



# **Auswirkungen von Standortbedingungen und Geschäftsmodellen auf das Personalmanagement von Service Centern**

Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt  
**Saarbrücken, 26. März 2012**

Prof. Dr. Wolfgang Appel  
Hochschule für Technik und Wirtschaft  
des Saarlandes



## Der Fall des Stewards Steve Slater aus dem Jahr 2010 zeigt viele typische Seiten von „Low-Cost“-Anbietern:

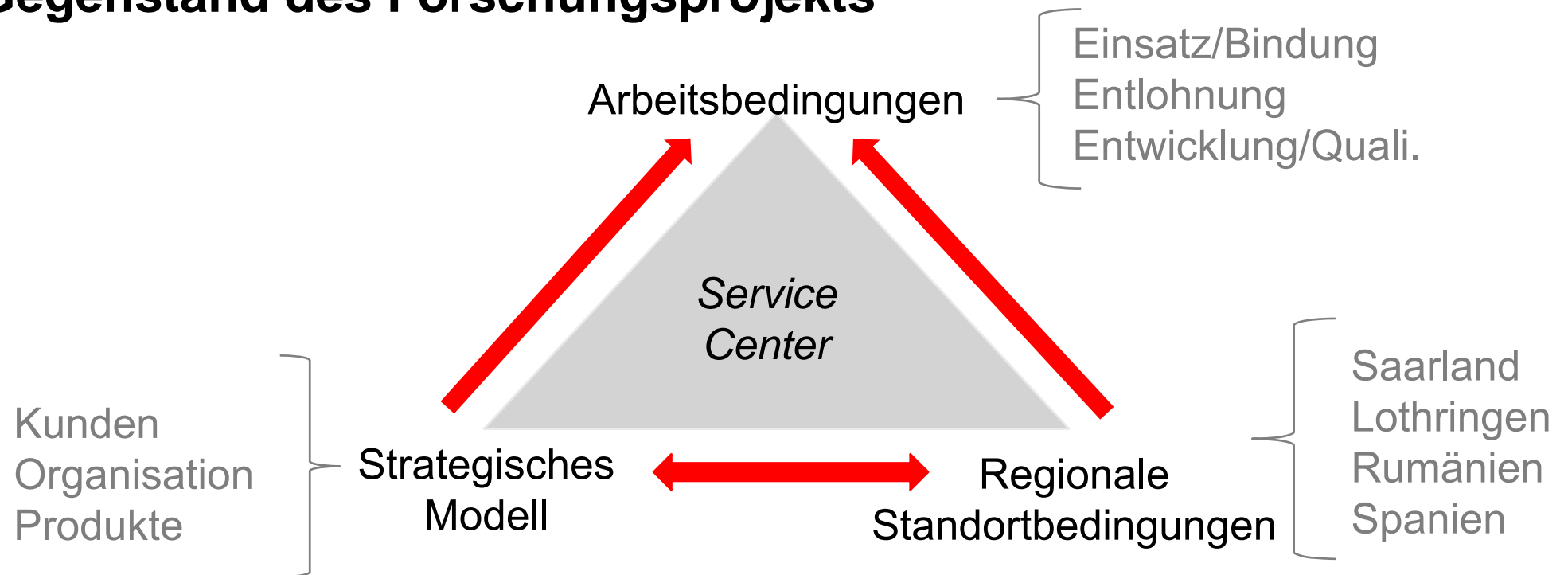
### Merkmale der Anbieter:

- ▶ Standardisierung der Produkte und der Leistungserbringung
- ▶ Zugang zu bislang unzugänglichen Produkten und Dienstleistungen für breite Bevölkerungsgruppen
- ▶ Preissensitivität als entscheidendes Auswahlkriterium breit akzeptiert

### Auswirkungen auf Personalmanagement:

- ▶ Kostenführerschaft erzeugt Druck auf Arbeitsbedingungen
- ▶ Entwertung des Individuums
- ▶ Anonymisierung der Kundenbeziehungen

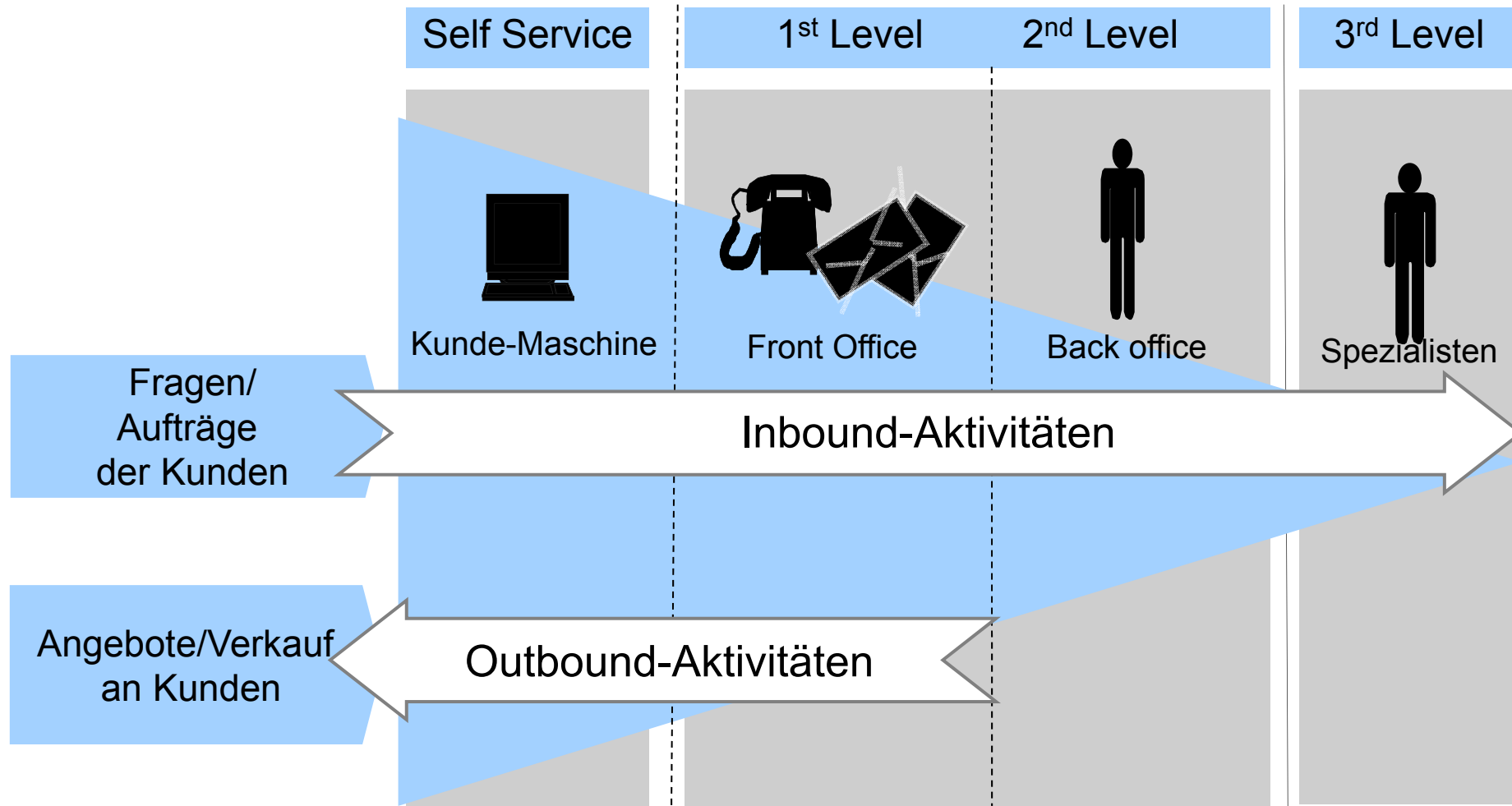
## Gegenstand des Forschungsprojekts



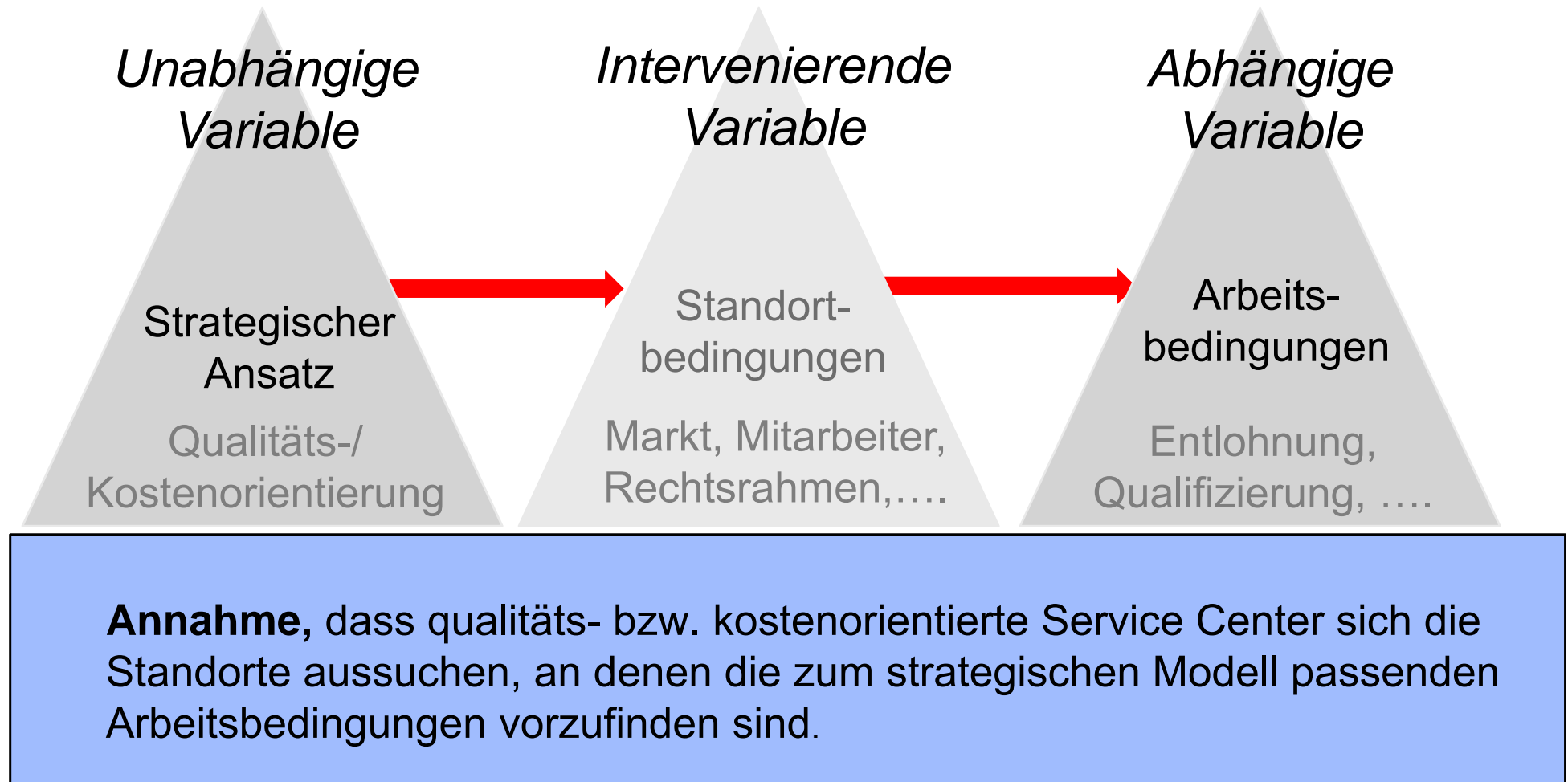
Forschungsfrage:

Welche Geschäftsmodelle für Service Center haben sich an verschiedenen europäischen Standorten herausgebildet und welche Arbeitsbedingungen haben sich daraus ergeben?

# Organisationsmodell eines Service Centers



## Untersuchungsmodell



## Strategien im System des Strategischen Managements

Strategie	Potenziale	Kontrolle	Organisation	U.-Kultur
<b>Kostenführer-Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Outsourcing</li> <li>▶ Rationalisierung</li> <li>▶ Preis als Erfolgsfaktor</li> </ul>	Traditionelle, zentrale Fremdkontrolle	Hierarchisch und zentralistisch ausgerichtete Organisation	Grundwerte: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sparsamkeit</li> <li>▶ Pünktlichkeit</li> <li>▶ Zuverlässigkeit</li> <li>▶ Disziplin</li> </ul>
<b>Qualitätsstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zuverlässigkeit der Lieferanten</li> <li>▶ Qualität als Erfolgsfaktor</li> <li>▶ beim Personal Bedeutung von Qualifikation und Motivation</li> </ul>	Selbstkontrolle der Mitarbeiter	Dezentrale, eher marktnahe Organisation	Grundwerte: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Innovation</li> <li>▶ Kooperationsbereitschaft</li> <li>▶ Null-Fehler-Toleranz,</li> </ul>

In Anlehnung an: Bea/Haas: Strategisches Management, 2001, S. 19



<b>Indikator</b>	<b>Kostenorientierung</b>	<b>Qualitätsorientierung</b>
Fragmentierung	enger Aufgabenzuschnitt	Job-Enrichement, Job-Enlargement
PE und Training	Sichtweise auf Qualifikation als Kosten	Sichtweise auf Qualifikation als Investition
Rolle des Kunden	Kunde als Käufer	Kunde als Partner: aktive Einbindung des Kunden und des Kundenfeedbacks
Partizipation der Mitarbeiter	Geringes Maß an Partizipation	Delegation, Verantwortung übertragen
Qualifikation	Tendenzielle Dequalifikation	Qualifikationserhalt
Rekrutierung	angelernete Kräfte, geringe Anforderungen	erfahrene Fachkräfte, hohe Eintrittsvoraussetzungen
Personalleasing	Zeitarbeitskräfte nehmen einen hohen Anteil an der Belegschaft ein	Wenige Zeitarbeitskräfte
Standortfaktoren	Nähe zu Bildungseinrichtungen ohne Bedeutung	Nähe zu Bildungseinrichtungen wichtig
Arbeitszufriedenheit	Hohe Belastung, hohe Fluktuation	Geringe Fluktuation, Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeitermotivation
Hierarchien	ausgeprägte Hierarchien	flache Hierarchien
Leitbild	Im Unternehmen ist kein Leitbild vorhanden,	verankert Wertevorstellungen des Unternehmens und gibt Richtlinien für das Miteinander im Unternehmen vor
Organisation der Arbeit	Verwendung von Textbausteinen durch Agenten im Kundenkontakt als Pflicht	Textbausteine als Hilfestellung für Agenten
Arbeitsplatzsicherheit	Kurzzeitverträge, hire & fire	Langjährige Beschäftigung von Arbeitnehmern



## Vorstellung von vier Service Centern aus der Stichprobe

- ▶ **Deutschland:** Telekommunikationsanbieter, Inhouse Service Center, 500 Agenten, Einstieg auch für Ungelernte mit vergleichsweise guten Verdienstmöglichkeiten  
**Standortwahl:** Fehlen von Konkurrenz, Gewerbefläche, Verkehrsanbindung
- ▶ **Frankreich:** Rechtsberatung, Inhouse SC, nur Inbound Calls im Second Level. Fast ausschließlich Hochschulabsolventen, 60 Mitarbeiter, individuelle Zweier-Büros  
**Standortwahl:** Ortskenntnis der Entscheider, Hilfe bei Immobiliensuche, Verkehrsanbindung, Vorhandensein von qualifiziertem Personal.
- ▶ **Rumänien:** Niederlassung eines globalen Service-Konzerns. Outsourcer. 550 Agenten, 70% zw. 19 und 23 Jahren, 60% Frauen. Zur Personalbindung überdurchschnittliche Entlohnung und Benefits.  
**Standortwahl:** Preis und Verfügbarkeit von Arbeitskräften.
- ▶ **Spanien:** Outsourcer für europaweit tätiges Industrieunternehmen. Erbringt HR-Services. 160 Mitarbeiter – 90% junge Hochschulabsolventen ohne Berufserfahrung aus den betreuten Ländern.  
**Standortwahl:** dem Auftraggeber bekannter Lieferant; Chance aufgrund des Standorts, Muttersprachler aus den Kundenländern zu rekrutieren.





## Auszug aus der Ergebnismatrix (1/2)

Qualitäts-orientierung	Kosten-orientierung	Arbeitsbedingungen
	SC Deutschland	Keine Gewerkschaften oder Betriebsräte, niedrige Anforderungen an Agenten, hoher Arbeitsdruck, aber: gute Aufstiegsmöglichkeiten, hohe Entlohnung
SC Frankreich		Hohe Qualifikationsanforderungen, hohe Entlohnung, gute Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten individualisierte Arbeitsplätze, hohe Autonomie bei Arbeitsgestaltung, übliche Büroarbeitszeiten
SC Rumänien zw. Qualitäts-	und Kosten-orientierung	Hohe Anforderungen an Bewerber und Mitarbeiter, kurze Ausbildung und wenig Fachfortbildung, aber Unterstützung der Mitarbeiter bei weiterer Qualifikation (z.B. Sprache), hohe Fluktuation (Wechsel zu anderen SC), darum Versuch von Mitarbeiterbindung
SC Spanien eher Qualität		Hohe Entlohnung, hohe Qualifikationsansprüche, komplexe Tätigkeiten, allerdings kurze Betriebszugehörigkeit

## Auszug aus der Ergebnismatrix (2/2)

Qualitäts-orientierung	Kosten-orientierung	Standortbedingungen
	SC Deutschland	Fehlen von Wettbewerbern, gelockerte Arbeitszeitregulierung, gute Verkehrsanbindung, Nähe zu Ballungsräumen
SC Frankreich		Pool an qualifizierten Arbeitskräften, Verkehrsanbindung, starke Unterstützung durch Behörden (Subventionen und Immobilienfindung)
SC Rumänien zw. Qualitäts-	und Kosten-orientierung	Gute Verfügbarkeit von Arbeitskräften (vor allem Studenten), Fremdsprachenkenntnisse, städtische Umgebung, Nahverkehrsanbindung
SC Spanien eher Qualität		Infrastruktur, Zugang zu qualifizierten Arbeitskräften (vor allem Muttersprachler mit Hochschulabschluss)



## **Fazit:**

**An allen Standorten finden sich qualitäts- und kostenorientierte Anbieter!  
Entscheidend für Arbeitsbedingungen sind nicht Standortfaktoren,  
sondern das Geschäftsmodell**

- ▶ Ansiedlungspolitik sollte gezielt hochwertige Geschäftsmodelle ansprechen. Weniger direkte Entgeltzuschüsse, stattdessen Unterstützung bei Immobiliensuche und Qualifizierung von Arbeitskräften.
- ▶ Verbesserung der Arbeitsbedingungen:
  - ▶ Mindestlohn zum Schutz der qualitätsorientierten Anbieter auch um den Preis des Abwanderns von Unternehmen.
  - ▶ Fortentwicklung von Mehrwertgeschäftsmodellen verbunden mit Bezahlmodellen für hochwertige Services
- ▶ Eingriffe in das Wettbewerbsrecht mit dem Ziel höherer Regulierung
  - ▶ Siehe Gesetzesentwurf zur Bekämpfung unerlaubter Telefonwerbung