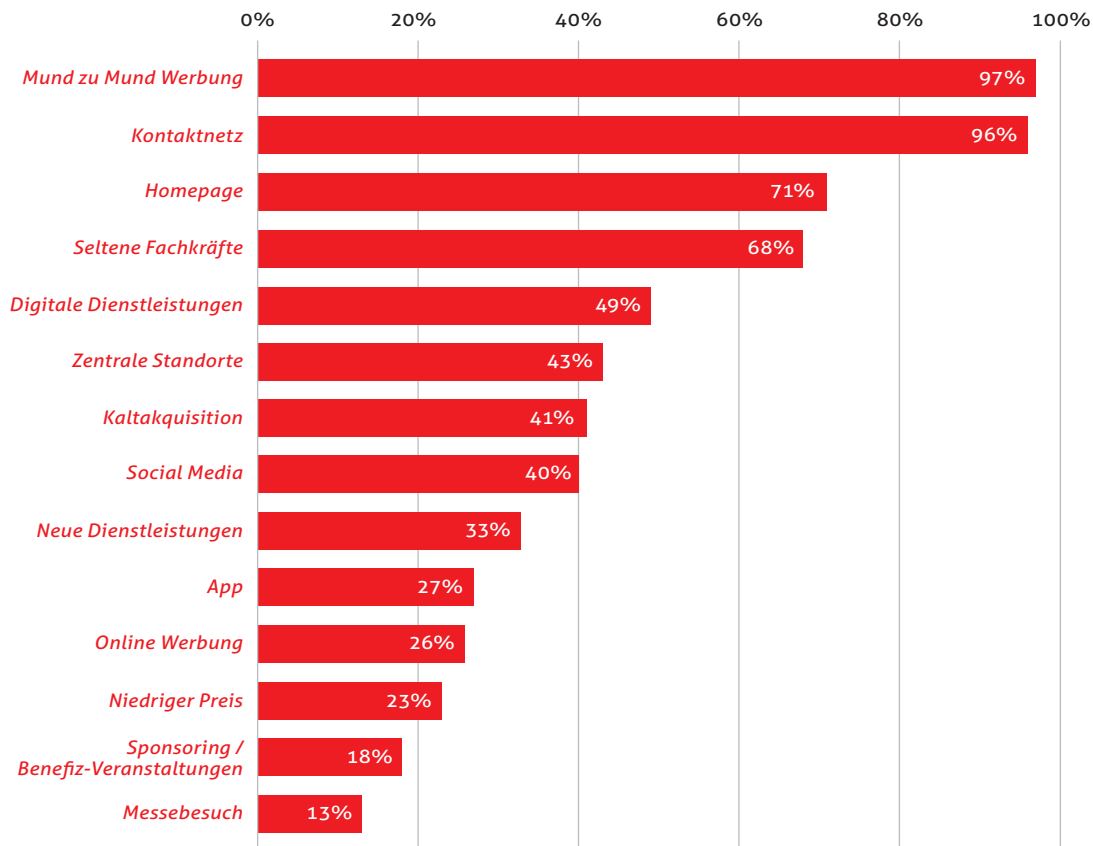
Big Data und HR Consulting sind zwei wichtige Wachstumsmärkte, in denen sich die Temporärunternehmen als Rekrutierungsspezialisten positionieren können. Bei der Planung ihrer Digitalisierungsprojekte versuchen die Geschäftsführenden deshalb, die neuen technischen Möglichkeiten zu nutzen, um Marktinformationen zu gewinnen.

Ranking der wichtigsten Kanäle zur Kundengewinnung für Personaldienstleister nach Einschätzung ihrer Geschäftsführenden

Skalenwerte 4 & 5 zusammengefasst

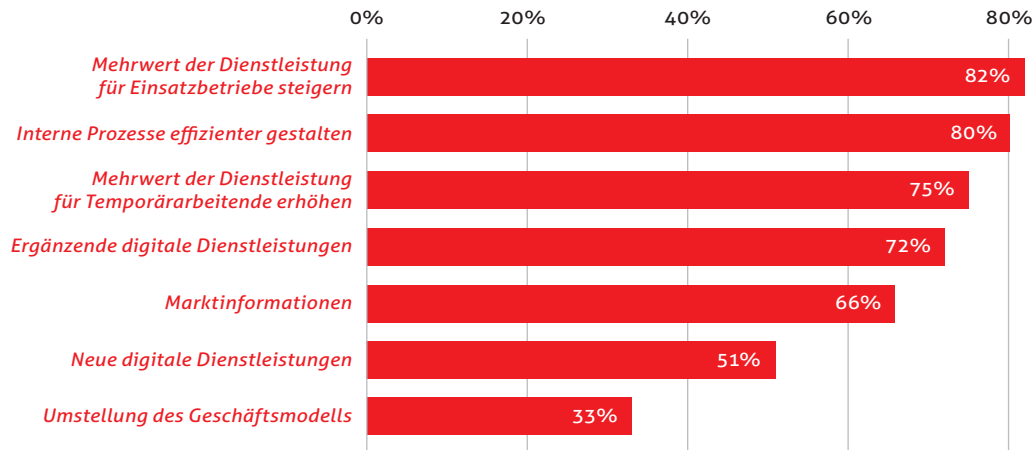
Anzahl Beobachtungen:

je nach Variable zwischen 114 und 129



Ranking der wichtigsten Ziele bei Digitalisierungsprojekten für Personaldienstleister nach Einschätzung ihrer Geschäftsführenden

Skalenwerte 4 & 5 zusammengefasst
Anzahl Beobachtungen:
je nach Variable zwischen 117 und 122



Die Bedeutung verschiedener Ziele bei Digitalisierungsprojekten für Personaldienstleister nach Einschätzung ihrer Geschäftsführenden

Anzahl Beobachtungen:
je nach Variable zwischen 117 und 122

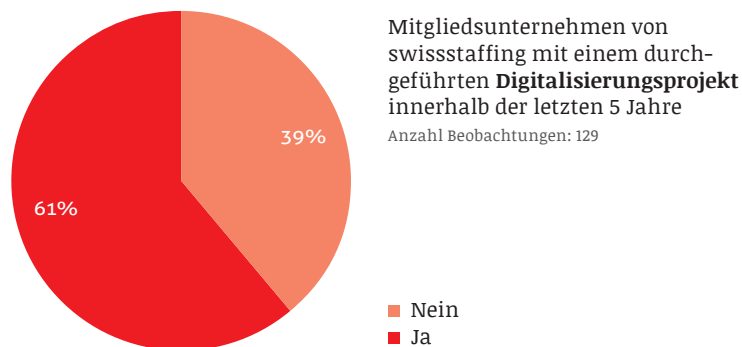
	1 sehr gering	2	3	4	5 sehr stark
Bereitstellung neuer Dienstleistungen					
Neue digitale Dienstleistungen	7%	16%	26%	29%	22%
Ergänzende digitale Dienstleistungen	1%	7%	20%	40%	32%
Umstellung des Geschäftsmodells	14%	22%	31%	26%	7%
Marktinformationen	2%	11%	21%	37%	29%
Verbesserung der Dienstleistungsqualität					
Mehrwert des Personalverleihs für Einsatzbetriebe steigern	2%	2%	14%	39%	43%
Mehrwert des Personalverleihs für Temporärarbeitende erhöhen	2%	8%	15%	38%	37%
Interne Prozesse effizienter gestalten	0%	8%	12%	26%	54%

5.2. Digitalisierungsstand der Temporärunternehmen

In der komplexen Welt des Arbeitsmarkts ist die Symbiose aus Mensch und Maschine in den Temporärunternehmen gelebte Realität. Das Pflegen persönlicher Kontakte und das passgenaue Matching von Kandidat und offener Stelle erfordert Personalberater, deren Rolle als Zuhörer, Coach und Dienstleister kaum zu automatisieren ist. Auf der anderen Seite werden die Personalberatenden bei ihrer täglichen Arbeit umfassend durch den Computer unterstützt. Beispielsweise ist in den Lohnsystemen der komplexe Schweizer Arbeitsmarkt mit allen allgemeinverbindlichen GAV abgebildet. Bei den meisten Softwareprogrammen in der Branche kann heute kein Arbeitsvertrag ausgedruckt werden, der nicht mit dem Schweizer Arbeitsrecht konform ist.

Das Zusammenspiel zwischen Mensch und Maschine spiegelt sich in den Antworten der Geschäftsführenden zum Digitalisierungsstand wieder. Bei 60 Prozent der Unternehmen sind häufig manuelle Eingaben in die Computersysteme notwendig. Der persönliche Kontakt zu Einsatzbetrieben und Temporärarbeitenden ist bei 95 Prozent von grosser Bedeutung. Auf Seite der digitalen Infrastruktur sind bei 58 Prozent der Temporärunternehmen die verschiedenen Softwaresysteme untereinander vernetzt. In jeder zweiten Unternehmung sind die unternehmerischen Kernprozesse weitgehend automatisiert.

Im Bereich der Datenauswertung ergibt sich ein gemischtes Bild. Während das laufende Geschäft bei 60 Prozent der Temporärunternehmen bereits in Echtzeit überwacht wird, werden die digitalen Möglichkeiten zur Einholung eines regelmässigen Mitarbeiter- und Kundenfeedbacks nur von gut 40 Prozent der Unternehmen genutzt.



Die Situation der Mitgliedsunternehmen von swisstaffing hinsichtlich ihres **Digitalisierungsgrads** nach Einschätzung ihrer Geschäftsführenden

Anzahl Beobachtungen:
je nach Variable zwischen 125 und 128

	1 sehr gering	2	3	4	5 sehr stark
Digitalisierung der unternehmerischen Kernprozesse					
Kernprozesse des Unternehmens sind automatisiert	5%	14%	32%	32%	17%
Softwaresysteme sind über Schnittstellen verbunden	6%	13%	22%	28%	31%
Digitalisierung des Bewerbungsverfahrens	8%	13%	32%	27%	21%
Meldung von Personalbedarf über IT-Schnittstellen	16%	14%	24%	22%	24%
Digitale Unternehmenskommunikation spielt wichtige Rolle	6%	15%	28%	30%	21%
Buisness Intelligence					
Überwachung der aktuellen Geschäftszahlen in Echtzeit	9%	8%	23%	26%	34%
Digitales Kunden- und Mitarbeiterfeedback zur Unternehmensentwicklung	10%	22%	25%	19%	24%
Analoge Unternehmensaktivität und Mitarbeiterförderung					
Manuelle Eingaben sind häufig erforderlich	2%	17%	21%	45%	15%
Persönliche Kontakte spielen eine wichtige Rolle	1%	0%	4%	15%	80%
Förderung der digitalen Fertigkeiten von Mitarbeitenden	7%	19%	30%	27%	17%

5.3. Gründe für das Scheitern von Digitalisierungsprojekten

Bei 48 Prozent der Temporärunternehmen sind die Kosten für ein Digitalisierungsprojekt der häufigste Grund für dessen Scheitern. In Anbetracht der starken Konkurrenz auf dem Temporärmarkt verwundert dies nicht. Geringe Margen machen es schwierig, kostspielige Innovationsideen in die Tat umzusetzen.

Bei knapp einem Drittel wird ein Projekt nicht weiter verfolgt, weil entweder die Unternehmenskunden oder die Temporärarbeitenden nicht über die technische Infrastruktur verfügen, um die digitalen Dienstleistungen nutzen zu können. Teilweise fehlen in diesem Zusammenhang auch die notwendigen Rahmenbedingungen seitens des Gesetzgebers. Die elektronische Unterschrift, digitale Behördengänge sowie ein praxistaugliches Ausweisverfahren im Internet sind zentrale Stichworte. Aber auch firmenintern stellt die Digitalisierung die Temporärunternehmen vor Herausforderungen. Jeweils ein Viertel der Digitalisierungsprojekte scheitert aufgrund fehlender Technik oder notwendigem internen Knowhow. Die Zusammenarbeit mit einem geeigneten Geschäftspartner aus der IT-Welt kann die Lösung solcher Herausforderungen sein. In der Praxis scheint dieser Weg zu funktionieren. Lediglich 14 Prozent der Geschäftsführenden haben ein Digitalisierungsprojekt verwerfen müssen, weil sie keinen geeigneten Partner gefunden haben.

Mangelnder Drang nach Innovation kann den Personaldienstleistern nicht attestiert werden. Nur jeder zehnte Geschäftsführende verzichtet auf ein Digitalisierungsprojekt in Ermangelung einer geeigneten Idee. Nur jeder Fünfte hält die angedachten Projekte für nicht sinnvoll.

5.4. Wer digitalisiert wie?

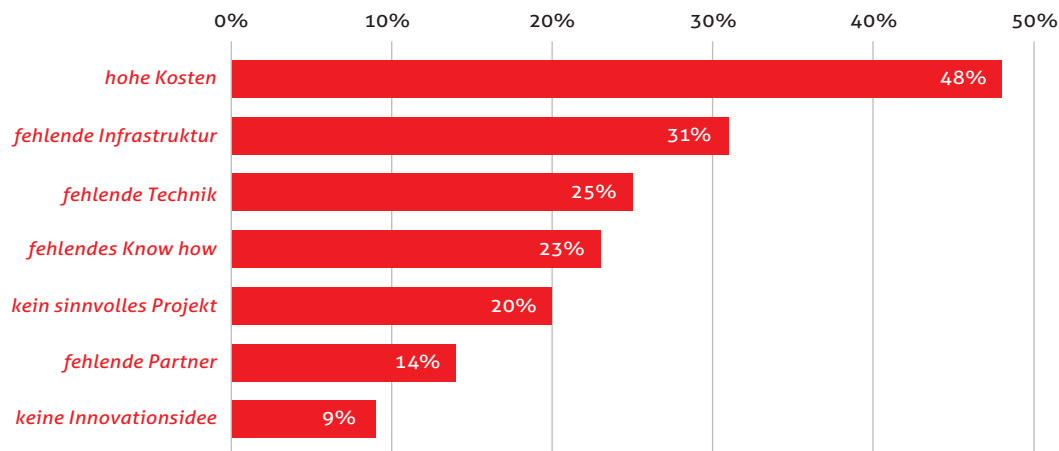
Die Methoden der Volkswirtschaftslehre erlauben einen genaueren Blick hinter die Daten einer Umfrage. Um die Innovationsdynamik in der Branche besser zu verstehen, lohnt es sich, zwei Mal hinzuschauen und zu verstehen, welche Geschäftsführenden Innovationen mit welchem Ziel voranbringen.⁵

61 Prozent der Temporärunternehmen haben innerhalb der letzten 5 Jahre ein Digitalisierungsprojekt in ihrem Unternehmen durchgeführt. Eine genauere Analyse zeigt: Bei risikobereiten Geschäftsführenden war es deutlich wahrscheinlicher, dass diese ein Digitalisierungsprojekt umgesetzt haben. Zudem verfolgten die risikobereiten Geschäftsführenden häufiger mit den Projekten das Ziel, neue Geschäftsmodelle zu etablieren. Damit gilt auch in der Temporärbranche: Risikobereite Unternehmer sind wichtige Innovatoren, die Wirtschaft und Branche voranbringen.

Für die KMU stellt die Digitalisierung eine Herausforderung dar. In den letzten fünf Jahren stiessen sie deutlich seltener Digitalisierungsprojekte an. Vor diesem Hintergrund verwundert der deutlich geringere Digitalisierungsgrad bei den unternehmerischen Kernprozessen kaum. Diese sind bei KMU seltener digitalisiert als bei grösseren Temporärunternehmen mit mehr als 10 Millionen Franken Umsatz. Besonders gefordert sind Unternehmen, die sich gleichzeitig einem sehr starken Konkurrenzdruck ausgesetzt sehen. Fehlende Gewinne erschweren die Durchführung kostspieliger Projekte, um das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen.

Ranking der wichtigsten Gründe für das Scheitern von Digitalisierungsprojekten bei Personaldienstleistern nach Einschätzung ihrer Geschäftsführenden

Skalenwerte 4 & 5 zusammengefasst
Anzahl Beobachtungen 129



⁵ Im Weiteren werden nur Einflüsse diskutiert, die einen statistisch signifikanten Einfluss mit einem Sicherheitsniveau von mindestens 15 Prozent haben. Bei den übrigen Einflüssen kann nicht mit einer genügend hohen Sicherheit ausgeschlossen werden, dass sich diese nicht durch zufällige Schwankungen im Datensatz ergeben.

Die **Wirkung** von Geschäftsführenden- und Unternehmensmerkmalen **auf den Digitalisierungsstand** eines Unternehmens bzw. die Ziele bei den durchgeführten Digitalisierungsprojekten

Erklärendes Merkmal	Durchführung eines Digitalisierungsprojekts in den letzten 5 Jahren	Digitalisierungsgrad unternehmerischer Kernprozesse (Skalenwerte 4 & 5)	Digitalisierungsziel: Umstellung des Geschäftsmodells (Skalenwerte 4 & 5)	Digitalisierungsziel: ergänzende, digitale Dienstleistungen (Skalenwerte 4 & 5)
Merkmale des Geschäftsführenden				
Ü50	+++*	+++*	o	+++*
Frau	++	-	--	-
Universitätsabschluss	++++**	o	o	o
Hohe Risikobereitschaft (Skalenwerte 4 & 5)	+++*	+	++++**	+
Unternehmensmerkmale				
Sehr starke Konkurrenz (Skalenwert 5)	--**	++	++	o
Einbezug von Kunden- / Mitarbeiterfeedback (Skalenwerte 4 & 5)	o	+++*	++++**	++++**
Hohe Kosten als häufiger Scheiterungsgrund	o	o	+	+++*
KMU (Umsatz < 10 Millionen CHF)	--**	---***	o	-
Beobachtungszahl	119	118	118	112

Bemerkungen:

Die Schätzungen beruhen auf linearen Wahrscheinlichkeitsmodellen mit einer 0/1-Variable als abhängiger Grösse.

Die Zeichen von drei Mal - über 0 bis drei Mal + geben die Stärke an, mit der ein Merkmal sich auf die abhängige Grösse aus der Kopfzeile auswirkt.

Die Sterne * stehen für ein Signifikanzniveau 15 (*), 10 (***) und 5 (****) Prozent. Die Standardfehler wurden mit 1'000 Iterationen gebootstrapt.

Geschäftsführende mit Hochschulabschluss stossen häufiger Digitalisierungsprojekte an. Ihre Unternehmen haben hingegen weder einen höheren Digitalisierungsgrad bei den Kernprozessen noch versuchen sie häufiger, durch die Digitalisierung das Geschäftsmodell grundlegend zu ändern oder ergänzende digitale Dienstleistungen anzubieten. InhaberInnen und CEO mit Hochschulbildung sind somit durchaus Treiber der Digitalisierung in der Branche. Hinsichtlich ihrer Stossrichtung unterscheiden sie sich jedoch nicht vom Branchenschnitt.

Innovationstreiber sind InhaberInnen und CEO, die das 50. Lebensjahr überschritten haben. In ihren Unternehmen wurden in den letzten fünf Jahren häufiger Digitalisierungsprozesse angestossen. Die älteren Geschäftsführenden setzen überdurchschnittlich oft auf die Digitalisierung unternehmerischer Kernprozesse und das Angebot ergänzender Dienstleistungen. Damit scheinen ältere Geschäftsführende die Digitalisierung zu nutzen, um den Mehrwert der von Ihnen angebotenen Kerndienstleistungen zu erhöhen.

Die Kosten der Digitalisierung sind der mit Abstand häufigste Grund, warum Temporärunternehmen auf die Durchführung eines Projekts verzichten. Unternehmen, die diesen Grund für das Scheitern von Digitalisierungsprojekten nennen, verfolgen bei technischen Innovationen deutlich häufiger das Ziel ergänzende Dienstleistungen anzubieten.

Erfolgreiche Innovation gelingt in der Praxis durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Kunde. Dies gilt auch für die Temporärbranche. Geschäftsführende, die regelmässig Feedback von Unternehmenskunden und Mitarbeitenden einbeziehen, innovieren zielgerichteter und haben eine breitere Perspektive bei den Zielen ihrer Digitalisierungsprojekte. Überdurchschnittlich oft möchten sie gleichzeitig ihre Kernprozesse automatisieren, neue Dienstleistungen anbieten oder ergänzende digitale Dienstleistungen entwickeln.

6. Die Personaldienstleister blicken in die Zukunft

6.1. Die Arbeitswelt – heute und morgen

Mit Blick auf die Zukunft sind sich die Geschäftsführenden der Temporärunternehmen einig: Sie glauben an den Menschen und seine Arbeitskraft. Allen Unkenrufen von Zukunftsforschern und Politikern unterschiedlicher Couleur zum Trotz rechnen nur 22 Prozent mit einem langfristigen Anstieg der Arbeitslosigkeit. An einen künftigen Verleih von Robotoren durch Personaldienstleister glauben lediglich 17 Prozent. Allerdings wird sich die Arbeitswelt aus Sicht der Geschäftsführenden dennoch verändern. 75 Prozent der Befragten glauben an eine Zunahme flexibler Arbeit in der Schweiz. Immerhin 40 Prozent erwarten, dass das traditionelle Arbeitsverhältnis zunehmend durch das Auftragsverhältnis ersetzt wird. Crowdsourcing und die Gig-Economy im Sinne von Uber und Airbnb sind zentrale Stichworte.

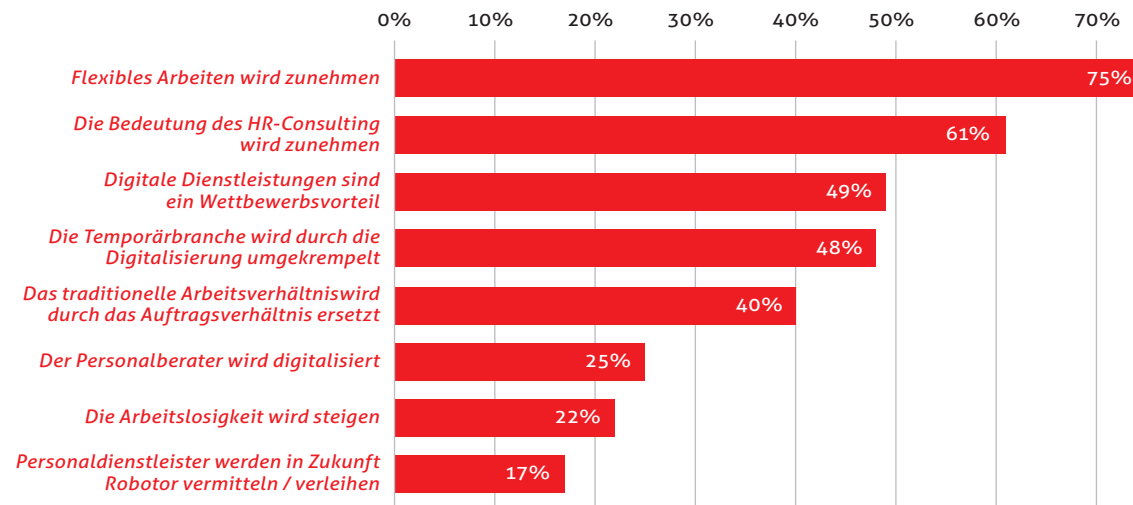
In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwiefern die Gig-Economy bereits heute in der Temporärbranche gelebte Realität ist. Bei 40 Prozent der Mitgliedsunternehmen sind nur ein Viertel der Einsätze oder weniger Kurzeinsätze von bis zu vier Wochen. Bei weiteren 30 Prozent liegt der Anteil von Kurzeinsätzen zwischen 25 und 50 Prozent. Die Zahlen zeigen: Der überwiegende Teil der Einsätze dauert über längere Zeiträume an. Kurzeinsätze im Sinne der Gig-Economy werden aber bereits heute über die Arbeitsform Temporärarbeit abgewickelt. Im Unterschied zu anderen, neu entstehenden Geschäftsmodellen und Arbeitsformen bietet die etablierte Temporärarbeit den vollen Schutz der Sozialversicherung und des GAV Personalverleih bei gleichzeitig voller Flexibilität.

Ranking der wichtigsten **künftigen Arbeitsmarktentwicklungen** nach Einschätzung der Geschäftsführenden von Temporärunternehmen

Skalenwerte 4 & 5 zusammengefasst

Anzahl Beobachtungen:

je nach Variable zwischen 117 und 125

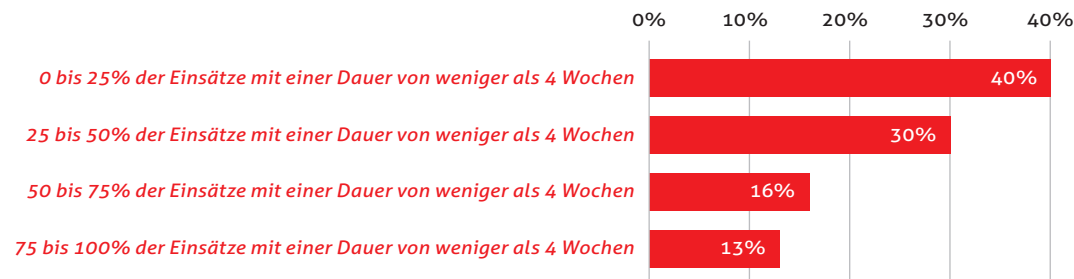


Anteil der **Kurzeinsätze von weniger als 4 Wochen** bei den Mitgliedsunternehmen von swisstaffing nach Angaben ihrer Geschäftsführenden

Lesebeispiel für die erste Zeile:

Bei 40% der Mitgliedsunternehmen von swisstaffing liegt der Anteil von Kurzeinsätzen von bis zu 4 Wochen unter 25 Prozent.

Anzahl Beobachtungen: 129



6.2. Die Zukunft der Branche

Der Zukunft der Branche stehen die Geschäftsführenden gespalten gegenüber. 48 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass die Digitalisierung die Branche umkrempeln wird. Kein Wunder sieht ebenfalls jeder Zweite in digitalen Dienstleistungen künftig einen Wettbewerbsvorteil. Die vollständige Revolution bleibt nach Einschätzung der Geschäftsführenden jedoch aus. Nur jeder Vierte glaubt an eine vollständige Digitalisierung der Personalberatenden. Ein möglicher Grund für dieses Ergebnis dürfte sein, dass die Geschäftsführenden eine starke Zunahme des HR-Consulting erwarten, bei dem kompetente Personalberatende nach wie vor eine Schlüsselrolle einnehmen dürften.

Interessant ist eine genauere Betrachtung, welche Geschäftsführenden wie über die Zukunft der Branche denken.⁶ Geschäftsführende mit einer hohen Risikobereitschaft glauben deutlich häufiger als der Durchschnitt an Wettbewerbsvorteile durch digitale Dienstleistungen. Ansonsten gibt es hinsichtlich dieses Merkmals kaum statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Geschäftsführenden. Dies gilt ebenfalls mit Blick auf eine Revolution der Temporärbranche und die Zunahme des Auftragsverhältnisses. An starke Veränderungen glauben in diesen beiden Bereichen Mitglieder, die einer sehr starken Konkurrenz durch ihre Mitbewerber ausgesetzt sind. An eine deutliche Zunahme von Auftragsverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt glauben zudem risikobereite Geschäftsführende besonders oft.

Der Blick in die **Zukunft** aus Sicht der Geschäftsführenden der Mitgliedsunternehmen von swissstaffing

Anzahl Beobachtungen:
je nach Variable zwischen 117 und 125

	1 sehr gering	2	3	4	5 sehr stark
Die Zukunft des Arbeitsmarkts					
Die Arbeitslosigkeit wird steigen	22%	24%	32%	15%	7%
Das traditionelle Arbeitsverhältnis wird durch das Auftragsverhältnis ersetzt	3%	22%	35%	32%	8%
Flexibles Arbeiten wird zunehmen	2%	4%	19%	42%	33%
Personaldienstleister werden in Zukunft Roboter vermitteln / verleihen	42%	25%	16%	12%	5%
Die Zukunft der Branche					
Die Temporärbranche wird durch die Digitalisierung umgekrempelt	8%	16%	28%	25%	23%
Der Personalberater wird digitalisiert	22%	28%	25%	20%	5%
Digitale Dienstleistungen sind ein Wettbewerbsvorteil	5%	14%	32%	26%	23%
Die Bedeutung des HR-Consulting wird zunehmen	0%	14%	25%	36%	25%

⁶ Im Weiteren werden nur Einflüsse diskutiert, die einen statistisch signifikanten Einfluss mit einem Sicherheitsniveau von mindestens 15 Prozent haben. Bei den übrigen Einflüssen kann nicht mit einer genügend hohen Sicherheit ausgeschlossen werden, dass sich diese nicht durch zufällige Schwankungen im Datensatz ergeben.

Hinsichtlich einer zunehmenden Bedeutung des HR-Consultings lassen sich deutliche Unterschiede zwischen den Mitgliedsunternehmen beobachten. Geschäftsführende kleiner Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als 10 Millionen Franken glauben weniger häufig an die Zukunft des HR-Consulting. Dies gilt auch für Unternehmen, bei denen hohe Kosten Ursache für das Scheitern von Digitalisierungsprojekten sind. Diese Zahlen können als Hinweis verstanden werden, dass die Einführung von Dienstleistungen im Bereich des HR-Consulting für kleine Unternehmen besonders schwierig und zum Teil mit hohen Kosten verbunden ist. Unter dem Eindruck der Digitalisierung dürfte ein Grund sein, dass Big Data ein Schlüsselwerkzeug im HR-Consulting sein wird, das komplex anzuwenden und vor allem in Grossunternehmen umsetzbar ist.

Ferner glauben die über 50-jährigen Geschäftsführenden stärker an eine Zukunft des HR-Consulting sowie jene Unternehmen, in denen der Einbezug des Kunden- und Mitarbeiterfeedbacks eine wichtige Bedeutung einnimmt. Letzteres verwundert kaum, da das systematische Einholen von Feedback Grundvoraussetzung für den Einstieg in ein professionelles HR-Consulting ist.

Die **Wirkung** von Geschäftsführenden- und Unternehmensmerkmalen **auf die Meinung des Geschäftsführenden** hinsichtlich der künftigen Branchenentwicklung

Erklärendes Merkmal	Revolution der Temporärbranche	Zunahme: Auftragsverhältnis	Wettbewerbsvorteil: Digitale Dienstleistung	Zunahme: HR-Consulting
Merkmale des Geschäftsführenden				
Ü50	o	o	+	+++*
Frau	-	-	++	o
Universitätsabschluss	++	o	++	-
Hohe Risikobereitschaft (Skalenwerte 4 & 5)	++	++++*	++++*	+
Unternehmensmerkmale				
Sehr starke Konkurrenz (Skalenwert 5)	++++*	++++*	o	++*
Einbezug von Kunden- / Mitarbeiterfeedback (Skalenwerte 4 & 5)	o	+	o	++*
Hohe Kosten als häufiger Scheiterungsgrund	o	o	o	---**
KMU (Umsatz < 10 Millionen CHF)	--	o	--	----**
Beobachtungszahl	102	107	108	105

Bemerkungen:

Die Schätzungen beruhen auf linearen Wahrscheinlichkeitsmodellen mit einer 0/1-Variable als abhängiger Grösse.

Die Zeichen von drei Mal – über 0 bis drei Mal + geben die Stärke an, mit der ein Merkmal sich auf die abhängige Grösse auswirkt.

Die Sterne * stehen für ein Signifikanzniveau 15 (*), 10 (**), 5 (***) Prozent. Die Standardfehler wurden mit 1'000 Iterationen gebootstrapt.

Herausgegeben im März 2018
von swisstaffing, dem Verband der
Personaldienstleister der Schweiz

www.swisstaffing.ch

swisstaffing
Stettbachstrasse 10
CH-8600 Dübendorf

Impressum

swisstaffing

Verband der Personaldienstleister der Schweiz
Stettbachstrasse 10
CH-8600 Dübendorf
Tel: +41 (0)44 388 95 40
www.swisstaffing.ch
info@swisstaffing.ch

Befragung

Die kombinierte Online- und Telefonbefragung wurde
vom gfs-zürich durchgeführt.

Redaktion

Dr. rer. pol. Marius Osterfeld, Ökonom, swisstaffing

Auskunft

Dr. Marius Osterfeld, Ökonom, swisstaffing
marius.osterfeld@swisstaffing.ch

Lektorat und Korrektorat

Myra Fischer-Rosinger, Blandina Werren

Gestaltung

Andrea Chanteiro Gmünder, feinform grafik
www.feinform.ch

Dokument erhältlich unter www.swisstaffing.ch
Nachdruck, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet.
© swisstaffing