

B2B Vertrieb im Personaldienstleistungssektor

Relevante Faktoren für langfristige Geschäftsbeziehungen

Masterarbeit

Eingereicht von: **Markus Ulf WÖHR**

Studierenden-ID: **51846617**

Studium: **Masterstudium Sales Management**

Betreuer*in: **Mag. Stefan Bammer, MBA, MSc**

Graz, 24.04.2023

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, am 24.04.2023



Zusammenfassung

B2B Vertrieb im Personaldienstleistungssektor. Relevante Faktoren für langfristige Geschäftsbeziehungen

Markus Ulf, WÖHRY

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Erforschung von relevanten Faktoren für die Verwirklichung von loyalen Geschäftsbeziehungen in der Branche der Personaldienstleistungen. Dahingehend wird zu Beginn auf die Eigenschaften der Branche und die Hintergründe sowie auf die Meinungen, welche in der Literatur vorhanden sind, eingegangen. Darauf aufbauend wird als zweite, relevante Säule in der theoretischen Abhandlung auf Modelle und Inhalte zum Bereich der Zufriedenheit und Loyalität im Dienstleistungsbereich Bezug genommen.

Basierend auf den Erkenntnissen der Literaturrecherche wird in weiterer Folge eine empirische Forschung durchgeführt, um die Erkenntnisse über die Handhabung in der Branche zu erlangen. Als Ausblick hierzu ist anzumerken, dass für eine robuste Aussage über die Eigenheiten der Branche auf zwei unterschiedliche Zielgruppen bei den Interviews gesetzt wird. Die Auskünfte aus diesen Gesprächen werden im abschließenden Teil dieser Arbeit einerseits in einem Modell verarbeitet und andererseits werden auch Handlungsempfehlungen für dieses Geschäftsfeld ausgesprochen. Grundsätzlich hat sich gezeigt, dass für Portfolioerweiterungen bereits eine loyale Geschäftsbeziehung bestehen muss und dies über eine bewusste Beziehungsführung mit diesem Ziel erreicht werden kann.

Keywords: Personaldienstleistung, Loyalität, Geschäftsbeziehungen, Kooperationen

Abstract

B2B Vertrieb im Personaldienstleistungssektor. Relevante Faktoren für langfristige Geschäftsbeziehungen

Markus Ulf, WÖHR

This paper is concerned with researching relevant factors for the realisation of loyal business relationships in the personnel services industry. Therefore, the characteristics of the industry and the background as well as the opinions that exist in the literature are dealt with at the beginning. Based on this, the second, relevant section of the theoretical paper refers to models and content in the area of satisfaction and loyalty in the service sector.

Based on the findings of the literature research, empirical research is subsequently carried out in order to gain insights into the handling in the sector. As an outlook to this, it should be noted that for a robust statement about the characteristics of the industry, two different target groups will be used in the interviews. The information from these interviews will be processed in a model in the concluding part of this work on the one hand, and on the other hand, recommendations for action will be made for this business sector. Basically, it has been shown that a loyal business relationship must already exist for portfolio expansions and that this can be achieved through conscious relationship management with this goal.

Keywords: personnel service, loyalty, business relations, cooperation

Inhaltsverzeichnis

<i>Einleitung</i>	1
Problemstellung und Forschungsfragen	3
<i>Kapitel 1: Brancheneinführung Personaldienstleistung</i>	5
Abgrenzung zwischen den Fachbereichen	5
Relevanz am österreichischen Arbeitsmarkt	11
Fachkräftemangel und demografischer Wandel	13
Auswahl von Arbeitskräften	18
<i>Kapitel 2: Vertrieb von Dienstleistungen</i>	22
Grundlagen Dienstleistungen mit Fokus auf B2B Geschäfte	22
Einsatzgebiete von Dienstleistungen	27
Qualitätsverständnis für langfristige Geschäftsbeziehung	31
Wesentliche Modelle	37
Buying-Center Ansatz	37
Kano-Modell.....	40
GAP-Modell.....	44
<i>Kapitel 3: Forschungsdesign</i>	48
Erhebungsinstrument	52
Adaptierung der Samplingmethode	54
Analysemethode	57
Zielgruppe der Befragung und Darstellung des Forschungsverlaufes	58
<i>Kapitel 4: Ergebnisse aus der empirischen Forschung und Gegenüberstellung mit Erkenntnissen der Literatur</i>	61
Übersicht über die Interviews mit den Proband*innen	62
Übersicht Interview Proband*in 1	62
Übersicht Proband*in 2	63
Übersicht Proband*in 3	65
Übersicht Proband*in 4	66
Übersicht Proband*in 5	68
Übersicht Proband*in 6	69
Übersicht Proband*in 7	70
Übersicht Proband*in 8	72
Übersicht Proband*in 9	73
Proband*in 10	74
Proband*in 11	75
Übersicht Proband*in 12	77
Gegenüberstellung der Interviewergebnisse mit der Literatur	79
Entscheidungsträger*innen.....	79
Vertrauen.....	83
Qualitätsverständnis und Aufnahme von Mitarbeiter*innen	85
Wunsch nach langfristiger Beziehung und Erweiterungspotenziale	87
Künftige Bedürfnisse und Potenziale	92
Modelldefinition	94
<i>Kapitel 5: Diskussion</i>	97

Beantwortung der Forschungsfragen	97
Kritische Betrachtung und Limitationen	98
Handlungsempfehlungen	99
<i>Kapitel 6: Resümee.....</i>	<i>100</i>
<i>Literaturverzeichnis.....</i>	<i>102</i>
<i>Anhang.....</i>	<i>113</i>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dreiecksverhältnis zwischen Mitarbeiter*in, Überlasser und Beschäftiger (eigene Darstellung, in Anlehnung an WKO)	9
Abbildung 2: Darstellung einer möglichen Einteilung von Potenzial, in Anlehnung an Rosenberger (2021) (Rosenberger et al., 2021, p. 46)	17
Abbildung 3: Einflussfaktoren für das Management, eigene Darstellung in Anlehnung an Armutat (2018) (Armutat, 2018b, p. 111)	36
Abbildung 4: Kano-Modell in Anlehnung an Haller (2017) (Haller, 2017, p. 56)	42
Abbildung 5: Prozessdarstellung Forschungsvorhaben (eigene Darstellung)	60
Abbildung 6: Modell zur Verwirklichung von loyalen Kundenbeziehungen im Personaldienstleistungsbereich (eigene Darstellung)	96

Einleitung

In der vorliegenden Masterarbeit „B2B Vertrieb im Personaldienstleistungssektor – Erfolgsfaktoren für langfristige Geschäftsbeziehungen“ wird in einem abgegrenzten Dienstleistungsbereich anhand theoretischer und empirischer Untersuchungen versucht, die Gründe und mögliche neue Faktoren für langfristige Geschäftsbeziehungen, zu erforschen. Die Relevanz für diese Forschung liegt in den theoretischen Grundbereichen des Geschäftsfeldes, somit der Personaldienstleistung, dem Dienstleistungsmarketing und dem Vertrieb zwischen Unternehmen.

Der Dienstleistungssektor an sich hat laut einem Artikel von Wolfgang Burr im Laufe der Zeit immer mehr an Bedeutung gewonnen und ist daher ein wesentlicher Bestandteil des wirtschaftlichen Systems. Die Auswirkungen sind im Wohlstand des jeweiligen Landes und auch in den damit verbundenen Beschäftigungszahlen erkennbar. Dieser Wandel ist in den meisten Teilen der Welt schon weit fortgeschritten, auch in den produzierenden Ländern wird das Wachstum in diesem Wirtschaftsbereich immer stärker spürbar (Burr, 2017, p. 344f.).

In diesem Zusammenhang wird vom Autor auch thematisiert, dass durch die Digitalisierung die Dienstleistungen in unterschiedlichen Bereichen weiterentwickelt werden. Auch wenn sich Burr hier in erster Linie auf den konkreten Fall der technischen Dienstleistungen innerhalb eines produzierenden Betriebes fokussiert, sind auch weitere Dienstleistungsanbieter gefordert, sich an die Weiterentwicklungen anzupassen (Burr, 2017, p. 345 f.).

An diesem Punkt setzen auch andere Autor*innen an. So wird beispielsweise von Lattemann et al. angeführt, dass für eine unternehmerisch sinnvolle Positionierung von Dienstleistungen nicht nur die Sicht der Anbieter, sondern in besonderer Weise auch das

Nutzenversprechen der Kund*innen in die Betrachtung kommen muss. Die Begründung wird in diesem Fall vorrangig auf die Kategorisierung von personennahen Dienstleistungen aufgebaut. Aufgrund der angeführten Beispiele kann im weiteren Sinne auch davon ausgegangen werden, dass die Personaldienstleistung an sich, Mitarbeiter*innen sowie vertrieblich gegenüber der Unternehmenskunden, in Abhängigkeit von der Intensivität der Zusammenarbeit auch in diese Kategorie fallen und dahingehend (Lattemann et al., 2020, p. 641f.).

Darüber hinaus wird auch in diesem Journalartikel die Wichtigkeit der Weiterentwicklung im Sinne der Kund*innen der Dienstleistung aufgezeigt. Der Zugang wird im Wesentlichen über den Ansatz der Wertschöpfung und den zusammenhängenden, verbindenden Werten zwischen Anbieter*innen und Nachfrager*innen gezeigt. Gleich wie bei Burr wird auch von Lattemann et al. wieder der Hintergrund der Unternehmensbeziehung und der Verbesserungsmöglichkeit der Zusammenarbeit durch digitale Elemente priorisiert. Im Zentrum der Überlegung stehen hierbei Fragen, welche für die Gestaltung von großer Bedeutung sein können (Lattemann et al., 2020, p. 642-646).

Für die Überarbeitung von Produkt- oder Dienstleistungsportfolios sollte, wie bereits mehrfach von Autor*innen ausgeführt, die Digitalisierung und deren Elemente nicht außer Acht gelassen werden. Für die Konkretisierung von Veränderungen des unternehmerischen Angebotes ist es nicht ausreichend, Leistungen willkürlich zu verändern, ohne die Marktsicht zu berücksichtigen. Dennoch müssen auch die betriebsinternen Leistungsfaktoren auf die neuen Herausforderungen abgestimmt werden. Übelhör empfiehlt in diesem Fall, sich als Projektteam auf die Kernkompetenzen zu besinnen und diese mit den aktuellen, sowie den zukünftigen Leistungen zu vergleichen. Um diese Aufgabe zu erleichtern, wurde, basierend auf dem Business Model Canvas, ein konkreter Schritte-Plan mit den zugehörigen

Fachbereichen erarbeitet, um Unternehmen im Umschwung auf die wesentlichen Fragen zu fokussieren. Außerdem werden auch kritische Punkte, welche der Anpassung eines Geschäftsmodelles entgegenstehen, aufgearbeitet (Übelhör, 2019, p. 456–461).

Problemstellung und Forschungsfragen

Wie aus diesen Ausführungen hervorgeht, ist es nicht klar, welche Kriterien ein Personaldienstleistungsunternehmen erfüllen muss, um für ein produzierendes Unternehmen langfristig attraktiv zu sein. Dabei soll einerseits das Leistungsportfolio in Betracht gezogen werden, um über die Seite des gelieferten Wertes die Kundenbindung zu forcieren, andererseits sollen auch nicht messbar Faktoren, die zu einem loyalen Kundenverhalten führen, eingebracht werden. Somit ist es höchst relevant, die theoretischen Erkenntnisse des Dienstleistungsvertriebes hinsichtlich der Eignung für die Erfordernisse des Personaldienstleistungssektors zu prüfen und gleichermaßen auch die notwendigen Informationen über das Loyalitätsverhalten zu analysieren. In diesem Zusammenhang muss auch die Struktur und Arbeitsweise des Unternehmenskunden einbezogen werden, um die nicht sichtbaren Vorgänge zu verstehen und einfließen zu lassen.

Im Wesentlichen ergeben sich somit die folgenden Forschungsfragen:

- Welche Anforderungen und Faktoren im Dienstleistungsportfolio sind für langfristige Geschäftsbeziehungen im Personaldienstleistungssektor hinsichtlich der B2B Bestandskunden relevant?
 - Welche Bestandteile sind essenziell und wo ergibt sich eine mögliche Erweiterung des Leistungsportfolios?
 - Wie lässt sich im Geschäftsfeld der Arbeitskräfteüberlassung ein loyales Kundenverhalten erzielen?

Im Zusammenhang mit den Forschungsfragen ist es relevant, dass im Zuge der vorliegenden Arbeit die erwähnten Begriffe wie folgt zu verstehen sind. Der Begriff Anforderungen steht für die Leistungen, welche von einem Personaldienstleistungsunternehmen erbracht werden können oder sollen. Dabei kann es sich auch durchaus um innovative Vorschläge handeln, welche aktuell noch nicht praktiziert werden. Unter den Faktoren sind die Leistungseigenschaften inbegriffen, welche in diesem Zusammenhang auch die Qualität widerspiegeln sollen. Wesentlich ist, dass nicht die Zufriedenheit von Kund*innen in Bezug auf ein Unternehmen abgefragt wird, sondern ein vollumfänglicher Blick auf alle Überlassungsunternehmen geworfen werden soll. Somit ist es unwesentlich, ob Unternehmen dem Kundenstamm eines Personaldienstleistungsunternehmens angehören oder nicht.

Kapitel 1: Brancheneinführung Personaldienstleistung

In der vorliegenden Masterarbeit wird anfangs eine fundierte Basis über die wesentlichen Geschäftsbereiche der Personaldienstleistung erstellt. Dabei soll der Fokus auf der Arbeitskräfteüberlassung liegen, da dieses Geschäftsfeld den Kern der Forschungsarbeit darstellt. Da innerhalb des Leistungsportfolios auch andere Leistungen angeboten werden können, sollen diese in aller Kürze erwähnt werden, um die unterschiedlichen Ausprägungen und die Geschäftsfelder nicht außer Acht zu lassen.

Abgrenzung zwischen den Fachbereichen

„Das AÜG gilt grundsätzlich für die Beschäftigung von Arbeitskräften, die zur Arbeitsleistung an Dritte überlassen werden. Im Sinne der Begriffsbestimmungen des AÜG ist Arbeitskräfteüberlassung die Zurverfügungstellung von Arbeitskräften zur Arbeitsleistung an Dritte“ (Haas et al., 2022, p. 11).

Truchseß und Brandl unterscheiden im Wesentlichen zwischen zwei Grundausrprägungen in der Branche der Personaldienstleistung. Der Grundzug der Charakterisierung im Beratungsgeschäft verfolgt den Ansatz der Direktvermittlung, in welcher die Suche nach Mitarbeiter*innen in höheren Unternehmensbereichen durchgeführt wird. Die vertraglichen Hintergründe sind in diesem Fall meist einzelfallbasierend und auftragsbezogen. Bei der Überlassung von Arbeitskräften handelt es sich um die Aufnahme von Personal in unterschiedlichen Unternehmensbereichen, welche nicht in ein direktes Dienstverhältnis mit dem Beschäftigungsunternehmen treten (Truchseß & Brandl, 2021, p. 8f.).

Als Übersicht über die verschiedenen Tätigkeitsbereiche von Personaldienstleistungsunternehmen wird auf die World Employment Confederation Bezug genommen. Diese Organisation ist weltweit aktiv und positioniert sich als Zusammenschluss der einzelnen Landesverbände der Personaldienstleister, auch in Österreich wird eine solche Vereinigung geführt (World Employment Confederation, n.d., p. 2).

In den Unterlagen dieser Organisation werden mehrere Säulen der Personaldienstleistung als Übersicht vorgestellt. Dabei wird lediglich auf die Begriffsdefinition Rücksicht genommen. Diese unterschiedlichen Leistungen werden auch in den Ausführungen von Ruff (2021), welcher sich auf die Rechtssituation in Deutschland bezieht, angeführt. Beim Vergleich dieser Quellen zeigt sich, dass die Unterscheidungen nicht immer trennscharf sind. Beispielsweise ist es auch umsetzbar, die Geschäftsbeziehung für die Auslagerung der Lohn- und Gehaltsabrechnungen einzugehen (Ruff, 2021, pp. 11–13). Anfangs wird die Arbeitskräfteüberlassung, welche die Dreiecksbeziehung zwischen Mitarbeiter*in, Beschäftiger und Überlasser widerspiegelt, dargestellt. In weiterer Folge werden zwei Funktionen definiert, welche sehr stark vergleichbar sind, da es sich einerseits um die Personalplanung durch eine externe Stelle handelt, welche lediglich als Unterstützung auftritt und andererseits ein System, in welchem ein Personaldienstleister alle anderen Anbieter steuert und die effektiven Personalaufnahmen an die Personaldienstleister vergibt (World Employment Confederation, n.d., p. 3). Umgangssprachlich wird dies auch als Master Vendor Konzept verstanden. Vorteilhaft ist laut dem Personaldienstleistungsunternehmen Randstad, dass sich der Aufwand für die interne Personalabteilung erheblich reduziert und sich gleichzeitig ein hoher Sicherheitsstandard hinsichtlich der offenen Stellen ergibt (Randstad Holding N.V., n.d.). Darüber hinaus wird seitens der World Employment Confederation noch auf die direkte Einstellung von Mitarbeiter*innen, welche über ein externes Unternehmen

rekrutiert wurden, sowie die Personalberatung als Unterstützungsfunktion für die Personalabteilungen, angeführt. In beiden Fällen entfällt das Dreiecksprinzip und soll mehr auf die Situation im Stammpersonal eingehen und die internen Prozesse sowie die direkte Personaleinstellung fokussieren (World Employment Confederation, n.d., p. 3).

Als kurze Anmerkung folgt ein Beispiel anhand eines weltweit aktiven Personaldienstleistungsunternehmens. Basierend auf dem Statista Eintrag von Graefe (2022), in welchem eine Übersicht über die führenden Personaldienstleistungsunternehmen weltweit gegeben wird, soll ein kurzer Einblick in das Leistungsportfolio des größten Anbieters, Randstad, angeführt werden (Graefe, 2022). Auf der Homepage des umsatzstärksten Unternehmens des Jahres 2020 wird das Portfolio auf fünf Säulen aufgebaut. Diese werden wie folgt definiert:

- *„Zeitarbeit*
- *Professional Services*
- *HR-Lösungen*
- *Personalvermittlung*
- *Inhouse Service*“ (Personallösungen für Unternehmen | Randstad, n.d.).

Im Unterpunkt HR-Lösungen werden verschiedene Kleinprozesse, beispielsweise die Auslagerung von Lohn- und Gehaltszahlungen, Recruiting-Maßnahmen für internes Personal aber auch das kundeninterne Planungs- und Verwaltungswesen inkludiert (*HR-Lösungen / Randstad, n.d.*).

Bezugnehmend auf § 3 des Arbeitskräfteüberlassungsgesetzes (AÜG) ist festzuhalten, dass es sich bei der Überlassung von Arbeitskräften um einen Vorgang handelt, bei welchem Arbeitskräfte unter Vertrag genommen werden und in einem anderen Unternehmen die Arbeitsleistung erbringen (Bundesministerium für Finanzen, n.d., para. 3). Im Zuge des

Gesetzestextes werden die Begrifflichkeiten Überlasser und Beschäftiger definiert. Hierbei handelt es sich um das Personaldienstleistungsunternehmen beziehungsweise um das Unternehmen, in welchem die Arbeitsleistung erbracht wird (Bundesministerium für Finanzen, n.d., para. 3; Haas et al., 2022, p. 9).

Somit ist für die rechtliche Grundlage das Verhältnis für die Arbeitskräfteüberlassung (AKÜ) in der Darstellung eines Dreiecks bestehend aus Mitarbeiter*in, Beschäftiger und Überlasser festzuhalten, um die Ansprüche und Leistungen erkennbar zu machen (Ruff, 2021, p. 22). Erklärend befindet sich die Darstellung dieser Beziehung in der Abbildung 1. In diesem Zusammenhang wird jedoch vom Verband der Österreichischen Personaldienstleister definiert, dass im gültigen Recht in der Regel ein zeitlich ungebundenes Arbeitsverhältnis besteht und dieses nicht durch einen vorgeschriebenen Zeitrahmen begrenzt oder befristet ist (Österreichs Personaldienstleister, n.d.). Damit verbunden bestehen für die jeweiligen Dienstnehmer*innen auch die gleichen Rechte wie bei einer Direktanstellung im Stammpersonal. Ruff bezieht sich hierbei auf das Recht in Deutschland und auch hier handelt es sich um eine feste Eingliederung in das Arbeitskräfteüberlassungsunternehmen mit den selben Rechten und Pflichten wie bei einer Direktanstellung (Bundesministerium für Finanzen, n.d., para. 6a; Ruff, 2021, p. 23). Dennoch ist festzuhalten, dass sich durch die unterschiedlichen, rechtlichen Interpretationen die Qualität und auch die Wahrnehmung der Zeitarbeit am Markt sehr stark unterscheiden kann. Beispielsweise ist in anderen Ländern die maximale Dauer einer Überlassung geregelt (Haas et al., 2022, p. 10; Ruff, 2021, p. 22). Das generelle Beziehungskonstrukt wird trotzdem ähnlich aufgebaut, in welchem der Lohn durch das Überlassungsunternehmen an die Mitarbeiter*innen ausbezahlt wird und die Rechnungslegung mit dem Beschäftiger, basierend auf den geleisteten Stunden, im Nachhinein abgewickelt wird (Bundesministerium für Finanzen, n.d., para. 10).

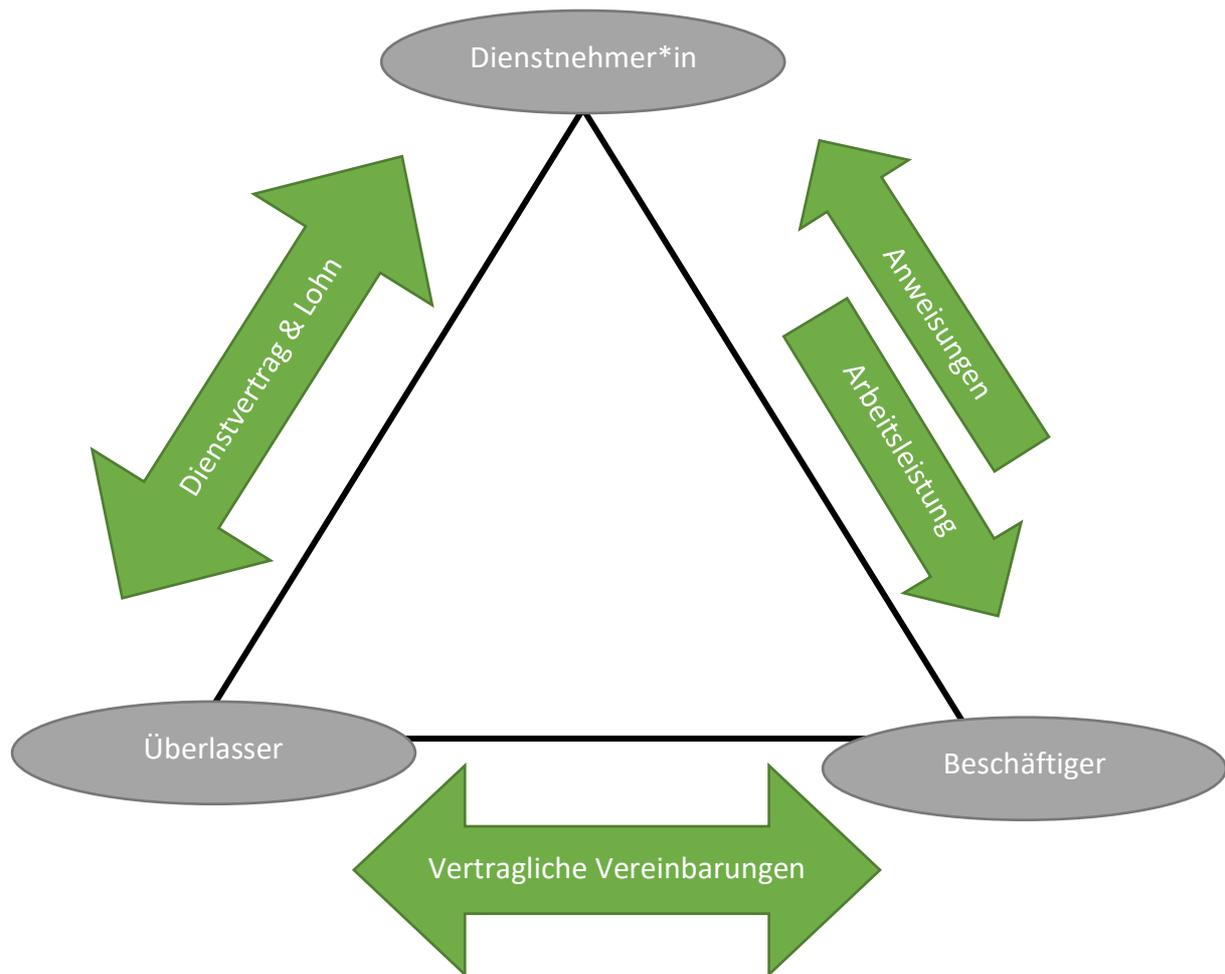


Abbildung 1: Dreiecksverhältnis zwischen Mitarbeiter*in, Überlasser und Beschäftigter (eigene Darstellung, in Anlehnung an WKO)

(Wirtschaftskammer Vorarlberg, n.d., p. 5)

Im Wesentlichen ist für die vorliegende Arbeit die rechtliche Lage in Österreich relevant. Daher wird nachfolgend im Speziellen auf die Vertragssituation für überlassenes Personal eingegangen.

Mit Anfang 2023 ist der aktuelle Kollektivvertrag für überlassene Arbeitskräfte in Kraft getreten (Verband der Personaldienstleister, 2022, p. 7). Hierbei wurden die Kündigungsfristen für den Fall einer Arbeitgeberkündigung neu geregelt, da diese in den vergangenen Jahren kürzer als in anderen Kollektivverträgen waren. Somit muss bei einer

Zugehörigkeit zum Arbeitskräfteüberlassungsunternehmen bis zu einem Jahr eine Frist von drei Wochen eingehalten werden, ein Wechsel bei den Überlassungen spielt hierbei keine Rolle (Verband der Personaldienstleister, 2022, p. 8). Weiters werden im anwendbaren Kollektivvertrag auch eigene Mindestgehälter angeführt, welche im Kalenderjahr 2023 nicht mehr zwischen angelernten oder ungelerten Arbeitnehmer*innen unterscheidet und somit jedenfalls einen Stundenlohn von 12,06 € pro Stunde vorsieht. Essenziell ist hierbei, dass bei einem Einsatz in Betrieben mit einer höheren Entlohnung immer jeweils der vorteilhafte Kollektivvertrag für die Arbeitnehmer*innen zum tragen kommt (Verband der Personaldienstleister, 2022, pp. 22–24). Abgesehen von diesen Regelungen kann für die Beschäftigten eine wesentliche Verbesserung der Entlohnung durch die mögliche Zugehörigkeit des Beschäftigerbetriebes zu einem Referenzverband entstehen. Hierbei ist, wie aus Unterpunkt 4a. b) entnommen, eine Entlohnung in der Höhe von 113 % bezogen auf den kollektivvertraglichen Mindestlohn bei Arbeitskräften vorgesehen. Hierzu werden auch die relevanten Branchen angeführt (Verband der Personaldienstleister, 2022, p. 25).

Die wesentlichen Punkte für die Definition der Personaldienstleistung lassen sich in Kürze wie folgt zusammenfassen. Im Arbeitskräfteüberlassungsgesetz (AÜG) wird die Dreiecksbeziehung zwischen dem Überlassungsunternehmen, dem Beschäftigerunternehmen und dem Personal geregelt. Weiteres sind die Rechte und Pflichten der jeweiligen Vertragspartner definiert und müssen in gegenseitiger Verpflichtung eingehalten und erfüllt werden. Neben der Überlassung von Arbeitskräften können im Angebotsportfolio eines Personaldienstleistungsunternehmen auch andere, personalbezogene Leistungen angeboten werden. Darüber hinaus ist es höchst relevant für die Stellung der Arbeitskräfteüberlassung, dass es sich hierbei nicht um ein benachteiligendes Dienstverhältnis handelt, sondern mindestens eine Gleichbehandlung, in manchen Fällen

sogar ein verbesserter Verdienst für die Arbeitskräfte bestehen kann. Jedoch ist es möglicherweise mit einem höheren Aufwand verbunden, wenn durch das Dreiecksverhältnis die Meldepflichten eventuell mehrfach erfüllt werden müssen.

Relevanz am österreichischen Arbeitsmarkt

Basierend auf einer des Arbeitsmarktservice Österreich in Auftrag gegebenen Forschung, welche von Riesenfelder et al. (2018) ausgeführt wurde, ist ablesbar, dass dieses klein und unbedeutend wirkende Geschäftsfeld für den österreichischen Arbeitsmarkt und auch die Wirtschaft in den unterschiedlichsten Aspekten bedeutend ist. Zu dieser Zeit wurden auch einige Kritikpunkte an der Arbeitskräfteüberlassung angeführt (Riesenfelder et al., 2018, pp. 11–13). Beruhend auf Statistiken kann Folgendes festgehalten werden: Im Jahr 2020 wurden über 400.000 Einsätze, in diesem Fall eigenständige Überlassungen, abgeschlossen (Mohr, 2022a). Dadurch sollen im gleichen Jahr mehr als zweieinhalb Milliarden Euro erwirtschaftet worden sein (Mohr, 2022b). Anzumerken ist, dass sich bei diesen Zahlen bereits ein Rückgang im Vergleich zu den Vorjahren abzeichnet, welcher durchaus mit den Kurzarbeitsmaßnahmen durch die Corona-Pandemie zu begründen sein kann.

Abgesehen von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Branche ist eine wesentliche Aufgabe die Vermittlung und Beschäftigung von arbeitslosen Personen. Zwar wird in vielen Fällen eine direkte Beschäftigung bevorzugt, dennoch ermöglicht der Einsatz über ein Unternehmen der Arbeitskräfteüberlassung eine breite Chance im Sinne eines Wiedereinstieges in den Arbeitsmarkt, was durch Riesenfelder (2018) auch belegt wurde. Durch die bestehende Beziehung mit einem Personaldienstleistungsunternehmen wird auch die Weiterbeschäftigung in anderen Einsatzgebieten als Ausweg aus der Arbeitslosigkeit genannt, zumal hier auch mögliche Weiterbildungsangebote thematisiert werden müssen

(Riesenfelder et al., 2018, p. 143f.). Für den österreichischen Arbeitsmarkt lässt sich somit festhalten, dass die Arbeitskräfteüberlassung höchst relevant ist, wenn es um die Beschäftigung von kurz- oder längerfristig arbeitslosen Personen geht. Darüber hinaus lässt sich nicht nur ein Vorteil für die Arbeitsmarktsituation erkennen, sondern auch für die Wirtschaft und den Produktionsstandort (Hillebrecht, 2019, p. 60f.). Somit zeigt sich generell eine Tendenz, dass der Hilfskräftebereich und Arbeitsplätze mit Anlerneigenschaft, welche laut Riesenfelder et al. (2018) eine häufige Qualifikationsstufe beim Personal der Arbeitskräfteüberlassung darstellt, relevant ist. Besonders bei hohen Auslastungszahlen ist diese sehr oft gefordert (Riesenfelder et al., 2018, p. 147). In diesem Sinn ist es nachvollziehbar, dass für die Aufrechterhaltung der Produktivität bei Produktionsspitzen eine ausreichend schnelle Personalversorgung gegeben sein muss. Auch wenn hier negativ auffällt, dass auf den erhöhten Bedarf auch wieder ein Rückgang folgen kann und so ein Personalrückbau erforderlich ist. Trotzdem besteht auch die Chance für überlassenes Personal, dass durch eine langfristige Aufrechterhaltung des Auftragsniveaus die Beschäftigung im Beschäftigterbetrieb bis hin zu einer Übernahme in das Stammpersonal mehrere Jahre andauern kann (Hillebrecht, 2019, p. 60f.).

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Unternehmen der Arbeitskräfteüberlassung einen wesentlichen Beitrag zur Aufrechterhaltung der Beschäftigung am Arbeitsmarkt leisten. Dies ist durch die oben genannten Zahlen erkennbar, aber auch durch die Tatsache, dass viele produzierende Unternehmen auf die Leistungen mangels interner Ressourcen angewiesen sind, um ein entsprechendes Stammpersonal aufzubauen.

Fachkräftemangel und demografischer Wandel

Wie bereits im vorangehenden Unterkapitel erwähnt, kann es durch eine Einschränkung der Personalstruktur auch zu Engpässen in der Produktionskapazität kommen. Betrachtet man die Forschung von Bardt und Grömling (2022), wird klar, wodurch die eigentlichen Probleme entstehen. Anfangs wird thematisiert, dass durch die Einbrüche, welche durch die pandemische Situation der letzten Jahre entstanden sind, sich sehr schnell erholen konnte und somit die Wertschöpfungskette aus dem Gleichgewicht geraten ist. Der Grund für den schnellen Anstieg ist durch die gestiegene Nachfrage im Bereich der elektronischen Bauteile begründet (Bardt & Grömling, 2022, p. 123f.). Wesentlich für die gravierenden Probleme seien jedoch die Mängel, welche in den Produktionsbetrieben durch die Störung des normalen Produktionsbetriebes im Sinne der Produktivität entstanden sind (Bardt & Grömling 2022, p. 125).

Diese Auswirkungen wären jedoch nicht derart gravierend, wenn den produzierenden Betrieben eine ausreichende Anzahl an Fachkräften zur Verfügung stehen würde. Diese Kernproblematik wird ebenfalls in Deutschland thematisiert, da im Jahr 2016 von Knecht ein Werk über die Fachkräftesituation und die dahingehenden Auswege verfasst wurde. Dabei wird aber der Fokus weniger auf die Produktivitätssituation, wie bei Bardt und Grömling (2022), gelegt, sondern eher auf den möglichen Umsatzverlust, der drohen kann (Bardt & Grömling, 2022, p. 124; Knecht, 2016, p. 1f.). Grundsätzlich wird die Möglichkeit, Personen in neue Tätigkeitsfelder zu bringen und zu schulen näher analysiert, da dies in nicht-produzierenden Feldern, wie beispielsweise bei Freizeitorganisationen und auch höheren Managementpositionen erprobt wurde (Knecht, 2016, p. 3f.). Der von Bardt und Grömling (2022) erwähnte Faktor, dass die Produktivität der Unternehmen leiden sollte, wenn die Leistungen aus vorhergehenden Wertschöpfungsstufen nicht geliefert werden können, wäre

in der Pandemie vor allem durch die Verkehrsbeschränkungen und die mangelnde Versorgung entstanden. Laut jener Studie scheint es als bewiesen, dass der größte Treiber hinsichtlich der Produktionseinschränkung der Mangel an fachlich qualifizierten Personal ist (Bardt & Grömling, 2022, p. 126).

Begründet wird der Mangel an Fachpersonal durch die Tatsache, dass das Durchschnittsalter der beschäftigten Personen weiter ansteigt und ebenso sinkt der Anteil von neuen Fachkräften, die in den Arbeitsmarkt eintreten. Am deutschen Arbeitsmarkt wurde außerdem festgestellt, dass zugewanderte Arbeitskräfte mit Fachausbildung in der pandemischen Zeit in die Heimatländer zurückgekehrt sind, da sich dort das Lohnniveau zum Positiven verändert hat und somit ein höheres Einkommen als in den schlechtbezahlten Branchen in Deutschland erzielt werden kann. Durch den Anspruch, höherwertige Tätigkeiten auszuüben, lässt sich auch die Selbstverwirklichung fördern (Armutat, 2018a, pp. 24–26; Bonin & Rinne, 2022, p. 666; Knecht, 2016, p. 11).

Daraus lässt sich die Relevanz erkennen, den Bestand an fachlich qualifiziertes Personal zu halten und weiterhin an das eigene Unternehmen zu binden.

Für die langfristige Sicherung werden einige Maßnahmen vorgeschlagen, welche aber in erster Linie auf die Sicherung des Bestandes abzielen. Wesentlich ist jedoch, auch neue Mitarbeiter*innen aufzunehmen und diese im Sinne einer Weiterqualifizierung für die betrieblichen Anforderungen auszubilden (Olfert, 2019, p. 133f.).

Wichtig dafür ist die Voraussetzung, dass diese Maßnahmen nicht in einem starren System ablaufen, sondern flexibel hinsichtlich zeitlicher und inhaltlicher Komponenten eingesetzt werden können (Harsch & Festing, 2020, p. 55).

Dabei muss in erster Linie die Motivation der Mitarbeiter*innen durch die Höherqualifizierung gefördert werden, damit eine Verbesserung im aktuellen

Aufgabenbereich oder sogar eine Erweiterung der Aufgaben ermöglicht wird. Durch dieses Angebot entsteht die Möglichkeit, gemäß Sommer et al. (2017), eine verbesserte Bewerbungsanzahl zu erhalten, da die Attraktivität eines Arbeitgebers durch Zusatzangebote steigt (Sommer et al., 2017, p. 305f.).

Durch diese Ansätze lässt sich auch eine Umschulung von Bewerber*innen aus anderen Branchen verwirklichen, wenn diese in den Grundzügen eine Basisqualifikation mitbringen und sich von selbst mittels einer Weiterqualifikation hinsichtlich des neuen Aufgabenbereiches schulen lassen möchten. Grundsätzlich ist dafür eine Basisanforderung notwendig und gleichermaßen auch die Feststellung von möglichen Schulungen (Bonin & Rinne, 2022, p. 9; Harsch & Festing, 2020, p. 307).

Um einen nachhaltigen Effekt gegen die Abwanderung von fachlich qualifizierten Personen zu erwirken, ist es insbesondere erforderlich, die nächste Generation in die Ausbildungsberufe zu holen und mit entsprechenden Maßnahmen auch in diesem Sektor zu halten (Ahlers & Laick, 2011, p. 99f.).

Im deutschen Arbeitsmarkt ist hier schon lange die Tendenz zu universitären Ausbildungen und der Wunsch nach vielseitigen Karrieremöglichkeiten, erkennbar bei gleichzeitiger Berücksichtigung eines erhöhten Freizeitbedarfes (Hucke et al., 2013, p. 129f.).

Aufgrund der Tatsache, dass die geburtenstarken Jahrgänge der Pensionierung entgegengehen, wird der Druck auf die Unternehmen immer größer. Ein wesentlicher Schritt in diesem Zusammenhang ist die Bewusstmachung, dass auch das eigene Unternehmen immer stärker vom generationenbedingtem Mangel an Personal betroffen ist (Deller, 2008, pp. 26–28).

Weiters wird es erforderlich sein, die eigenen Potenziale zu erforschen und einen Veränderungsprozess, für welchen es diverse Ansatzpunkte gibt, anzustoßen. Dabei wird von

Ahlers und Laick (2011) die bewusste Ansprache basierend auf einer klaren Identifikation von Talenten besonders hervorgehoben (Ahlers & Laick, 2011, p. 100f.).

Von Rosenberger et al. (2021) wird in diesem Zusammenhang thematisiert, dass für die Einstufung der Mitarbeiter*innen eine Matrix hilfreich sein kann, welche die Achsen mit Potenzial und Performance aufspannt. Für das bessere Verständnis über diese Darstellung wird diese in vereinfachter Form als Abbildung 2 in dieser Arbeit angeführt. Der grundlegende Sinn besteht in der Kategorisierung dieser beiden Faktoren ab Beginn der Beschäftigung. Vorab werden die Ausbildungsdaten erfasst, was dem Potenzial entspricht. Im Laufe der Beschäftigung können auch die Leistungsdaten aufgezeichnet werden, da diese durch die tatsächliche Arbeitsweise begründet werden. Basierend darauf kann die weitere Laufbahn im Unternehmen abgeschätzt werden. Somit können Themen wie die Aufstiegschancen und auch die effektiven Beförderungen, monetärer Art und auch hinsichtlich des Verantwortungsbereiches fundiert begründet werden (Rosenberger et al., 2021, p. 45f.).

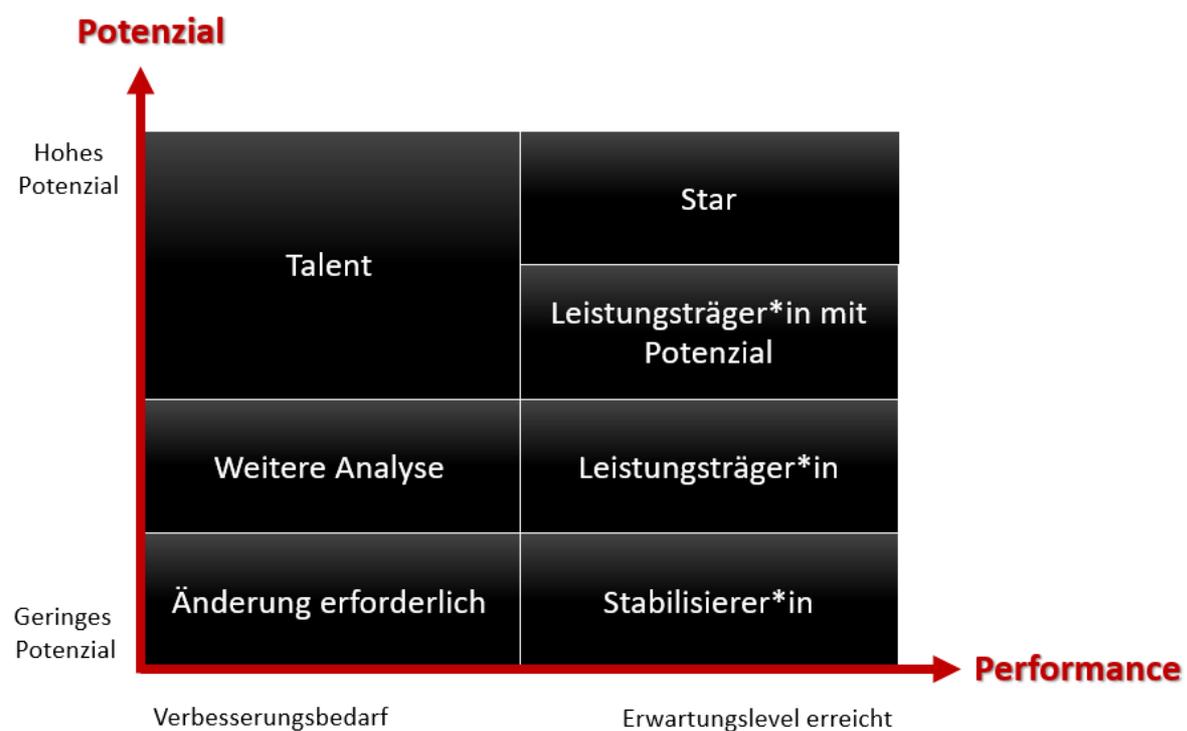


Abbildung 2: Darstellung einer möglichen Einteilung von Potenzial, in Anlehnung an Rosenberger (2021) (Rosenberger et al., 2021, p. 46)

Der Aufbau einer solchen Spezialisierung ist zeit- und kostenintensiv, bringt aber Lösungen, die langfristig einen positiven Effekt für das Unternehmen bedeuten. Für einen derartigen Veränderungsprozess wird von Deller (2008) thematisiert, dass es notwendig ist, klar über die Problemfälle informiert zu sein, daraus abgeleitet die Unternehmenssituation festzustellen und in den Veränderungsweg einzutreten. Darauf folgend muss ein Vorgang durchgemacht werden, welcher das Ziel der Problembeseitigung hinsichtlich der Demografie im Unternehmen verfolgt (Deller, 2008, p. 28f.).

Der Aufbau eines Talentenetzes ist somit für ein herkömmliches Unternehmen nur bedingt umsetzbar, da ein digitaler Kanal die zeitintensive Vorselektion und den Beziehungsaufbau nicht ersetzen kann. Somit erscheint in diesem Punkt die Spezialisierung von externen Unternehmen durchaus als sinnvoll, zumal sich durch die Präsenz auch in der Zusammenarbeit Vorteile ergeben können. Jedenfalls kann die öffentliche Meinung über das Beschäftigungsunternehmen sowie auch jene über das Arbeitskräfteüberlassungsunternehmen langfristig gebessert werden. Als Resultat könnte ein verstärkter Zustrom an Bewerbungen entstehen, wenn die Erfolgsgeschichten durch die Kooperation publik gemacht werden (Rosenberger et al., 2021, p. 47).

Hinsichtlich der Ausbildungsthematik ist erwähnenswert, dass im Zuge einer Überlassung von den Unternehmen ein Betrag an den SWF (Sozial- und Weiterbildungsfonds) abgeführt werden muss. In diesem Zusammenhang besteht für die Arbeitnehmer*innen ein Rechtsanspruch auf diese Zahlung an den Förderfond. (Haas et al., 2022, p. 79). Aus diesem Budget ist es neben Förderungen an ehemalig Beschäftigte auch möglich, Zahlungen für

Ausbildungskosten zu leisten (Wirtschaftskammer Österreich, 2022). Neben den Kosten für die Ausbildung selbst können auch die damit verbundenen, laufenden Lohn- und Gehaltszahlungen gefördert werden. Somit zeigt sich, dass der Fachkräftemangel in Verbindung mit Neueinsteiger*innen in die Branche über die Zeitarbeit zwar nicht behoben wird, dennoch einen wesentlichen Einfluss auf die Linderung der Folgen haben kann (Sozial- und Weiterbildungsfonds, n.d.; Wirtschaftskammer Österreich, 2022).

Hinsichtlich der langfristigen Fachkräfteproblematik ist es wesentlich zu verstehen, dass die sich verschiebende Altersschicht ein relevanter Faktor in diesem Themenbereich ist. Der demografische Wandel kann durch diese Maßnahmen nicht behoben werden. Gezielter Einsatz von Schulungen mit der Unterstützung der Arbeitskräfteüberlassung bietet aber die Möglichkeit, viele Hilfskräfte zu fachlich qualifiziertem Personal auszubilden. Dabei ist im Hinterkopf zu behalten, dass dies nur in Abstimmung mit interessierten Kundenunternehmen getätigt werden kann. Die Unterstützung in der Finanzierung wird durch die laufende Beschäftigung in der Überlassung ermöglicht. Der wesentliche Vorteil für die Beschäftigerbetriebe liegt in der Tatsache, dass der Planungs- und Verwaltungsaufwand, ebenso wie sonst das Recruiting ausgelagert werden kann.

Auswahl von Arbeitskräften

Grundsätzlich ist die Thematik der Arbeitskräfteüberlassung immer an den Bedarf der Unternehmen geknüpft. Daher sollen nun in aller Kürze die wesentlichen Grundzüge der Personalplanung angesprochen werden.

Der Bedarf an Personal in einem Unternehmen wird durch Führungskräfte festgestellt, basierend auf dem aktuellen Bestand und den bestehenden oder voraussichtlichen Auslastungszahlen. Dieser kann sich durch Austritte und neue Verantwortungsbereiche

ergeben. Daher wird in der Literatur erwähnt, dass zwischen einem Ersatzbedarf oder einem Neubedarf unterschieden wird. Wesentlich ist, bevor der Antrag auf eine Neuaufnahme gestellt wird, die Analyse, ob dieser Bedarf auch wirklich eine Berechtigung hat und auch ein langfristiger Einsatz notwendig ist (Olfert, 2019, p. 128f.).

Je nach Art des Bedarfs muss entschieden werden, ob neues Personal erforderlich ist, oder ob durch eine kurzzeitige Überstundenbelastung der bestehenden Mitarbeiter*innen die Kapazität machbar ist. Weiters sollte auch die interne Stellenbesetzung immer berücksichtigt werden, wodurch ein längerfristiger Bedarf gedeckt werden könnte (Olfert, 2019, pp. 130–132; Stock-Homburg & Groß, 2019, p. 177f.)

Außerdem wird in der Literatur die externe Personalsuche als höchst relevant eingestuft. In diesem Zusammenhang wird vorrangig das Image des werbenden Unternehmens diskutiert, da die Zeit, in denen Bewerbungen initiativ versendet werden, sich dem Ende zuneigt (Stock-Homburg & Groß, 2019, p. 160f.).

Somit ist nicht nur das Image, sondern auch die Kapazität für die aktive Suche nach geeignetem Personal ein wesentlicher Bestandteil der Personalaufnahme (Stock-Homburg & Groß, 2019, p. 164). Ob es sich bei diesen Vorgängen um Führungskräfte oder Produktionspersonal handelt, ist eher nebensächlich, die Prüfung auf Eignung wird intensiver betrieben und auch das Anforderungsprofil wird genauer begutachtet, dennoch bleiben die internen Prozesse vergleichbar (Lippold, 2013, p. 420f.). Mögliche Wege sind die staatlichen Institutionen, welche sich im Speziellen um arbeitslose Personen kümmern, die den Wiedereinstieg in den beruflichen Alltag suchen. Im Zuge dessen können die eigenen Stellen für einen verstärkten Bewerbungszulauf geschaltet werden (Olfert, 2019, p. 138f.; Stock-Homburg & Groß, 2019, p. 182f.).

Ein wesentlicher Input an dieser Stelle ist, dass auch in älterer Literatur bereits erkannt wurde, dass sich hochqualifiziertes Personal eher selten von selbst nach neuen Arbeitgebern umsieht, sondern sich der Betrieb aktiv bewerben und entsprechende Angebote vorweisen muss (Lippold, 2013, p. 422).

Abgesehen von der Wirkung, die erzeugt werden muss, wird durch die Ausführungen von Lippold (2013) ersichtlich, dass die Personalakquise eine aufwändige Prozesskette darstellt. In dieser grafischen Aufbereitung wird angeführt, dass die einzelnen Schritte für die Aufnahme von qualifiziertem Personal viele Faktoren beinhalten. Dahingehend wird in der Beschaffung von geeignetem Personal bereits bei der Einteilung der potenziellen Bewerber*innen begonnen und auch der eigene Auftritt des Unternehmens als Arbeitgeber muss akribisch geplant werden. Die damit verbundene Präsenz am Bewerbermarkt ist ebenso relevant wie die zeitnahe Bearbeitung von eingehenden Bewerbungen. Im Speziellen wird in diesem Zusammenhang bereits die Thematik von wertvollem Personal hinsichtlich der Ausbildung angesprochen (Lippold, 2013, p. 422).

Diese strukturelle Vorarbeit muss immer geleistet werden, wobei dann auch noch der zeitliche Aufwand für die Auswahl von potenziellen Mitarbeiter*innen getätigt werden muss. Somit fallen auch noch sämtliche Aufnahmeprozesse in den Tätigkeitsbereich von Personalabteilungen. Ein wesentlicher Bestandteil ist neben der Sichtung der Unterlagen auch die persönliche Vorstellung, welches nicht nur durch das Gespräch selbst, sondern auch durch die Nachbereitung ein wesentlicher Zeitfaktor ist. Auch wenn die Prozessstruktur für diese Aufnahmen in der Literatur sehr ausführlich definiert wird, reicht lediglich das Verständnis über den hohen Zeitaufwand aus (Olfert, 2019, pp. 173–175; Stock-Homburg & Groß, 2019, p. 208f.).

Dabei spielt es eine unwesentliche Rolle, ob dieser Bedarf punktuell oder laufend erfolgt, der Aufwand hinsichtlich der benötigten Organisation ist jedenfalls hoch. Außerdem kann im Zuge der Personalsuche auch Mehrwert über die möglichen Inputs erfolgen, welche durch die spezifische Arbeitsmarktkennntnis der Expert*innen durch die dauerhafte Beschäftigung mit der Materie ermöglicht wird (Truchseß & Brandl, 2021, pp. 15–18).

Im Zusammenhang mit der Personalauswahl ist festzuhalten, dass es nicht möglich ist, die gesamte Personalarbeit auszulagern, da für eine Arbeitskräfteplanung immer noch die jeweilige, interne Personalabteilung in der Verantwortung steht. In einer Vielzahl der Prozesse kann eine Erleichterung durch die Zusammenarbeit mit externen Personaldienstleistungsunternehmen erzielt werden, da durch die Spezialisierung eine aktive Ansprache von Bewerber*innen erleichtert wird. Weiteres wird so, wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln thematisiert, der Zugang zu ausbildungswilligem Personal für eventuelle Höherqualifizierungen ermöglicht. Durch die Kooperation mit diversen Institutionen wird eine Finanzierung und Abwicklung angestrebt. Außerdem kann durch die Fokussierung der Ressourcen ein Spitzenbedarf an Arbeitskräften mit möglichem, langfristigen Charakter abgedeckt werden. Gründe dafür können in Großaufträgen oder Zubauten liegen, durch die langfristige Beziehung zwischen Arbeitnehmer*innen und dem Personaldienstleistungsunternehmen kann eine schnelle Umsetzung durchgeführt werden. Wesentlich ist somit in diesem Fall die Erkenntnis, dass für Unternehmen die Schnittstellenfunktion, welche durch die Personaldienstleistung erfüllt wird, eine hohe Relevanz hat. Dies liegt an der Tatsache, dass durch die Expertise und die verfügbaren Ressourcen der Personalauswahlprozess erheblich beschleunigt werden kann und auch die Zielfokussierung im Zentrum bleibt.

Kapitel 2: Vertrieb von Dienstleistungen

Im folgenden Kapitel werden zu Beginn die grundlegenden Eigenschaften von Dienstleistungen, die Bedeutung und Relevanz für den B2B Vertrieb sowie die dahingehenden Merkmale der Entscheidungsfindung näher beleuchtet.

Grundlagen Dienstleistungen mit Fokus auf B2B Geschäfte

Für das allgemeine Verständnis über Dienstleistungen ist es wesentlich, die entscheidenden Faktoren, die diese Art der Wirtschaftsleistung ausmachen, zu verstehen. Von Bruhn et al. (2019) wird die Definition von Dienstleistungen über die drei Faktoren erstellt. Dabei wird versucht, den Erstellungsprozess abzubilden, um die Differenz zwischen Dienstleistungen für den Markt hinsichtlich der Endkonsument*innen und jenen für andere Unternehmen auszublenken. Insbesondere werden hier Fähigkeiten und Potenziale berücksichtigt. Hier wird die Definition über den Ansatz gewählt, dass zu Beginn des Erstellungsprozesses die Möglichkeit zur Leistungserstellung beurteilt wird, in weiterer Folge die Leistungserstellung an sich bewertet wird und abschließend das Ergebnis der Dienstleistung für die Endbeurteilung herangezogen wird. Dennoch werden immer in der Retrospektive alle drei Teilbereiche für eine erneute Auswahl in Betracht gezogen. Als notwendige Erklärung wird auch noch angeführt, dass in der Erstellung der Dienstleistung die Einbeziehung der Kund*innen wesentlich ist (Bruhn et al., 2019, pp. 23–27; Haller & Wissing, 2022, pp. 13–15).

Haller und Wissing (2022) gehen in der Ausarbeitung jedoch näher auf die eigentlichen Eigenschaften von Dienstleistungen ein. Dies basiert auf der Überlegung, dass oftmals eine trennscharfe Unterscheidung möglich ist, dennoch immer wieder Leistungen im einem nicht definierten Zwischenbereich auftreten können. Als primärer Faktor wird somit die

Eigenschaft beschrieben, bei welcher die Leistung weder materiell vorhanden noch greifbar ist, es aber dennoch vorkommen kann, dass derartige Elemente zusätzlich bereitgestellt werden müssen. Dabei wird vor allem auf die Tatsache eingegangen, dass oftmals die Dienstleistung im Zentrum steht, diese aber den Austausch oder die Bereitstellung eines materiellen Gutes beinhaltet. Als weiteres, grundlegendes Merkmal wird in dieser Quelle auch die Notwendigkeit hinsichtlich der Anteilnahme der Kund*innen thematisiert, da entweder ein Beitrag in der Erstellung geleistet werden muss oder wesentliche Informationen transferiert werden müssen. In diesem Zusammenhang wird auch die Tatsache angemerkt, dass es nicht möglich ist, die Erstellung und den Übergang der Leistung als separate Prozessschritte erkennbar zu machen, da keine Voraberstellung möglich ist (Haller & Wissing, 2022, pp. 9–12).

Auch wenn für die Qualität von Dienstleistungen und die Wahrnehmung dieser in einem späteren Unterkapitel noch nähere Ausführungen folgen, ist es bereits an dieser Stelle relevant, um im Sinne der Typologisierung von Dienstleistungen das Grundverständnis aufzubauen. In diesem Zusammenhang wird die Dienstleistung hinsichtlich der verfügbaren Information im Zuge des Erstellungsprozesses der Dienstleistung analysiert (Fließ, 2009, p. 162).

Häufig wird diese Einteilung im Zusammenhang mit investiven Gütern in Verbindung gebracht, ist jedoch ebenfalls für diesen Sachverhalt anwendbar. Von verschiedenen Quellen wird hinsichtlich der Informationen ein ähnliches Bild geliefert (Backhaus & Voeth, 2014, p. 202f.).

„Sucheigenschaften können vor dem Kauf festgestellt werden“ (Fließ, 2009, p. 162).

„Erfahrungseigenschaften können vor dem Kauf nicht beobachtet werden, wohl aber ist ihr Vorhandensein nach dem Kauf feststellbar“ (Fließ, 2009, p. 162).

„Vertrauenseigenschaften können weder vor noch nach dem Kauf festgestellt werden“ (Fließ, 2009, p. 163).

Die vorangegangenen Zitate sollen für das Verständnis über den Informationsbedarf dienen. Wie bereits erwähnt, zeigt sich bei Sucheigenschaften klar, dass die wesentlichen Faktoren, welche für den Vertragsabschluss oder die Kaufentscheidung relevant sind, aktiv gesucht werden können. Außerdem kann anhand dieser Zitate aus Fließ (2009) festgehalten werden, dass im Bereich der Dienstleistungen, egal ob es sich um B2B oder B2C Kontext handelt, immer ein gewisser Unsicherheitsfaktor vorhanden ist. Das Verständnis über dieses empfundene Risiko ist relevant für den Vertrieb, da es eine Kernaufgabe sein muss, dieses zu beseitigen.

Im Fall von Dienstleistungen sind nur die oben angeführten Potenziale verfügbar. Somit steigt die Relevanz mit den Erfahrungseigenschaften, welche im Nachhinein feststellbar sind, eine derartige Beurteilung ist vor dem Abschluss nicht umsetzbar (Bruhn et al., 2019, p. 105). Letztlich wurde auch noch die Vertrauensebene erwähnt, welche in Bezug auf Dienstleistungen schwierig zu argumentieren ist, da oftmals der Gesundheitsbereich oder diverse, nicht prüfbare Zertifikate in diesem Zusammenhang erwähnt werden (Bruhn et al., 2019, p. 105f.; Fließ, 2009, p. 163).

Dennoch ist vorstellbar, dass bei Abschluss eines Vertrages mit langer Dauer auch die Beständigkeit des Partnerunternehmens eine Frage des Vertrauens ist, da wirtschaftliche Probleme auch nach Vertragsabschluss nicht feststellbar sind (Bruhn et al., 2019, p. 106f.).

Aus diesen drei Eigenschaftsbeurteilungen können in weiterer Folge die Maßnahmen für die Vermarktung der Dienstleistungen erstellt werden, um die Kund*innen für die Abschlussentscheidung mit ausreichenden und entscheidenden Informationen zu versorgen (Fließ, 2009, p. 164).

Dennoch kann die Dauer einer Geschäftsbeziehung einen Einfluss auf den Informationsbedarf nehmen. Durch immer wieder kehrende Zusammenarbeit oder im Zuge eines langfristigen Vertrages wird durch den aufgebauten Ruf und die getätigten Erfahrungen beispielsweise eine Vertrauenseigenschaft zu einer Sucheigenschaft. Dies würde somit bedeuten, dass für ein bestimmtes Problem innerhalb der Lieferantendatenbank die Erfahrungen vermerkt werden und beim Bedarf einer gewissen Lösung bewusst auf dieses Unternehmen zurückgegriffen wird (Bruhn et al., 2019, p. 108f.).

Abgesehen von den Basisinformationen über Dienstleistungen, welche für das grundsätzliche Funktionsverständnis erforderlich sind, gibt es auch noch weitere Ansätze. In der Literatur werden dahingehend verschiedene zweidimensionale Modelle für die Einteilung angewendet. Durch die Tatsache, dass die Dienstleistungen im Sinne einer Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen sehr stark an das Industriegütermarketing und an die damit verbundene Komplexität der Entscheidungsfindung angelehnt sind, ergeben sich auch bei den Modellen zur Beschreibung gewisse Parallelen. Dies zeigt sich beispielsweise im Werk von Backhaus und Voeth (2014), wo mehrere Typologisierungen für eine Einteilung von Gütern vorgeschlagen werden. In diesen Ausführungen liegt der Fokus sehr stark auf industriellen Leistungen, jedoch werden hier bereits Beratungsdienstleistungen in die Einteilung aufgenommen. Gekennzeichnet ist dieser Quadrant durch die nahezu vollständige Immaterialität sowie einen hohen Anteil an Einbindung der Kund*innen, welche in hohem Maße für die Bereitstellung der notwendigen Wissensgrundlage zu Verfügung stehen muss.

Im Wesentlichen werden die zweidimensionalen Matrixdarstellungen zwischen Faktoren, welche die Einbeziehung der Kund*innen in den Leistungserstellungsprozess und die Materialität des Ergebnisses darstellen, aufgespannt. Durch diese Vorgehensweise wird die B2B Dienstleistung klar abgegrenzt von jenen mit Ausrichtung auf private Abnehmergruppen (Backhaus & Voeth, 2014, pp. 198–200; Bruhn et al., 2019, pp. 32–36; Fließ, 2009, pp. 15–17). Weiters kann so festgehalten werden, dass bei den geschäftlichen Dienstleistungen die Teilnahme des Unternehmenskunden einen wesentlichen Bestandteil der Leistungserbringung darstellt. Besonders Bruhn et al. (2020) bringen in diesem Zusammenhang auch ein, dass die Intensität der Individualisierung bei dauerhaft erbrachten Dienstleistungen oder Folgegeschäften immer weniger wichtig werden, da sich oftmals der Bedarf nicht verändert. Verfeinerungen oder Erweiterungen von Einteilungsklassen werden in verschiedenen Formen immer weitergeführt, da auch Dienstleistungen, welche über Plattformen mit Automatismen ausgeführt werden, zunehmend an Bedeutung gewinnen (Bruhn, 2020, pp. 27–30). So wurden in weiterer Folge auch dreidimensionale Modelle mit einer weiteren Achse erstellt. Im Fall von Haller und Wissing (2022) wurde somit auf ein Modell Bezug genommen, welches auch das empfundene Kaufrisiko beinhaltet und sehr detailliert analysiert. Die beiden Autoren erwähnen jedoch auch, dass in diesem Fall die Praxisrelevanz zu hinterfragen ist, da keine eindeutige Einteilung möglich ist. Diese Einzelfälle sind jedoch sehr spezifisch und nicht unbedingt relevant für das Verständnis über klassische Formen der B2B Dienstleistung (Haller & Wissing, 2022, p. 20f.).

Grundsätzlich ist für den Vertrieb von B2B Dienstleistungen wesentlich, dass für den Kaufabschluss keine Tests oder Belege vorgelegt werden können. Das Kaufrisiko kann somit als tendenziell höher, verglichen mit Sachleistungen, eingestuft werden, vor allem wenn die Erstellung einmalig stattfindet und die Auftragsvergabe vor einer Leistungseinsicht erfolgen

muss. Erschwerend kommt hierbei noch hinzu, dass lediglich die Erstellungsfaktoren beurteilt werden können, was für hochpreisige Verträge eine problematische Situation hinsichtlich des Absatzes ist. Essenziell ist die Erkenntnis, dass im Dienstleistungsvertrieb eine Senkung des empfundenen Kaufrisikos hilfreich sein kann. Außerdem sollte im Speziellen auf die Problemfälle der Auftraggeber*innen Bezug genommen werden, um jeweils auf die Bedürfnisse hinsichtlich der Lösung einzugehen.

Einsatzgebiete von Dienstleistungen

Bezugnehmend auf die obenstehende Problematik, dass Dienstleistungen oftmals nicht trennscharf von reinen Produktlösungen getrennt werden können, liegt es nahe, dass in der Praxis die Kombination auftritt. Somit handelt es sich bei einem Verkauf zwischen Unternehmen oftmals um so genannte Leistungsbündel. Dies liegt an zwei wesentlichen Bestandteilen. Einerseits werden die Produkte immer öfter an die spezifischen Kundenwünsche angepasst, andererseits werden für die lange Anwendbarkeit und die Sicherstellung des notwendigen Supports begleitende Dienstleistungen angeboten (Weiber et al., 2013, p. 49).

„Als Leistungsbündel werden Leistungsangebote eines Anbieters bezeichnet, die sich sowohl aus Sach- als auch Dienstleistungen eines Anbieters zusammensetzen ... Integration von internen und externen Produktionsfaktoren gekennzeichnet sind“ (Weiber et al., 2013, p. 49).

Dieser Ansatz wird in der Planung von Absatzgütern angewandt, um einen hinreichenden Wettbewerbsvorteil zu generieren und um die eigentliche Kernleistung, das materielle Produkt, attraktiver zu gestalten (Kleinaltenkamp, 2006, p. 8f.). Die begleitende

oder erweiternde Dienstleistung kann durch die Abstimmung des Produktes auf die Wünsche der Kund*innen erfolgen und somit nimmt diese einen essenziellen Einfluss auf die Vorkaufsphase, da somit die Unterscheidung zwischen einer Massenware oder einem individuellen Gut entsteht (Fließ, 2009, p. 105; Kleinaltenkamp, 2006, p. 9).

Demnach wird auch der Informationsbedarf unterschiedlich eingefordert. Weiters besteht die Möglichkeit durch nachgelagerte Leistungen die eigene Position zu stärken. Dies kann durch Wartungsleistungen oder andere, langfristige Dienstleistungen geschehen. Dabei wird das Ziel verfolgt, eine dauerhafte Geschäftsbeziehung aufzubauen und kann auch die Möglichkeit von Folgeaufträgen einschließen (Backhaus & Voeth, 2014, p. 300f.). Hinzu kommt seitens Voeth und Backhaus (2014), dass hinsichtlich der Angebotsstruktur auch Dienstleistungen offeriert werden, welche nicht mehr nur den Bezug auf das spezifische Produkt haben, sondern einen Bestandteil im Produktionsprozess des Kundenunternehmens einnehmen.

In diesem Fall wird eine Dimension angesprochen, welche sich nicht nur auf die reine Investitionstätigkeit bezieht, der Lieferant bringt sich in die dauerhafte Position, die Probleme der Kund*innen zu lösen. Aus der Lieferantensicht handelt es sich hierbei im Wesentlichen um eine Frage der Sortimentsgestaltung, wobei diese eine Ausrichtung auf die Nachfrage seitens der Kund*innen benötigt. Basierend auf der Marktsituation können so dauerhafte Dienstleistungen, Komplettpakete aber auch nur Wartungsverträge abgesetzt werden (Backhaus & Voeth, 2014, p. 302f.).

Eine andere Art der Dienstleistungen im B2B Bereich beschreibt eine betriebswirtschaftliche Entscheidung, ob gewisse Leistungen im eigenen Unternehmen erstellt werden oder ob man einzelne Aufgabenbereiche an einen externen Dienstleister abgibt (Backhaus & Voeth, 2014, p. 41; Weiber et al., 2013, p. 115f.).

Eine essenzielle Entscheidungsgrundlage ist dahingehend laut Voeth und Backhaus (2014), dass sich ein Unternehmen intern auf die wesentlichen Fertigkeiten besinnen möchte und so die nebensächlichen Leistungen fremdvergibt. Als grundlegendes Beispiel wird dafür die Bearbeitung von metallischen Stoffen genannt, wenn diese eine Vorverarbeitungsstufe beinhalten. Außerdem kann so der externe Dienstleister seine Kompetenzen auf diese Kerntätigkeit fokussieren und die Effizienz steigern (Backhaus & Voeth, 2014, p. 42).

Von Weiber et al. wird in diesem Zusammenhang auch thematisiert, dass für die Unternehmen noch weitere Gründe für eine Fremdvergabe von Aufgaben ausschlaggebend sein können. So wird dahingehend die Thematik von schwankenden Bedarfsmengen, internen Personalkapazitäten und auch Veränderungen im Sortiment angeführt, welche eine Spezialisierung des internen Personals verlangen. Somit wird im Zuge dieser Möglichkeit auf die Auslagerung von Produktionsstufen, mittels reiner Dienstleistungen oder aber auch durch begleitenden Wertschöpfungsteilen hingewiesen (Weiber et al., 2013, p. 116f.).

Um in dieser Entscheidungsfindung keine betrieblichen Risiken einzugehen, muss vorab die Verfügbarkeit und die damit verbundene Leistungsfähigkeit der externen Dienstleister geprüft werden, gleichermaßen ist auch immer der Vergleich mit den internen Ressourcen zu tätigen (Weiber et al., 2013, p. 117f.). Aus den Ausführungen von Weiber et al. (2013) lässt sich erkennen, dass die Analyse von externen Dienstleistern einen großen Bestandteil zur Entscheidung beiträgt, da dieser auf sämtliche Qualitäten hinsichtlich der geforderten Leistung zu prüfen ist.

Von Haller und Wissing (2022) wird die Thematik des Outsourcings noch ausführlicher bearbeitet. Es werden bei der Kooperation mit externen Dienstleistern die Art der Wertschöpfung hinsichtlich des Verlustes von Knowhow, der Langfristigkeit der Zusammenarbeit und auch die Art der Beziehung in die nähere Analyse einbezogen. Somit

zeigt sich, dass eine zugekaufte Dienstleistung nicht immer nur als Überbrückungsfunktion oder Entlastung der eigenen Kapazität zu verstehen ist, sondern auch das Endresultat einer wertvollen Partnerschaft mit sich bringen kann. Dies wird vor allem durch den Einsatz der jeweiligen Spezialisierungen und Kernkompetenzen ermöglicht. Weiters wird von Haller und Wissing ausgeführt, dass sich durch diese Denkhaltung viele neue Geschäftsfelder entwickeln konnten. Als eines der Beispiele wird in der vorliegenden Literatur auch die Personaldienstleistung explizit erwähnt (Haller & Wissing, 2022, pp. 255–258).

Hinsichtlich der langfristigen Zusammenarbeit mit externen Dienstleistungen wird seitens einer Studie aus dem Jahr 2019 erwähnt, dass die Unternehmen oftmals die Prozesse der Partner*innen nicht verstehen oder nachvollziehen können und somit eine falsche Erwartungshaltung einnehmen. Weiters erfolgt die Entscheidungsfindung in der Praxis häufig durch die Kalkulation möglicher Kapazitätseinsparungen, die Gesamtkosten der Inanspruchnahme der Dienstleistung werden aber nicht berücksichtigt. Basierend auf dem Vorschlag, ein Modell zu verwenden, soll versucht werden, die Kostenstruktur zu analysieren, indem die Kosten für die Dienstleistung mit den ehemaligen Kapazitätskosten gegenübergestellt werden. Somit wird gezeigt, ob sich für das auslagernde Unternehmen ein betriebswirtschaftlicher Vorteil ergibt. Dabei werden auch die Vertragsmodalitäten einbezogen. Weiters wird basierend auf der Studie festgehalten, dass für eine hohe Effizienz des Outsourcings eine lokale Nähe sowie eine enge Kommunikation zur Abstimmung notwendig ist. Diese Qualitätsthemen können und sollen laut den Ausführungen vertraglich festgehalten werden. Auch hier wird wieder die Wichtigkeit der genauen Befassung mit dem Leistungsportfolio des externen Dienstleisters unterstrichen, um die Erwartungen hinsichtlich der Qualität anzupassen (T. Feng et al., 2019, p. 694f.).

Qualitätsverständnis für langfristige Geschäftsbeziehung

Bezugnehmend auf die gewünschte Langfristigkeit von Geschäftsbeziehungen kann den Ausführungen von Bruhn (2020) entnommen werden, dass für dieses Ziel in besonderer Weise die Qualität der Leistungen essenziell ist. Dabei bezieht sich der Autor auf den Forschungsstand, welcher durch Zufriedenheit mit den Leistungen eine Erhöhung der weiteren Potenziale mit sich bringt. Somit sind erneute Abschlüsse, eine Erhöhung der Häufigkeit und auch das Interesse an weiteren Leistungen wesentliche Faktoren, welche dem Dienstleistungsunternehmen eine Zufriedenheit signalisieren können. Weiteres wird angeführt, dass bei angemessener Leistung auch das Potenzial für Preisanpassungen genutzt werden kann, wenn das Gefühl, dass dieses für die Leistung gerechtfertigt ist. Darüber hinaus kann die Zufriedenheit auch durch Weiterempfehlungsmarketing erkennbar werden. Ein wesentlicher Kritikpunkt an diesen Ausführungen ergibt sich jedoch durch die Herleitung der Punkte, da diese auf einer Zufriedenheitsmessung basieren, welche nicht eine vollumfassende Messung berücksichtigen. Dennoch kann angenommen werden, dass eine zuverlässige Leistungsbasis die Zufriedenheit steigert und somit die Grundlage für eine langfristige Geschäftsbeziehung bildet (Bruhn, 2020, pp. 54–56).

Die Forschung von Bonamigo et al. (2022) beschäftigt sich mit der Gegenüberstellung von Einflussfaktoren im Vertrieb, wobei hier der Fokus auf dem Vergleich zwischen einem Produktverkauf und einem Dienstleistungsvertrieb durchgeführt wird. Wesentlich ist hierbei, dass im Bereich der Dienstleistungen sehr stark auf die Softskills der Vertriebsmitarbeiter*innen geachtet wird. Weiters ist erkennbar, dass in diesem Fall der Auftritt im Vertrieb durch eine selbstbewusste Haltung hinsichtlich des Kundenproblems und deren Umwelteinflüssen bestehen soll. Dahingehend muss nicht nur das Vertriebsteam

geschult werden sondern auch die Mitarbeiter*innen, welche nach dem Abschluss im laufenden Kontakt mit dem jeweiligen Unternehmen sind (Bonamigo et al., 2022, p. 1457f.).

Somit ist im Zuge der Vertriebstätigkeit eine besondere Abstimmung zwischen den Vertriebsmitarbeiter*innen und dem internen Bearbeitungsteam notwendig. Dabei soll die Ausrichtung nicht nur die Kommunikation, sondern auch vorausschauende, eigene Aufnahme von Personal berücksichtigen, wenn ein Mitwachsen mit den Kundenaufträgen möglich ist. Durch derartige Richtlinien, wie intern mit den Umweltproblemen der Kund*innen umgegangen werden soll, wird es möglich, die eigenen Prozesse anzupassen und auf die Lösungsgenerierung auszurichten (Rodriguez et al., 2022, p. 593f.).

Ziel dieser kundenbeeinflussten Ausrichtung soll es sein, durch schnelle und zuverlässige Prozesse die Beziehung langfristig und erfolgreich gestalten zu können. Von anderer Seite geht hervor, dass für eine gemeinsame Lösungsentwicklung im Dienstleistungsbereich die Verträge auch auf diese Inhalte ausgerichtet werden müssen (Rodriguez et al., 2022, p. 590f.).

Trotz einer engen Zusammenarbeit und dem notwendigen Verständnis über die Kundensituation müssen Geheimhaltungen und der Schutz von Informationen gewährleistet werden, besonders wenn eine gemeinsame Wertschöpfung angestrebt wird. Da bei vielen Kooperationen ein Zuwachs an Knowhow geschieht, muss auch dieses gezielt gesichert werden. Im Zuge einer der zitierten Forschungen wurde ein sechsdimensionales Modell erstellt, welches die wesentlichen Einflüsse im Vertrieb von Dienstleistungen abbilden soll. Als grundlegende Bestandteile wurden dabei die interne sowie externe Umwelt beleuchtet. Insbesondere wurde hierbei die Teamarbeit hervorgehoben, was sich in diesem Fall zwischen den Unternehmen und auch intern, hinsichtlich der Kommunikation und Abstimmung mit der Managementebene widerspiegeln soll (Rodriguez et al., 2022, p. 590f.).

Ähnliche Aussagen wurden bereits 2021 von Zou et al. kommuniziert, wobei hier der Fokus erweitert dargestellt wird und auch die Zeit in der Erstellung der Leistung für die Kund*innen mit ausreichender Kommunikation bestückt sein sollte. Weiters wird auch in dieser Studie auf die Softskills sowie die Ergebnisse der Geschäftsbeziehung verwiesen (Zou et al., 2021, pp. 25–28).

Für eine langfristige Kooperation im Zuge eines Dienstleistungsvertrages wurde von Feng und Krishnan (2022) auch eine Forschung zur Bestimmung der optimalen Länge von Dienstleistungsverträgen durchgeführt. In dieser Forschung wurde versucht, die Lernkurve des Dienstleistungsunternehmens mit den finanziellen Aufwänden in den Verhandlungen gegenüberzustellen. Es wurde somit der Beweis nach einer Aussage gesucht, welche oft als Allgemeinwissen angesehen wird, und zwar das längere Verträge und Geschäftsbeziehungen immer eine gute Wahl in den Verhandlungen sind. Im Zuge der Forschung konnte dies auch bewiesen werden, da für die Verhandlung und den Abschluss hohe Kosten durch Zeit und Aufwand entstehen und sich die Effizienz im Dienstleistungsunternehmen nur auf lange Sicht steigern lässt. In den abschließenden Erkenntnissen wurde aber auch darauf hingewiesen, dass langfristige Verträge auch zu einem Rückgang des Engagements der Dienstleistungsmitarbeiter*innen führen kann und somit in einer schwachen Leistung resultieren könnte (S. Feng & Krishnan, 2022, pp. 433–435). Unter Berücksichtigung der obigen Erkenntnisse von Rodriguez et al. (2022) lässt sich diese Hürde in langfristigen Verträgen beseitigen, da so die Mitarbeiter*innen auf die Erfüllung der Bedürfnisse speziell geschult sind (Rodriguez et al., 2022, p. 594).

Forschungsergebnisse, welche sich rein auf die Zusammenarbeit im Dienstleistungsbereich beziehen, sind sehr oft auf den Endkund*innenbereich bezogen. Deshalb kann man auch aus Studien, welche die Zusammenarbeit auf Plattformen betreffen,

in diese Betrachtung mit aufnehmen. Von Cen und Li wurde im Jahr 2019 in diesem Bereich geforscht, wobei sich die Ergebnisse eben auf die Zurverfügungstellung von Onlineplattformen beziehen. Im Zuge der empirischen Erhebung wurde untersucht, welche Faktoren einen Einfluss auf die Loyalität haben. Aus dem Modell, welches für die Analyse der Korrelationen eingesetzt wurde, geht hervor, dass der empfundene Wert, welcher durch die Nutzung der Plattform entsteht, einen wesentlichen Einfluss auf die Zufriedenheit hat, was in weiterer Folge wieder auf die langfristige Geschäftsbeziehung abzielt. Aus den abschließenden Implikationen geht in dieser Studie unter anderem hervor, dass der Informationsfluss gewährleistet sein muss und Veränderungen nur in Abstimmung mit den Benutzer*innen stattfinden. Weiters soll in der Plattformthematik auch die Nutzungserfahrung auf einem hohen Level gehalten werden, um die Abwanderung zu anderen Anbietern zu vermeiden (Cen & Li, 2019, pp. 327–330).

Die obigen Ausführungen behandeln sehr stark die Art und Weise, wie die Beziehung aussehen soll, die wesentlichen Faktoren werden in diesen Forschungen nur beiläufig in Betracht gezogen. Im Bereich des Käuferverhaltens wird von Foscht et al. (2017) auch das Entscheidungsverhalten in Unternehmen behandelt. Im B2B Umfeld wird häufig auf eine Verhinderung der Wechselmöglichkeiten gesetzt. In dieser Ausführung besteht eine Anlehnung zum Bereich des Sondermaschinenbaues. In weiterer Folge wird jedoch auch klar definiert, welche Vorteile für die Kundenseite bei etablierten Geschäftsbeziehungen entstehen (Foscht et al., 2017, p. 326).

Kingshott et al. (2020) beschäftigen sich in ihrer Forschung mit Geschäftsbeziehungen im Zusammenhang mit der Einführung einer digitalen Möglichkeit zum Bezug der Leistungen. Hierbei wird grundsätzlich definiert, dass ein Übergang des Vertrauens von der gewohnten, persönlichen Kontaktaufnahme hin zur digitalen Variante zwar möglich ist, jedoch nicht als

selbstverständlich angesehen werden kann. Wesentlich ist hierbei die Erkenntnis, dass für die Übertragung des Vertrauens gesonderte Schritte eingeleitet werden müssen und dieser Vorgang nicht kurzfristig abgewickelt werden kann, sondern einiges an Vorbereitungszeit erfordert (Kingshott et al., 2020, p. 1240f.).

Somit kann durch eine Veränderung im Ablauf bereits vor dem Aufbau der Geschäftsbeziehung sowie durch nachträgliche Veränderungen die Zusammenarbeit erleichtert werden. Zu berücksichtigen ist hierbei jedoch, dass bei bestehenden Beziehungen auch ein Risikofaktor entsteht, da nicht von allen Kund*innen die Veränderung gleichermaßen anerkannt wird. In diesem Zusammenhang wird auf vereinfachte Abschlüsse durch die Leistungskenntnis und damit verbundenen bekannten Leistungsdetails verwiesen und gleichermaßen die preisliche sowie die zwischenmenschliche Komponente als relevant eingestuft. Basierend auf diesen Inhalten ist festzuhalten, dass nicht Dienstleistungen per se angesprochen werden, es ist aber durchaus denkbar, dass diese Faktoren übertragbar sind (Foscht et al., 2017, p. 328f.).

Mit Hinblick auf die Thematiken aus dem vorangegangenen Kapitel ist anzuführen, dass im Personalmanagement die Begebenheiten aus der Unternehmensumwelt einen erheblichen Einfluss haben. Armutat bezieht sich bei der Thematik der Strategieauswahl auf die Einflussfaktoren des VUKA-Modells. Dabei werden die vier Bestandteile dieser Darstellung hinsichtlich des Personalmanagements interpretiert und als wesentliches Ergebnis dieser Gegenüberstellung zeigt sich, dass im Personalmanagement die Agilität als entscheidender Treiber gesehen werden kann. In weiterer Folge leitet der Autor aus diesen Überlegungen mögliche Maßnahmen für die Erstellung von Strategien ab. Bei Betrachtung der Erkenntnisse aus den bisherigen Inhalten wird klar, dass es sich im Dienstleistungsbereich immer um die

Lösung eines spezifischen Kundenproblems handelt, bei welchem individuelle Ansätze gesucht und erstellt werden müssen (Armutat, 2018b, pp. 110–113).

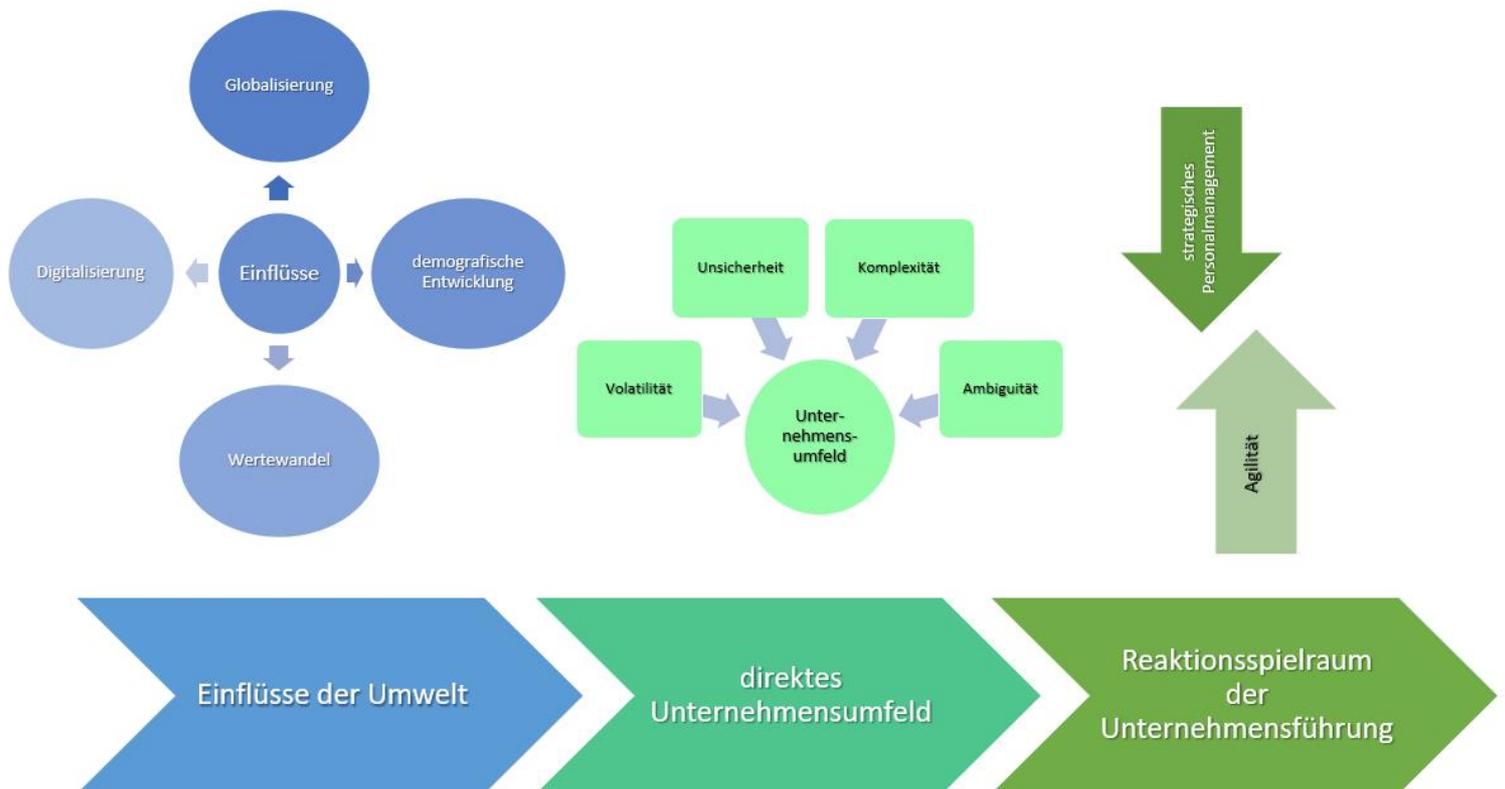


Abbildung 3: Einflussfaktoren für das Management, eigene Darstellung in Anlehnung an Armutat (2018) (Armutat, 2018b, p. 111)

Die obenstehende Abbildung 3 soll veranschaulichen, dass es in der Personalthematik von Unternehmen nicht nur mehr um die grundlegenden Entscheidungen geht, die getroffen werden müssen, sondern es wird in weiterer Folge immer wesentlicher, langfristig und ganzheitlich auf die Einflussfaktoren einzugehen. Folglich schlägt Armutat (2018b) auch vor, die Personalstrategien in Verbindung mit der Unternehmensstrategie zu planen (Armutat, 2018b, p. 114f.).

Dies wird auch von Hillebrecht insofern bestätigt, als das für die Unterstreichung der wesentlichen Qualitätsmerkmale in der Personaldienstleistung öffentliche Auszeichnungen eine unterstützende Wirkung einnehmen können, dennoch die Qualität der Leistung immer individuell bewertet werden muss. Somit kann man annehmen, dass die Herausforderungen, welche an die Personalabteilungen und auch an Unternehmen selbst gestellt werden, einen Einfluss auf die Anforderungen gegenüber Personaldienstleistungsunternehmen haben (Hillebrecht, 2019, pp. 97–99).

Die wesentliche Erkenntnis aus diesem Unterkapitel ist vorwiegend die Bedeutung der langfristigen Partnerschaft in Geschäftsbeziehungen und wie Loyalität erzielt werden könnte. Aus dem aktuellen Stand der Forschung ist jedoch noch nicht ableitbar, inwiefern die Personaldienstleistungsunternehmen von den Kundenunternehmen als Unterstützung in der Bearbeitung der Umweltfaktoren und Veränderungen gesehen werden.

Wesentliche Modelle

Im vorangegangenen Abschnitt wurden die Faktoren, welche für eine langfristige Beziehung und die Generierung von Loyalität notwendig sind, näher erläutert. Die konkrete Modelldefinition, welche im B2B Vertrieb zum Tragen kommt, folgt nun in diesem Abschnitt.

Buying-Center Ansatz

Ein wichtiger Bestandteil, welcher für den Vertrieb im B2B Bereich als auch für die Geschäftsbeziehung wesentlich ist, wurde bereits im Jahr 1972 mit einem Journalbeitrag veröffentlicht. Das Buying-Center-Modell von Webster und Wind befasst sich hauptsächlich mit den fünf Charakteristika von Personen, welche im organisationalen Kaufentscheidungsverhalten von Bedeutung sind. Die Kategorien werden dabei nach den unterschiedlichen Interessen am zu beschaffenden Gut festgemacht. Dabei werden jene, die

mit der Leistung arbeiten müssen, die Einkaufsabteilung, welche mit den vertraglichen und finanziellen Themen betraut ist und auch die Managementebene mit der Entscheidungsbefugnis beschrieben, da alle einen Teil zum Entscheidungsprozess beitragen. Darüber hinaus werden auch noch weitere Personen im originalen Modell inkludiert. Personen mit internem oder externem Bezug zum Unternehmen können die Entscheidung insofern beeinflussen, als dass informelle Erfahrungsberichte einfließen. Als weiterer Einflussfaktor im Buying-Center wird noch im Zuge des Informationsflusses eine Rolle definiert, da oftmals bei Unternehmen nicht alle eingegangenen Inhalte gleichwertig weitergegeben werden (Foscht et al., 2017, p. 298; Webster Jr. & Wind, 1972, pp. 17–19). Auch wenn dieses Modell der Einteilung von Personen in einem Kundenunternehmen schon vor langer Zeit entwickelt wurde, zeigt sich, dass diese Einteilung auch in den Zeiten der sozialen Medien noch angewandt wird. Beispielsweise wird von Scheed und Scherer (2018) auch darauf Bezug genommen und gleichermaßen auch angemerkt, dass durch Recherchearbeiten viele der Rollen bereits vor dem ersten Kontakt mit potenziellen Kund*innen in Erfahrung gebracht werden können und auch Unterstützung durch die namhaften Plattformen geboten wird (Scheid & Scherer, 2018, p. 95f.)

Foscht et al. (2017) führt in weiterer Folge an, dass dieses Modell erweitert wurde und somit auch noch der Beginn eines Beschaffungsprozesses durch jemanden angestoßen werden muss (Foscht et al., 2017, p. 298).

Darüber hinaus wird bereits im originalen Beitrag thematisiert, dass Umweltfaktoren und gleichermaßen die Erfüllung von positionsbezogenen Zielvorgaben zu berücksichtigen sind. Somit können sich bei den Erstgesprächen Schwierigkeiten ergeben, welche nicht nur die Bedarfssituation sondern auch die Verhandlungen in weiterer Folge wesentlich beeinflussen (Webster Jr. & Wind, 1972, p. 14).

Für die praktische Anwendung ist es essenziell zu verstehen, dass nicht in jedem Fall alle Charakteristika auftreten und selbst wenn, nicht jede Rolle als eigene Person zu sehen ist, da mehrere Interessen beziehungsweise Aufgaben im Prozess gleichzeitig ausgeführt werden können (Foscht et al., 2017, p. 299).

Die Erkenntnisse aus diesem Bereich sind im eigentlichen Sinne für die interessensangepasste Ansprache notwendig, da je nach Fachbereich auch die entsprechende Informationstiefe sowie Expertise gefordert ist. Aus einer aktuellen Forschung geht zudem hervor, dass die Expertise, die Entscheidungskraft und die Stärke der Vernetzung in der Branche einen Einfluss im Buying-Center ausüben (Prior et al., 2021, pp. 130–132).

In den Ausführungen von Foscht et al. werden auch noch weitere Konzepte und Modelle näher definiert. So wird auch ein System mit Befürwortern und Gegnern bei Entscheidungen definiert, die genaue Vorgehensweise ist nur insofern relevant, als dass die jeweilig individuellen Haltungen und Positionen einen wesentlichen Einfluss einnehmen können, da diese Einstellungen nicht rational begründet sind (Foscht et al., 2017, p. 300f.).

Für den vorliegenden Fall, bei dem es um ein theoretisches Buying-Center im Personaldienstleistungssektor geht, reicht das Basismodell aus. Vergleicht man das Buying-Center im Zusammenhang mit einer Kaufentscheidung mit jenem bei der Personalaufnahme, wird ersichtlich, dass Parallelen bestehen können.

Bezugnehmend auf die entsprechende Literatur wird erkennbar, dass bei vielen Personalthemen die Interviews mit potenziellen Bewerber*innen im Zuge eines Gremiums oder in mehreren Etappen geführt werden. Auch in diesem Fall kann es zu einer ähnlichen Rollenverteilung mit nicht rationalen Einflüssen kommen, wobei man die Personalabteilung als möglichen Entscheider, die entsprechende Führungskraft als Verwender zu verstehen sein könnte, da hier die direkte Zusammenarbeit besteht. Der Informationsfluss könnte

beispielsweise durch den Eingang von Unterlagen und deren Verarbeitung beeinflusst werden (Berthel & Becker, 2017, pp. 388–390).

Inwiefern ein derartiges System bei der Entscheidung für oder gegen den Vertrag mit einem Arbeitskräfteüberlassung-Unternehmen zum Tragen kommt, oder ob dies rein über die Einkaufsposition mit Fokus auf die Kostenstruktur geschieht, ist zum jetzigen Zeitpunkt noch unklar. Weiters ist auch nicht ersichtlich, ob ein ähnlicher Prozess bei den Personalaufnahmen über einen Dienstleistungsanbieter angestoßen wird. Die wesentliche Erkenntnis ist jedoch, dass trotz des Erstellungszeitpunktes dieses Modelles nach wie vor eine hohe Relevanz in der geschäftlichen Beziehung zwischen Unternehmen besteht.

Kano-Modell

Im Zusammenhang mit der Einteilung von Faktoren hinsichtlich einer erbrachten Leistung wird von Fließ (2009) unter anderem das Kano-Modell für die Leistungsdimensionen einer Dienstleistung angeführt. Maßgeblich in dieser Grunddefinition ist, dass im Zuge der Recherche die angeführten Autor*innen gleichermaßen herangezogen wurden. In dieser Modelldarstellung wird angenommen, dass Kund*innen eine klare Haltung haben, was die jeweilige Leistung auch wirklich erfüllen soll. Basierend auf dieser Annahme wird eine Einteilung in drei verschiedene Bereiche getätigt. So werden die Leistungen, welche als Grundvoraussetzung für die Markttauglichkeit der abzusetzenden Güter zu verstehen sind, je nach Quelle unterschiedlich bezeichnet, meist wird jedoch eine Basisanforderung in der Definition beschrieben. Eine Zufriedenheit kann durch eine bessere Erfüllung nicht erzielt werden, bei einem Versagen ist die Unzufriedenheit groß. Die zweite, mögliche Ausprägung sind Eigenschaften, welche eine Kategorisierung in zufrieden oder unzufrieden zulassen, da bei den „Leistungsanforderungen“ (Bruhn, 2020, p. 42) eine Übererfüllung in größerer

Zufriedenheit resultieren kann. Bruhn (2020) bezeichnet diese Leistungen auch als „Soll-Kriterien“. Abschließend sind noch die innovativen Leistungen, welche sich nicht in der Erwartungshaltung der Kund*innen befinden, angeführt. Daher kann durch diese Eigenschaften keine Unzufriedenheit gestiftet werden, jeglicher Erfüllungsgrad erzeugt, aber große Zufriedenheit. Bruhn schlägt bei der Anwendung dieses Modelles vor, dass sich die Unternehmen durch diese Einschätzungen nicht von den grundlegenden Leistungen abbringen lassen dürfen, da sonst die gesamte Dienstleistungsqualität leiden könnte (Bruhn, 2020, pp. 40–45; Fließ, 2009, p. 127; Haller, 2017, pp. 53–56).

Wesentlich für die Erarbeitung dieses Modelles ist, dass die Leistungseigenschaften unternehmensintern aus Sicht der Kund*innen in die Bestandteile aufgeteilt werden müssen. Basierend darauf muss vorab eine Kategorisierung vorgenommen werden. Die Belege aus der Kundensicht werden in der Regel mit einer quantitativen Forschung erstellt, in welcher vorwiegend eine Auskunft über die Relevanz der Leistungsmerkmale abgefragt wird (Scheid & Scherer, 2018, p. 144f.)

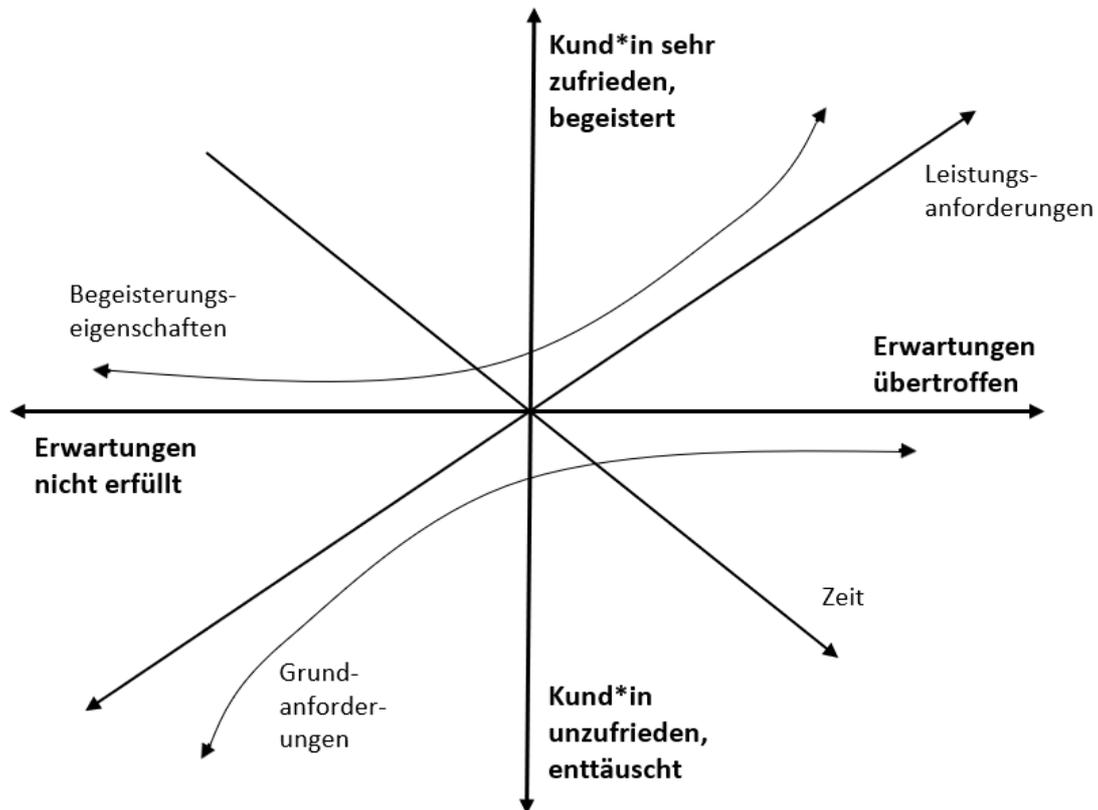


Abbildung 4: Kano-Modell in Anlehnung an Haller (2017) (Haller, 2017, p. 56)

Auch wenn das Modell schon länger bekannt ist, wurde im Jahr 2018 eine wesentliche Erweiterung mit Faktoren aus anderen Modellen im Zuge einer Forschung erstellt. Dabei werden die Quadranten mit Eigenschaften belegt, welche den Toleranzbereich abdecken sollen und gleichzeitig auch die Fragestellungen aus dem bekannten Dienstleistungsmodell, dem GAP-Modell kombinieren. Diese Ausarbeitung wurde für einen speziellen Forschungsfall konzipiert, und somit ist die allgemeine Gültigkeit dieser Methode noch nicht bestätigt. Wesentlich ist jedoch, dass in internationalen Forschungen basierend auf dem Kano-Modell Rückschlüsse auf die Verbesserung der Servicequalität hinsichtlich der notwendigen Leistungen getätigt werden (Chen et al., 2018, pp. 245–247). Ein weiteres, branchenspezifisch ausgearbeitetes Kano-Modell wurde von Gupta und Shri (2018) erarbeitet. Auch hier wurde

die Adaption hinsichtlich eines spezifischen Falles durchgeführt, wodurch keine allgemeine Gültigkeit entsteht. Es ist jedoch erkennbar, dass die Einteilung in die unterschiedlichen Leistungskriterien ein wesentlicher Bestandteil der Evaluierung ist (Gupta & Shri, 2018, p. 1666f.)

Die Beständigkeit in der Relevanz des Kano-Modelles zeigt sich auch anhand der Forschung von Shahin et al. (2013). Hier wurden ebenfalls Veränderungen an der klassischen Modellstruktur durchgeführt und soll somit einen verbesserten Einblick in die Wünsche und Bedürfnisse der Kund*innen gewähren. Bei der Adaption wurden einerseits kleine Korrekturen durchgeführt und gleichzeitig auch die Optimierung hinsichtlich weiteren Bearbeitungen des Marktes durchgeführt. Durch die Bearbeitungen von Shahin et al. wird es ermöglicht, eine erhöhte Abstimmung auf die Bedürfnisse der Kund*innen ermöglicht (Shahin et al., 2013, pp. 353–355). Aufgrund der hohen Komplexität des adaptierten Modells ist es nicht erforderlich, diese Ausführungen näher zu definieren, es ist jedoch insofern höchst relevant, als dass die Forschung in diesen Bereichen laufend von vielen Seiten bearbeitet wird und die Loyalität durch die Zufriedenheit ein relevantes Thema in der Wissenschaft ist.

Grundsätzlich zeigt das Kano-Modell die Relevanz der Leistungseigenschaften und kategorisiert diese nach der Wichtigkeit für die Abnehmer*innen. Aus der Literatur ist ebenfalls erkennbar, dass dieses Modell für verschiedene Arten von Leistungen, somit auch für Dienstleistungen, verwendet wird. Basierend auf diesem Modell wurden in neueren Forschungen auch Adaptionen, Anpassungen und Verknüpfungen mit anderen Modellen durchgeführt, die Grundaussage und die Funktionsweise bleibt dennoch unverändert.

GAP-Modell

Ein weiteres, relevantes Modell für die Feststellung von Qualitätsdimensionen und deren Erfüllungen im Hinblick auf Dienstleistungen wurde von Parasuraman, Zeithaml und Berry entwickelt. Basierend auf einer qualitativen Interviewreihe wurde versucht, die möglichen Diskrepanzen, welche auf Seiten der Ersteller*innen sowie Kund*innen entstehen können, festzustellen. Somit wurden fünf wesentliche Problemfälle im Erstellungsprozess ursprünglich festgehalten (Parasuraman et al., 1985, p. 44). Von Haller (2017) wird das aus der Forschung entstandene Modell als höchst relevant für die wissenschaftliche und wirtschaftliche Arbeit im Bereich der Dienstleistungsqualität gesehen (Haller, 2017, p. 49).

Die am weitest greifende Lücke im Dienstleistungsprozess wird in der Differenz zwischen der Vorstellung der Kund*innen über die zu erfolgende Dienstleistung und den Wahrnehmungen des Managements hinsichtlich der Leistungsplanung beschrieben (Bruhn, 2020, p. 113f.).

Die weiteren Unterschiede zwischen den Wahrnehmungen können, wie von Bruhn (2020) ausgeführt, an unterschiedlichen Schnittstellen definiert werden. Insbesondere in den jeweiligen Übergängen beziehungsweise den Prozessabschnitten ergeben sich somit Problemfelder. Als zweite, problematische Differenz wird die unternehmensinterne Kommunikation thematisiert, da der Aufbau der Dienstleistung im Management oft nicht mit der möglichen oder kund*innenseitig gewünschten Umsetzung übereinstimmt. Im Zusammenhang mit der Erstellung der Dienstleistung ist es wesentlich, dass die Differenz, welche durch die Kommunikation des Unternehmens hinsichtlich der versprochenen Leistung entsteht, und die Erwartungshaltung der Kund*innen beeinflusst, ebenfalls eine hohe Relevanz hat. Abschließend kann die Diskrepanz zwischen der tatsächlichen Leistung und dem vorab bestimmten Wunsch des Erfüllungsgrades bestehen (Haller, 2017, p. 50).

In diesem Zusammenhang wird von Weiber et al. thematisiert, dass die Behebung dieser Differenz oberste Priorität hat (Weiber et al., 2013, p. 326). Diese Relevanz entsteht, wie in der originalen Beschreibung erwähnt wird, durch die Tatsache, dass die Summe der Unterschiede eins bis vier für die Differenz zwischen der wahrgenommenen Dienstleistung und der Erwartungshaltung verantwortlich sind (Parasuraman et al., 1985, p. 44).

Um einen verbesserten Einblick in die Hintergründe wurde von Tsai et al. (2011) an einer Überschneidungsmöglichkeit zwischen GAP-Modell und Kano-Modell gearbeitet. Das Ergebnis dieser ist eine veränderte Vorgehensweise bei der Erhebung der Informationen und gleichzeitiger Berücksichtigung der Einflussfaktoren von Kano. Durch diese veränderte Modellstruktur wird eine Bearbeitung der Servicequalität im Dienstleistungsbereich ermöglicht, da mehr Faktoren abgefragt werden (Tsai et al., 2011, p. 952f.).

Die Forschung von Huang et al. baut in diesem Fall auf dem Konzept auf, wie man von einer expliziten Zufriedenheit in der Nachkaufphase durch die Servicequalität, unter Berücksichtigung der Markenbekanntheit, langfristige Zufriedenheit erzielen kann. Diese Grundlage basiert laut Aussage des Journals auf dem Ansatz, dass auch bei dem Kauf nachgelagerter Leistungen eine ähnliche Qualitätsbeurteilung wie beim eben bearbeiteten GAP-Modell vorgenommen wird (Huang et al., 2019, p. 1453f.).

In den theoretischen Implikationen wird grundlegend erläutert, dass unter anderem ein Zusammenhang zwischen der Qualität der Dienstleistung und der Zufriedenheit besteht, wodurch im gleichen Schritt der Einfluss auf die Loyalität der Geschäftsbeziehung gegeben ist. In diesem Zusammenhang wird auch noch die Relevanz der Bekanntheit des Dienstleistungsunternehmens unterstrichen, da diese einen wesentlichen Einfluss auf die empfundene Qualität hat. Der Zusammenhang zwischen Leistung, Bekanntheit und Loyalität gilt in den Ausführungen der Forschung als bewiesen (Huang et al., 2019, p. 1458f.).

Prinzipiell wurde bereits von Parasuraman et al. im Jahr 1988 hinsichtlich der Anforderungen an Dienstleistungen geforscht. Aus diesen Erkenntnissen wurden grundlegende Merkmale für die praktische Anwendung erstellt, welche sich in aktuellen Beiträgen zu Dienstleistungen wiederfinden. Die Faktoren, welche für die Dienstleistungsqualität erforderlich sind, weichen laut der Grundlagenforschung zwischen unterschiedlichen Leistungsarten in der Wichtigkeit ab. Zusammengefasst sind es die folgenden Faktoren: berührbare Elemente, Verlässlichkeit, Verantwortungsbewusstsein, Einhaltung von Versprechen und Einfühlungsvermögen (Parasuraman et al., 1988, p. 34f.).

In einer Untersuchung von Park et al. (2021) wurde versucht, den klassischen Ansatz zur Feststellung der Servicequalität zu hinterfragen. Dabei wurde empirisch aus unterschiedlichen Perspektiven beziehungsweise mit unterschiedlichen Frageansätzen in den gleichen Branchen Datenmaterial erhoben (Park et al., 2021, p. 108).

In der Übersicht über die Ergebnisse wurde festgehalten, dass es nicht erforderlich ist, dass sich Unternehmen immer an den klassischen fünf Dimensionen orientieren, da keine Gleichheit der Merkmale für Qualität in unterschiedlichen Branchen erkennbar ist. Somit zeigt sich, dass eine Forschung hinsichtlich der individuellen Qualitätsdimensionen in den Branchen der jeweiligen Dienstleistungsunternehmen erforderlich ist. Eine Orientierung nach nicht relevanten Qualitätsmerkmalen wird in diesem Zusammenhang als problematisch angesehen. Eine Berücksichtigung der relevanten Qualitätsmerkmale sollte in Erwägung gezogen werden, da ansonsten die Fokussierung und Positionierung für die Wünsche in der eigenen Branche verloren geht (Park et al., 2021, p. 114f.).

Bezugnehmend auf die Loyalität im Dienstleistungsbereich ist auch relevant, dass Bahadur (2020) sich mit dem Einfluss der Mitarbeiter*innen im Dienstleistungsbereich beschäftigt hat. In dieser Forschung zeigt sich der Zusammenhang zwischen dem Auftreten

als Ansprechpartner*in für Serviceleistungen und der Loyalität sowie die Wertschätzung gegenüber dem Anbieter (Bahadur et al., 2020, p. 243f.). Wesentlich ist hierbei jedoch, dass die Forschung sich auf Dienstleistungen im Allgemeinen bezieht und weder ein Branchenfokus noch eine Spezialisierung auf den Leistungsaustausch zwischen Unternehmen gelegt wurde.

Eine weitere Forschung, welche sich mit dem Zusammenhang von Loyalität in Geschäftsbeziehungen beschäftigt, wurde von Kittur und Chatterjee (2021) erstellt. Hier wurde im Sinne der B2B Geschäftsbeziehung untersucht, ob ein Unterschied zwischen einem Güterabsatz und dem Vertrieb von Dienstleistungen besteht und inwieweit sich dies messen lässt. Im Ergebnisteil wurde beschrieben, dass die Zufriedenheit im Dienstleistungsbereich durch die Mitarbeit der Kund*innen höher empfunden wird, das Image des absetzenden Unternehmens aber nicht dadurch verbessert wird, sondern hier die Qualität im Vordergrund steht. Dennoch hat sich in dieser Studie gezeigt, dass die Beurteilung in unterschiedlichen Geschäftsfeldern auch immer unterschiedlich beurteilt wird (Kittur & Chatterjee, 2021, p. 25f.). Ein weiterer, wesentlicher Bestandteil ist die Erkenntnis, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität im B2B Dienstleistungsgeschäft gibt (Kittur & Chatterjee, 2021, p. 26f.).

Im Bereich der Personaldienstleistung wurde im Jahr 2014 von Johnson et al. (2014) eine Forschung über die Wichtigkeit von grundlegenden Eigenschaften durchgeführt. Kritisch ist hierbei die gewählte Perspektive. In diesem Beispiel wurde der Fokus auf die Beziehung zwischen Führungskräften in Produktionsabteilungen gewählt, die Verbindung mit der Human-Ressources-Abteilung wurde außen vor gelassen. Darüber hinaus ist es erwähnenswert, dass hier das Hauptaugenmerk auf klassischen Eigenschaften wie der Schnelligkeit in der Besetzung von Stellen und in dem Verständnis über die Aufgabenbereiche

liegt. Wie bereits erwähnt wird hier zwar wieder eine Zufriedenheitsdimension näher beleuchtet, gibt jedoch keinen Rückschluss auf die Langfristigkeit der Beziehung und die damit verbundene Loyalität (Johnson et al., 2014, pp. 312–314, 2014, p. 318).

Wesentlich in diesen Ausführungen ist, dass Dienstleistungen prinzipiell mit dem GAP-Modell hinsichtlich der gelieferten Qualität gemessen werden können. Jedoch zeigt sich, dass es auch hier weitere Einflussfaktoren gibt, welche nicht in diesem Modell angeführt werden, in anderen Forschungen dennoch als relevant festgestellt wurden. Somit ist erkennbar, dass die Gestaltung von Dienstleistungen nicht nur auf einzelnen Modellen aufgebaut werden kann, sondern auch weitere Einflüsse berücksichtigt werden müssen. Dies zeigt unter anderem der Input von Bahadur (2020) und auch jener von Johnson et al. (2014).

Es ist erkennbar, dass im B2B Dienstleistungsbereich ein starker Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Dienstleistung und der Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung besteht.

Kapitel 3: Forschungsdesign

Bezugnehmend auf die oben genannten Kernthematiken wird es, aufgrund des Mangels an Literaturquellen und dezidierten Aussagen zur Branche der Personaldienstleistung erforderlich sein, qualitative Forschung zu betreiben. Dies liegt daran, dass die Grundlage für eine quantitative Abfrage im vorliegenden Spezialfall nicht besteht. Mayring (2022) erläutert hierzu, dass in der qualitativen Arbeit erst die Inhalte für die weitere Forschung in einem Bereich herausgefunden werden müssen (Mayring, 2022, p. 20f.). Weiters wird von Mayring (2022) aufgeführt, dass die qualitative Forschung für die Bildung von Theorien essenziell sei (Mayring, 2022, p. 23).

Eine ähnliche Sicht wird hierzu von Corbin & Strauss (2010) geliefert. In diesem Zusammenhang wird die praktische Sicht unterstrichen und in besonderer Weise auf die Nachvollziehbarkeit und Verständlichkeit ein hoher Wert gelegt. Darüber hinaus ist es erforderlich, dass im Zuge dieser Forschung der jeweilige Themenbereich in unterschiedlichen Situationen zuträglich ist (Glaser & Strauss, 2010, p. 237f.).

Weiters wird von Corbin und Strauss (1990) festgehalten, dass für eine qualitative Forschung die sogenannte „Grounded Theory“ (Corbin & Strauss, 1990, p. 5) angewendet werden sollte. Im Speziellen gilt dies für Bereiche, in welchen der Wandel stetig ist und die unterschiedlichen Haltungen der Personen besonders relevant sind (Corbin & Strauss, 1990, p. 5). Da in diesem Zusammenhang ein besonderer Augenmerk auf die systematische Vorgehensweise bei der Erhebung der Daten gelegt wird, soll die größtmögliche Sammlung an Informationen für den jeweiligen Forschungsbereich entstehen (Charmaz, 1996, p. 28).

Somit ist erkennbar, dass für den vorliegenden Fall dieser Ansatz insofern der Richtige ist, als das die Generierung von neuen Ansätzen für die Branche der Personaldienstleistung im Vordergrund steht.

Im Teil der theoretischen Abhandlung wurde überwiegend auf Modelle zurückgegriffen, welche die Ansätze von Qualitätsverständnis und den Servicedimensionen im Sinne eines quantitativen Vorgehens betrachten. So wird in diesem Zusammenhang nochmals auf die thematisierten Modelle verwiesen, wobei hier unter anderem die Modelle von Webster Jr. und Wind (1972) sowie von Parasuraman (1985) betrachtet wurden. Im Wesentlichen wird auch in den anderen erwähnten Werken immer der allgemeine Dienstleistungsbeziehungsweise Qualitätsbezug gesucht und dies lediglich mit der Betrachtung von zwei Dimensionen oder Sichtweisen begründet. Für den Fall der Personaldienstleistung ist aber von Bedeutung, dass eine ganzheitliche Betrachtung der Geschäftsbeziehung gewählt wird.

Dies ist begründbar durch die Ausführungen von Johnson et al. (2014), in welchem die Zusammenarbeit zwischen externen Recruitingmitarbeiter*innen und Führungskräften in der Produktion betrachtet wurden. Durch diese Erkenntnisse ist zwar ein tiefgreifendes Verständnis über Qualität und Dienstleistungen verfügbar, jedoch wird in keinem der Fälle die Beziehung im Business to Business Geschäft hinsichtlich der notwendigen Bestandteile und Faktoren näher beobachtet. Auch in den weiteren Modellen besteht der Bezug lediglich auf das Qualitätsverständnis im Dienstleistungsbereich sowie auf den unterschiedlichen Informationswünschen, die Beziehungsebene auf lange Sicht wird nicht näher bearbeitet.

Hinsichtlich der Auswahl von möglichen Interviewpartner*innen wird ein „theoretical sampling“ (Glaser & Strauss, 2010, p. 45) zum Einsatz kommen. Durch den ständigen Abgleich der gesammelten Informationen mit der Literatur, sowie den Inhalten vorangegangener Interviews inklusive der Adaptierung des Erhebungsinstrumentes soll ein vielseitiges Spektrum abgebildet werden (Glaser & Strauss, 2010, p. 45). Weiters soll, wie von Charmaz (1996) im Zusammenhang mit der Erstellung von Notizen erwähnt, basierend auf den Ergebnissen und Auswertungen der Interviews, eine zweite Abfragerunde stattfinden, in welcher nochmals an alle Interviewpartner*innen schriftliche Rückfragen gestellt werden. Dies dient der Abklärung von offenen Themen, welche im Zuge der Erhebung entstanden sind (Charmaz, 1996, p. 45).

Bezugnehmend auf die Aussage von Charmaz (1996), dass vorab eine theoretische Erstellung von Richtlinien für die Auswahl von Interviewpartner*innen relevant ist (Charmaz, 1996, p. 46), werden für dafür die Kriterien der Vertragsdauer sowie die Anzahl der Überlassungen herangezogen. Diese können stellvertretend die Dauer der Beziehung und die Loyalität widerspiegeln. Unklar ist noch, ob in diesem Sample auch jene enthalten sind,

welche zwar eine lange Vertragsdauer besitzen, aber dennoch innerhalb dieser Zeit kein Leistungsaustausch stattgefunden hat.

Unter Bezugnahme des Vorhabens, jeden der Expert*innen hinsichtlich der Inanspruchnahme von Personaldienstleistungen zweimal zu kontaktieren, sollte durch eine Interviewsituation ein Sample von zehn bis vierzehn Personen in Betracht gezogen werden. Bei dieser Schätzung muss jedoch noch berücksichtigt werden, dass die theoretische Sättigung erreicht werden sollte. Gekennzeichnet ist diese durch die Überlegung, dass durch weitere Interviews keine neuartigen Daten oder Informationen für den Forschungszweck erhoben werden können (Glaser & Holton, 2004, p. 6; Glaser & Strauss, 2010, p. 112). Der Erhebungszeitraum wird in der Zeit von Anfang Februar bis Mitte März stattfinden.

Wesentlich für die Entscheidung für eine qualitative Forschung mit speziell ausgewählten Personen für die Interviews liefert das Werk von Wirtz und Kowalkowski (2023). Hier wurde ebenfalls im Bereich der B2B Dienstleistung, jedoch ohne direkten Branchenbezug geforscht und ebenfalls über die notwendigen Grundlagen sowie den Ausbau von Geschäftsbeziehungen hinsichtlich der Langfristigkeit und den möglichen Potenzialen für die Zukunft berichtet (Wirtz & Kowalkowski, 2023, p. 286). Dabei wird dort im theoretischen Teil die Geschäftsbeziehung hinsichtlich grundlegender Vorteile beleuchtet und in der qualitativen Forschung wurden Gespräche mit Expert*innen geführt (Wirtz & Kowalkowski, 2023, p. 275, 2023, p. 286). Darüber hinaus ist erkennbar, dass viele Forschungen hinsichtlich des Verhältnisses zwischen Arbeitskräfteüberlassungsunternehmen und Bewerber*innen beziehungsweise Mitarbeiter*innen getätigt wurden, hier jedoch die Zusammenarbeit mit dem Beschäftigerunternehmen sehr oberflächlich, bis gar nicht beleuchtet wurde. Mangels Relevanz wurden diese Untersuchungen nicht in der theoretischen Abhandlung inkludiert.

Erhebungsinstrument

Die Ausführung von Glaser und Holton (2004) macht sichtbar, dass bei der Erforschung im Zuge einer geplanten Stichprobe mit Ausprägungsmerkmalen während der Forschungstätigkeit eine Anpassung der Fragestellungen vorgenommen werden sollte (Glaser & Holton, 2004, p. 10). Dabei soll insbesondere auf die entstehende Theorie sowie auf die sich ergebenden, offenen Themen aus vorangegangenen Interviews, eingegangen werden (Glaser & Holton, 2004, p. 10). Dieser ständige Anpassungsprozess zwischen den Interviews soll im Forschungsverlauf durch den Einstieg in die Interviews mit Themenblöcken gekennzeichnet sein. Im Zuge der Adaptierung werden konkrete Fragen entstehen und abgeschlossene Themen können auch entnommen werden (Corbin & Strauss, 1990, p. 6f.).

Hinsichtlich der Fragen wird vorerst nur eine Übersicht über die möglichen Themen wiedergegeben, da auf einen iterativen Prozess hinsichtlich der Fragestellung gesetzt wird.

Bezugnehmend auf die Modelle, welche im Unterkapitel eins thematisiert wurden, zeigt es sich als sinnvoll, die bisherige Geschäftsbeziehung revuepassieren zu lassen. Dadurch soll verstärkt ein Augenmerk auf die Entscheidungsfindung und auch den Beginn der Zusammenarbeit gelegt werden. In weiterer Folge muss evaluiert werden, wie sich das Buying-Center Konzept hinsichtlich des Auswahlprozesses von Überlassungspersonal auswirkt oder wie die Auswahl generell erfolgt (Parasuraman et al., 1985, 1988). Weiters sollen, basierend auf den Ausführungen zu den Themen der Zufriedenheit mit der Dienstleistung, die Punkte der generellen Erwartungshaltung mit dem Fokus auf die Leistungen festgehalten werden (Gupta & Shri, 2018; Shahin et al., 2013; Tsai et al., 2011). Für den dritten Themenblock der unstrukturierten Interviews soll thematisiert werden, welche Faktoren für die langfristige Zusammenarbeit einen essenziellen Bestandteil

einnehmen und wo mögliche Ausschluss-Kriterien bestehen würden (Bahadur et al., 2020; Huang et al., 2019; Kittur & Chatterjee, 2021).

In Anlehnung an diese Grundlagen wird der unstrukturierte Gesprächsleitfaden zu Beginn des Erhebungszeitraumes in drei Themenblöcke gegliedert werden. In den Gesprächen mit den verantwortlichen Personen bei den Unternehmenskunden soll der folgende Grundriss zum Einsatz kommen. Als Einstieg in das Interview wird der Beginn der Geschäftsbeziehung abgefragt. Dabei sollte der Fokus in erster Linie auf den überzeugenden Elementen des Angebotes sowie auf den Entscheidungsträger*innen inklusive dem Entscheidungsprozess liegen. In weiterer Folge muss erforscht werden, wie die Geschäftsbeziehung zum aktuellen Zeitpunkt gesehen wird. Deshalb soll auf die aktuell in Anspruch genommenen Leistungen Bezug genommen werden und auch eine Bewertung inkludiert werden. Wesentlich ist hierbei, dass nicht nur die Angebote der Dienstleistung, sondern die Art der Ausführung inkludiert wird. Hinsichtlich der gemeinsamen Arbeitsweise muss auch besprochen werden, welche Personen in der laufenden Geschäftsbeziehung bei der Aufnahme von Überlassungspersonal in den Prozess eingebunden sind. Dabei ist es denkbar, dass eine Anlehnung an den Buying-Center Ansatz erfolgen könnte, da es sich möglicherweise nicht um Einzelentscheidungen handelt. Als dritter Themenbereich soll die Möglichkeit der Festigung der Geschäftsbeziehung besprochen werden. Der Stellenwert der Zusammenarbeit soll spezifisch abgefragt werden und in weiterer Folge auch die möglichen, empfundenen Vorteile einbezogen werden. Daraus soll abgeleitet werden, ob auch für den B2B Kunden eine langfristige Geschäftsbeziehung mit einem Personaldienstleistungsunternehmen vorteilhaft ist. Abschließend wird noch der Blick in die Zukunft thematisiert, wobei hier der Fokus in Richtung des Ausbaus der Leistungen und der zukünftigen Zusammenarbeit gelegt wird. Ebenfalls soll besprochen werden, ob weitere

Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Überlassung von Arbeitskräften denkbar wären und wo diese eventuell zum Einsatz kommen könnten. Außerdem ist für den Forschungsinhalt noch relevant, inwiefern die Zusammenarbeit einen Einfluss auf die unternehmerischen Planungen des Kundenunternehmens hat.

Im Zuge dieser Erhebungen ist es geplant, dass ein unstrukturierter Gesprächsleitfaden zum Einsatz kommt. Dies ist erforderlich, um die Themenblöcke an sich zu behandeln und notfalls mit einzelnen Steuerungsfragen einzugreifen, gleichzeitig aber die notwendige Flexibilität für einen flüssigen Gesprächsverlauf zur Verfügung zu haben. Somit soll auf die Schwerpunkte, die sich aus den Ausführungen der Interviewpartner*innen ergeben, Rücksicht genommen werden und gleichzeitig die Themen mittels freier Rückfragen näher beleuchtet werden. Natürlich gibt es in diesem Zusammenhang keine Garantie, dass die Themenbereiche individuell sind.

Die Sammlung der gestellten Fragen werden im Anhang ab Seite A-3 in einem Gesprächsleitfaden angeführt.

Adaptierung der Samplingmethode

Um dem Anspruch der Transparenz nachzukommen, wird bereits an dieser Stelle die erste Änderung im Befragungsprozess angemerkt. Der Plan, sich auf Gespräche mit Entscheidungsträger*innen zu beschränken wird wie folgt abgeändert. In der Umsetzung wird der Ansatz verfolgt, auch Interviews mit Kundenbetreuer*innen von Personaldienstleistungsunternehmen zu führen, um im Speziellen auf die Übereinstimmung der wesentlichen Begrifflichkeiten hinsichtlich der loyalen Kundenbeziehung und der geforderten Leistungen einzugehen. Der Start der Interviews sollte mit den jeweiligen

Ansprechpartner*innen erfolgen. In weiterer Folge sollte, basierend auf den Ausführungen, mit Kundenbetreuer*innen gesprochen werden.

Somit wird ein zweiter Befragungsteil eingeführt, in welchem ähnliche Schwerpunkte gesetzt werden, jedoch liegt hier der Fokus auf der Anbieterperspektive. In diesem Fall sollen offene Themen aus den Unternehmensinterviews noch mit der Sichtweise der Kundenbetreuer*innen in Personaldienstleistungsunternehmen abgeglichen werden. Diese Gespräche zielen insbesondere auf den Loyalitätsbegriff und die Veränderungen in langfristigen Kundenbeziehungen ab. Im letzten Themenbereich soll ebenfalls, so wie bei den Kund*innen, besprochen werden, wie eine Festigung möglich ist, wobei hier nicht nur das Potenzial durch die Unternehmensgröße sondern auch mögliche Erweiterungen der Geschäftsbeziehung diskutiert werden sollten.

Im Wesentlichen liegt der Grund für die Interviews mit Expert*innen auf beiden Seiten in der Überlegung, dass für den Vertragsabschluss bereits eine Übereinstimmung zwischen diesen beiden Parteien stattfinden muss. Folglich sollte bei der Erforschung der Geschäftsbeziehung in diesem Themenbereich auch auf die Meinungen beider Seiten zurückgegriffen werden.

Festzuhalten ist in diesem Zusammenhang, dass der ursprünglich geplante Ansatz des theoretical samplings nicht mehr erfüllt werden kann und somit in die „gezielte Auswahl von Falltypen“ (Schreier, 2011, p. 252) gewechselt werden muss. Hierzu muss, wie in den Ausführungen von Schreier (2011) erwähnt, bei der Auswahl der Stichprobe auf gewisse Eigenschaften geachtet werden. Im Zusammenhang mit der Definition über marktbezogene Forschungen können so die Gruppen über die Häufigkeit der Verwendung eingeteilt werden. Die Extremausprägungen sind hierbei bewusst gewählt und können dabei entweder sehr häufig oder selten auftretend sein. Für die vorliegende Forschung ist die Anwendung dieser

Samplingmethode relevant, weil durch die bewusste Orientierung an Personen mit der nötigen Expertise ein hoher, fachlicher Inhalt generiert werden kann (Schreier, 2011, p. 252f.).

Weiters ist in diesem Fall die Definition relevant, dass es sich um ein ausgewähltes Expertensample (Trochim et al., 2016, p. 105) handeln wird. Trochim (2016) definiert hierzu, dass bei dem Interview ein sehr hoher Grad an Expertise wiedergegeben wird, da es sich um Personen mit speziellen Erfahrungen im spezifischen Forschungsgebiet handelt. Jedoch wird auch angemerkt, dass eine starke Beschränkung in den Aussagen auftreten kann (Trochim et al., 2016, p. 88f.). Von Mey und Mruck (2011) wird in diesem Zusammenhang erwähnt, dass es sich bei der Auswahl von Expert*innen um eine präzise Definition der spezifischen Gruppe handeln muss. Eine willkürliche Verteilung des Expert*innen-Status hinsichtlich allgemeiner Kriterien soll vermieden werden, da es sich so oftmals um eine versuchte Aufwertung von Interviews handelt (Mey & Mruck, 2011, p. 264f.). Hinsichtlich der vorliegenden Arbeit zeigt sich, dass in beiden Interviewteilen, somit bei den Ansprechpartner*innen in den Unternehmen sowie bei den Kundenbetreuer*innen, die Expertise für die Zuerkennung des Expertenstatus gerechtfertigt ist. Dies liegt einerseits daran, dass die eben genannten Parteien jedenfalls das nötige Fachwissen für die Beurteilung in Geschäftsbeziehungsbelangen zwischen Personaldienstleistungsunternehmen und Beschäftigterbetrieben mitbringen, und andererseits auch keine anderen Zugänge für den Einblick in die notwendigen Dimensionen möglich sind.

Durch diese Anpassung wird auf den ersten Blick zwar die Auswahl nicht mehr auf dem gleichen Qualitätsniveau gehalten, jedoch kann über das gesamte Forschungsvorhaben die Robustheit der Arbeit erhöht werden. Diese zusätzliche Datenquelle, dient der Unterstützung der Forschung in der vorliegenden Thematik. Durch den Einblick in beide Seiten wird erkennbar, wo eventuell veränderte Bedürfnisse in der Geschäftsbeziehung entstanden sind

oder wo beide Partner*innen die gleichen Ansichten haben. Dennoch soll, wie bereits unter der primären Erläuterung, unter Bezugnahme von Glaser und Holton (2004) und Charmaz (1996), das Vorhaben der zweiten, schriftlichen Informationsbeschaffung beibehalten werden um dem Anspruch der grounded theory zumindest teilweise zu entsprechen. Diese Option wird natürlich nur im Bedarfsfall genutzt, da dies nur im Falle der Aussicht auf einen zusätzlichen Informationsgewinn als sinnvoll erachtet werden kann. Auch wenn Misoch (2019) beschreibt, dass durch diese Auswahl der Interviewpartner*innen ein Defizit in den Informationen entstehen könnte, wird dieses durch die Bezugnahme auf Expert*innen nach wie vor auf einem hohen Niveau zu erwarten sein. Auch hier wird seitens Trochim et al. (2016) angemerkt, dass auch die Meinung von Expert*innen fehlerhaft sein kann, da zu sehr in einen spezifischen Bereich gefragt wird, jedoch ist dies im Zusammenhang mit den tagtäglichen Aufgaben der Expert*innen nicht anzunehmen (Trochim et al., 2016, p. 89).

Analysemethode

Im Aufgabenbereich der Auswertung der erhobenen Daten soll nicht auf bestehende Codierungsvorgaben oder Vorschläge gesetzt werden, sondern für den maximalen Wissenstransfer hinsichtlich der Theoriebildung frei erfolgen (Holton, 2010, p. 23). Somit soll, wie von Holten (2010) aufgeführt, durch die neu auftretenden Kategorien beziehungsweise Codes die Fragestellung der Interviews angepasst werden. Auch wenn Mayring (2022) sich unter anderem in seiner Inhaltsanalyse auf die Bewertung der non-verbalen Kommunikation bezieht, soll im Zuge der Auswertung, speziell in der ersten Ebene versucht werden, durch die Wortwahl und die Ausdrucksweise, Schlüsse auf die Haltung gegenüber dem Gesagten zu ziehen (Mayring, 2022, p. 12f.).

Die Entscheidung für die dargestellten Maßnahmen fällt in diesem Zusammenhang durch die positiven Ausblicke auf das Forschungsvorhaben, welches nochmals von Holton (2010) unterstrichen wird. Es wird darauf hingewiesen, dass durch die Vorgehensweise mit einer geplanten Stichprobe unter Expert*innen in zwei unterschiedlichen Kategorien, in Verbindung mit der freien Gesprächsgestaltung eine hohe Robustheit erzielt werden kann. Weiters werden die redundanten Aussagen auf ein Minimum reduziert. Hinsichtlich der Auswertung schlägt die Autorin eine offene Codierung vor (Holton, 2010, p. 27f.).

Zielgruppe der Befragung und Darstellung des Forschungsverlaufes

Grundsätzlich kann die Zielgruppe für die Interviews wie folgt beschrieben werden. Es muss sich um eine Person mit Personalentscheidungskompetenz handeln, welche im Tagesgeschäft operativ mit Personaldienstleistungsunternehmen zusammenarbeitet. Somit kann hier eine der relevanten Ansprechpersonen eines Arbeitskräfteüberlassungsunternehmens für die Information herangezogen werden, da die Expertise in der Zusammenarbeit und der internen Prozessabwicklung höchst relevant ist und eine fachliche Ausbildung im Personalwesen als nachrangig zu betrachten ist. Wesentlich ist hierfür, dass eine aktive Geschäftsbeziehung mit mindestens einem Arbeitskräfteüberlassungsunternehmen besteht. Als weitere Eingrenzung ist notwendig, dass aktiv auf überlassenes Personal zurückgegriffen wird. Daher muss im Forschungsprozess auch auf einen bestehenden Stamm an Unternehmenskunden zurückgegriffen werden, um die Vergleichbarkeit und auch die Einhaltung der bestimmten Kriterien zu gewährleisten. Für die Interviews mit Kundenbetreuer*innen ist es von hoher Bedeutung, dass diese sowohl in der Akquise als auch in der laufenden Betreuung tätig sind und auch für mindestens einen Unternehmenskunden die hauptverantwortliche Ansprechperson sind. Da es zu erwarten ist,

dass vergleichbare Aussagen entstehen, wird die Anzahl für diese Interviewpartner*innen geringer angesetzt.

Nachfolgend wird der Prozessverlauf in Form eines Flussdiagrammes grafisch dargestellt. Die Vorarbeit und Hintergrundprozesse werden hierbei jedoch ausgespart, lediglich die aktive Bearbeitung der Forschungsfragen im Feld steht im Zentrum.

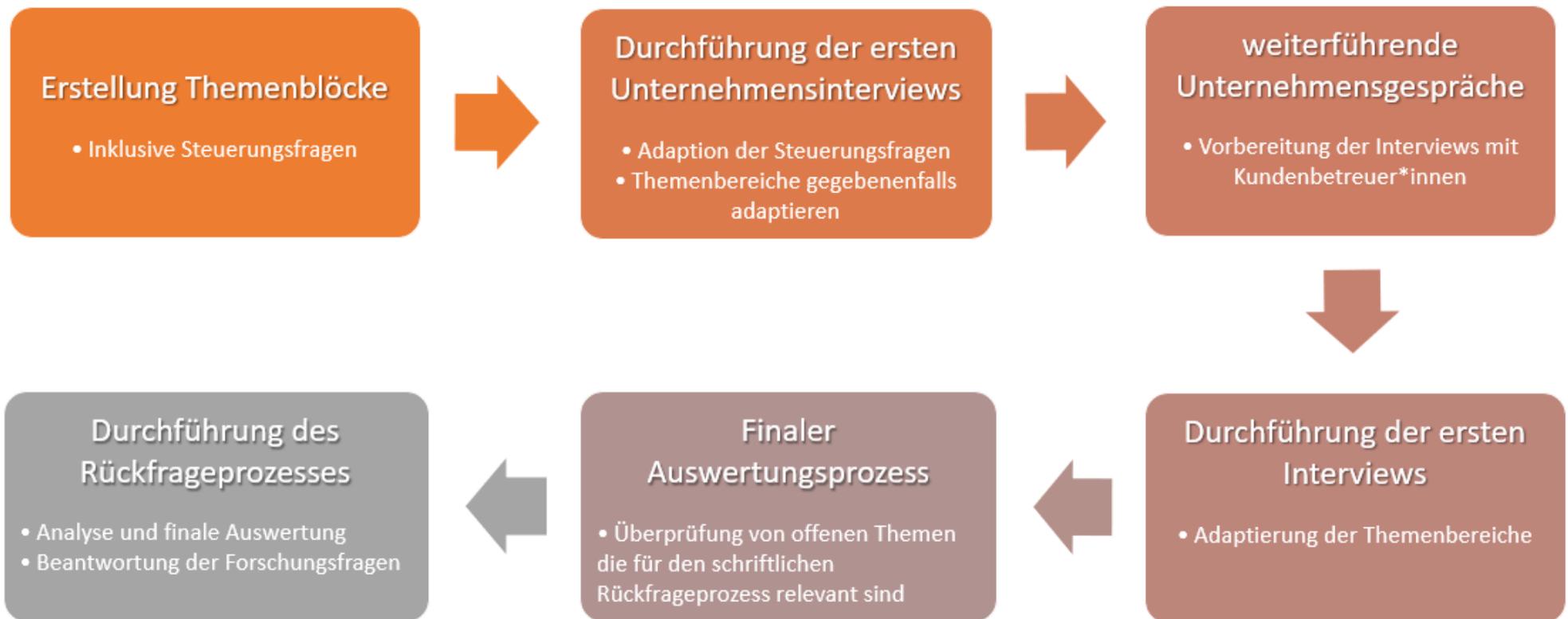


Abbildung 5: Prozessdarstellung Forschungsvorhaben (eigene Darstellung)

Wie aus der Darstellung erkennbar ist, wird zu Beginn der Interviews auf einen unstrukturierten Gesprächsleitfaden gesetzt, welcher im Laufe der Interviews in eine Semistruktur übergehen kann. Als zweite Abfragemöglichkeit wird im Bedarfsfall auf eine schriftliche Rückfrage zurückgegriffen, dies soll jedoch nur bei entstehenden Lücken in der Schlüssigkeit der Forschung durchgeführt werden. Ein weiterer, wesentlicher Schritt ist die Befragung von Kundenbetreuer*innen im Personaldienstleistungssektor, um auf Basis der bereits entstandenen Erkenntnisse eine zweite Sicht der Situation der Geschäftsbeziehungsthematik im Personaldienstleistungssektor zu erlangen. Abschließend sollte jedenfalls evaluiert werden, wo Potenzial für die Aufstellung des Portfolios aber auch für die Abwicklung im täglichen Geschäft besteht und woran aus Sicht der Personaldienstleistungsunternehmen eine Adaption notwendig ist.

Essenziell für diese Aufstellung des Forschungsprozesses ist die Tatsache, wie bereits im Unterkapitel des GAP-Modells von Parasuraman erwähnt, dass eine Diskrepanz der Qualität nicht nur zwischen der ausgeführten und der tatsächlich erbrachten Leistung liegt, sondern auch eine wesentliche Lücke zwischen den Vorstellungen des Managements und den Kundenwünschen besteht.

Kapitel 4: Ergebnisse aus der empirischen Forschung und Gegenüberstellung mit Erkenntnissen der Literatur

Das Kapitel 4 dieser Arbeit befasst sich mit der Analyse der Interviews, was im ersten Unterabschnitt durchgeführt wird. In weiterer Folge werden die wesentlichen Begrifflichkeiten mit bestehenden Werken abgeglichen und analysiert, bevor im Abschluss eine Modelldefinition auf Basis der gesamten Erkenntnisse durchgeführt wird.

Übersicht über die Interviews mit den Proband*innen

Die hohe Anzahl an geführten Interviews macht es notwendig, die Gespräche hinsichtlich der spezifischen Ansätze in aller Kürze näher zu beleuchten. Daher werden nachfolgend die wesentlichen Punkte der jeweiligen Interviews angeführt, wobei zu beachten ist, dass die ersten acht Interviews mit Unternehmen, welche auf die Personaldienstleistung zurückgreifen, geführt wurden. Die Interviews neun bis zwölf wurden mit Kundenberater*innen im Personaldienstleistungsbereich geführt. Die dahingehenden Übersichtsgrafiken die Codestruktur betreffend befinden sich im Anhang ab Seite A-5.

Übersicht Interview Proband*in 1

Im Wesentlichen hat sich der*die Proband*in 1 in erster Linie auf den Bedarf an Überlassungskräften bezogen. Im Zentrum steht für diesen*diese Personalansprechpartner*in, dass die Zusammenarbeit in einer effizienten Art und Weise geschieht. Aufgrund der Tatsache, dass in diesem Unternehmen die Preisthematik sehr stark von der Konzernführung beeinflusst wird, wird es als naheliegend beschrieben, dass eine zeitnahe Übernahme der Überlassungsmitarbeiter*innen hohe Relevanz besitzt. Im Zusammenhang mit den Aufnahmeprozessen ist relevant, dass die Entscheidung für die Aufnahme von Überlassungspersonal in der Hand der örtlichen Entscheidungsträger*innen in der Produktion beziehungsweise in den jeweiligen Fachbereichen getroffen wird. Hinsichtlich der Geschäftsbeziehung wird im ersten Interview deutlich, dass durch eine langfristige Beziehung aus der Sicht der personalverantwortlichen Person die Zusammenarbeit vor allem in der Effizienz verbessert wird und gleichermaßen auch die Reaktion auf Veränderungen in der Preissituation weniger dramatisch angesehen wird. Ein Abbruch der Geschäftsbeziehung im Falle einer Preiserhöhung erscheint hierbei möglich, jedoch eher bei neuen

Kooperationen. Durch eine längerfristige Zusammenarbeit wird die Qualität der Geschäftsbeziehung gefördert, da die gegenseitige Anpassung laufend verstärkt wird. Als unternehmensinterne Problematik wird vor allem der Fachkräftemangel thematisiert, wobei hier keine mögliche Unterstützung durch ein Unternehmen in der Personaldienstleistung gesehen wird. Wesentlich ist aus der Sicht von Proband*in 1 die interne Ausbildung von Lehrlingen (*Proband*in 1, personal communication, 2023*).

Übersicht Proband*in 2

Von Proband*in 2 wird das Zustandekommen der Geschäftsverbindungen als sehr beziehungsorientiert beschrieben. Der Grund für die letzte aktive Suche nach Überlassungsunternehmen wurde durch den Mangel an Arbeitskräften definiert. In diesem Interview wurde besonders das Vertrauens Thema und die Kommunikation verstärkt thematisiert, da in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen gemacht wurden. In diesem Unternehmen werden unterschiedliche Leistungen der Personaldienstleistung in Anspruch genommen, was auch durch die kompakte Aufbauweise der administrativen Bereiche, insbesondere der HR-Abteilung, geschuldet ist. Trotz der Haltung, dass Prozesse ausgelagert werden, ist das Wohlbefinden und die Fairness den Mitarbeiter*innen gegenüber ein sehr wichtiger Aspekt, welcher gewährleistet werden muss. Die Qualität, welche durch die Personaldienstleistung geliefert werden muss zeichnet sich insbesondere durch die Befassung mit den Bewerber*innen aus (*Proband*in 2, personal communication, 2023*).

„Aber mir persönlich ist ganz wichtig, dass sich die Firma damit auseinandersetzt, welche Leute sie empfiehlt. Und es gefällt mir dann sehr gut, wenn da ähm am Ende vom Lebenslauf eine Anmerkung ist, wie der Eindruck beim Gespräch war

*beziehungsweise dass man die Lebensläufe in einer Form kriegt“ (Proband*in 2, personal communication, 2023).*

Auch in diesem Prozessverlauf sind die Führungskräfte in der Produktion relevant für die Entscheidung über die Aufnahme von Überlassungspersonal, da hier der Grundsatz gilt, dass diese auch mit den jeweiligen Personen vorwiegend in der Interaktion stehen. Die langfristige Geschäftsbeziehung wird in diesem Interview in erster Linie durch die Abwicklung und die andauernde Zusammenarbeit mit den jeweiligen Kontaktpersonen im Personaldienstleistungsunternehmen beschrieben. Diese Ebene der Kommunikation wird sowohl schriftlich als auch in der persönlichen Ebene als essenziell für die Geschäftsbeziehung definiert. Nach gezielter Ansprache der Ausbildungsoptionen wurde angeführt, dass bei einer angemessenen Planung diese Leistungen als Unterstützung gesehen werden, da ohnehin in Unternehmen die Qualifizierung von Mitarbeiter*innen als wesentlicher Bestandteil der Aufrechterhaltung des Betriebes gesehen wird und auch die Qualifikation an sich für das Bestehen des Unternehmens von großer Bedeutung ist. Trotz dieser hohen Beziehungsorientierung wird auch die betriebliche Flexibilität durch die Aufnahme von Überlassungspersonal thematisiert. Hinsichtlich der Zukunftsausrichtung zeigt sich dieses Unternehmen als sehr bedacht, da auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen in besonderer Weise durch attraktive Angebote Rücksicht genommen wird. Auf die allgemeine Arbeitsmarktsituation wird ebenfalls Bezug genommen, da aus der Sicht der betreffenden Ansprechperson die Handlungsweise der staatlichen Institutionen den Fokus falsch ausrichten (*Proband*in 2, personal communication, 2023*).

Übersicht Proband*in 3

Bei Proband*in 3 zeigt sich das Unternehmensumfeld schwieriger. Hierbei wird der Informationsbedarf nicht nur auf die Preissituation bezogen, sondern es handelt sich auch um eine Entscheidung auf Basis der Unternehmensstruktur, wobei auch die Entscheidungsträger*innen stärker verteilt sind. Seitens dieses Unternehmens wird auch die Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung von Beginn an angestrebt. Als wichtiges Qualitätsmerkmal wird anfangs vor allem auf die Qualifikation der Bewerber*innen Bezug genommen, wobei auch nochmals die Kommunikation unterstrichen wurde. Diesbezüglich liegt die Verantwortung bei den Führungskräften in den Produktionsabteilungen, da dort die Zusammenarbeit gefördert werden soll. Der Vorteil in der Langfristigkeit wird in diesem Fall über die Branchenkenntnis gesehen, da die Vorarbeit durch die Personaldienstleistung im Recruiting einen großen Einfluss auf den Erfolg der Geschäftsbeziehung hat (Proband*in 3, personal communication, 2023).

*„Es ist jetzt kein einfaches Tätigkeitsfeld, da braucht man einfach ein bisschen Zeit und im besten Fall versteht dann derjenige, der mit uns zusammenarbeitet sehr gut, was der Job umfasst. Kann dahingehend schon vorfiltern, vielleicht schon vorauswählen beziehungsweise den oder die Bewerber*in dahingehend schon gut abholen, was kommt dann auf ihn oder sie dann zu in dem jeweiligen Job“ (Proband*in 3, personal communication, 2023).*

An sich zeigt sich der Bedarf an weiteren Dienstleistungen in diesem Fall nicht, da nur die Direktvermittlung im Angestelltenbereich und in höheren Positionen genutzt wird, in anderen Bereichen wird lediglich auf die Überlassung zurückgegriffen. Trotzdem ist in beiden Bereichen die Einschätzung der Bewerber*innen durch den Personaldienstleister höchst

relevant, da ansonsten die weiteren Prozesse aufgehalten (*Proband*in 3*, personal communication, 2023).

Übersicht Proband*in 4

Bei dem Interview mit Proband*in 4 wurde deutlich, dass in Konzernen die Entscheidungsinstanzen in der höheren Managementebene liegen, und die einfache Entscheidung auf Basis der Preise nicht mehr relevant ist. Dennoch wird auch in diesem speziellen Fall auf die verfügbare Betreuung und das Netzwerk vor Ort gesetzt, wodurch sich die Vorteile für den Beschäftigterbetrieb ergeben sollen. Grundsätzlich ist die Verhandlung hinsichtlich der Vertragsdetails zentralisiert und müssen mit der obersten Etage abgestimmt werden. Aus der Sicht dieses Unternehmens ergibt sich der Vorteil aus der langfristigen Geschäftsbeziehung vorwiegend durch die hohe, zur Verfügung gestellte Flexibilität. Auch die Problematik des Arbeitsmarktes wird im Zuge der Geschäftsbeziehung berücksichtigt, wobei dennoch der Fokus auf der klassischen Arbeitskräfteüberlassung liegt, mögliche Erweiterungspotenziale werden von der betreffenden Ansprechperson als Anhang zu Leasingmitarbeiter*innen gesehen. Somit handelt es sich aus dieser Sicht nicht um Sonderleistungen, auf Erweiterungsmöglichkeiten wird nicht zurückgegriffen. Qualitativ werden vor allem die messbaren Werte und administrativen Leistungen als relevant angesehen. Gegensätzlich zu dem Entscheidungsverhalten auf Managementebene werden die Mitarbeiter*innen vorwiegend nach der Einschätzung der Führungskräfte in der Produktion aufgenommen, obwohl die Freigabe der offenen Stellen an sich in höherer Instanz erfolgt, je nach Dringlichkeit wird die Option des Vorstellungsgespräches genutzt oder nicht. Neben dem Vertrauen und dem gegenseitigen Verständnis, welches durch die langfristige Beziehung wächst, wird auch eine Verbesserung für die Mitarbeiter*innen durch die Stabilität

im Personaldienstleistungsunternehmen merkbar, da auch in diesem Fall die Ansprechpartner*innen eine wesentliche Rolle einnehmen. Grundsätzlich wird in diesem Unternehmen auf eine niedrige Fluktuation im Personal gesetzt, was auch den Qualitätsanspruch an das Überlassungsunternehmen widerspiegelt (*Proband*in 4, personal communication, 2023*).

„Es werden sich einfach mit zunehmender Automatisierung auch die erforderlichen Qualifikationen ganz erheblich ändern, es werden diese sehr einfachen Hilfstätigkeiten tendenziell auch in Zukunft weiterhin weniger werden und es werden einfach Qualifikationen, die in den Bereich der Mechatronik beispielsweise gehen, an Bedeutung gewinnen und da wird man sich sicherlich Konzepte überlegen müssen, wie man damit umgeht“ (*Proband*in 4, personal communication, 2023*).

Hinsichtlich der zukünftigen Ausrichtung wird im Wesentlichen die Thematik aus der obenstehenden Zitation hervorgehoben, wobei in diesem Zusammenhang auch die Relevanz der Personaldienstleistung für die weitere Qualifikation gesehen wird. In diesem Kontext wird auch auf die Kooperation mit dem Sozial- und Weiterbildungsfond verwiesen, wobei die Verantwortung grundsätzlich beim Überlasser und nicht in der Kooperation gesehen wird. Dies lässt den Rückschluss zu, dass auch im Falle von Ausbildungen die Kostenthematik ebenfalls in der Managementebene abgestimmt werden muss und somit so viel wie möglich auf den*die Partner*in abgegeben werden soll. Auch zukünftig wird es aus der Sicht von Proband*in Nummer 4 noch einem flexiblen Pool an Arbeitskräften geben (*Proband*in 4, personal communication, 2023*).

Übersicht Proband*in 5

Im Fall von Proband*in 5 zeigt sich ein loyales Geschäftsbeziehungsverhalten, da seit die Ansprechpartner*in in einer Führungsposition ist, lange Zeit nur auf ein Arbeitskräfteüberlassungsunternehmen trotz einer Vielzahl an Angeboten zurückgegriffen wurde. Erst kürzlich wurde in diesem Unternehmen ein weiterer Anbieter unter Vertrag genommen, als wesentlicher Input für den Informationsbedarf wurde hier lediglich die Empfehlung von Kolleg*innen aus anderen Standorten angegeben. Besonders hervorzuheben ist die vorliegende Volatilität der Auslastungszahlen, wodurch ein besonderes Maß an Flexibilität erforderlich ist. Die Entscheidungsträger*innen für die Aufnahme von Personaldienstleistungsunternehmen sind in der Geschäftsführungsebene angesiedelt, wobei die Auswahl der Mitarbeiter*innen und die Planungen der Einsatzzeiten sehr stark bei den Arbeitskräfteüberlassungsunternehmen liegen. Die wesentlichen Qualitätsmerkmale sind im spezifischen Fall die Qualifikation der Mitarbeiter*innen und auch die Zusammenarbeit mit dem Überlasser-Unternehmen hinsichtlich der Kommunikation und Abstimmung. Basierend auf den volatilen Auslastungszahlen ist in gewissen Zeiten ein erhöhter Bedarf an Arbeitskräften erforderlich und gleichzeitig auch eine langfristige Bindung der Mitarbeiter*innen. Um festzustellen, ob es sich um belastbare und zuverlässige Personen handelt, wird als Beurteilungsgrundlage die Leistung innerhalb des ersten Beschäftigungsjahres herangezogen. Folglich ist auch die Ermöglichung der Übernahme in das Stammpersonal ein relevanter Faktor. Durch die langfristige Zusammenarbeit wird ein reibungsloser Ablauf für die Versorgung mit geeignetem Personal sichergestellt und der Austausch wird wesentlich verbessert. Hierzu ist sowohl die schriftliche als auch die persönliche Kommunikation notwendig. Hinsichtlich der Ausbildungen wird von Proband*in 5 erwähnt, dass das Unternehmen selbst aktiv ist und sich um die langfristige Qualifikation

der Mitarbeiter*innen selbstständig kümmert. Dennoch wäre eine Unterstützung durch die Überlassungsunternehmen denkbar und wünschenswert (*Proband*in 5, personal communication, 2023*).

Übersicht Proband*in 6

Beim Gespräch mit Proband*in 6 wurde deutlich dargelegt, dass es bei der Auswahl von Überlassungsunternehmen nicht nur auf die messbaren Fakten, sondern auch auf das empfundene Vertrauen durch die Beständigkeit am Markt ankommt (*Proband*in 6, personal communication, 2023*).

„Also natürlich schaue ich mir beim Überlasser auch die Historie an, also äh eine Firma, die jetzt frisch am Markt kommt und da hat es grad bei den Überlassern den ein oder anderen gegeben, ich mir nicht ganz sicher bin, dass der die Abrechnungen gut macht, der die Gesetzmäßigkeiten, die Vorgaben vom Kollektiv Überlassung, die Kollektivverträge kennt. Dann würde ich ehrlich gesagt mit den nicht kooperieren“ (Proband*in 6, personal communication, 2023).

In diesem Gespräch wurde sehr früh auf die Qualitätsdimensionen Bezug genommen, wobei unter anderem auch auf den Auswahlprozess des Überlassungsunternehmens geachtet wird. Weiters ist auch in diesem Fall die Genauigkeit in der Erfüllung der Dienstleistung ein wesentlicher Bestandteil des grundsätzlichen Vertrauens genauso wie die Anforderung, dass durch die Inanspruchnahme kein zusätzlicher Aufwand entsteht. Hinsichtlich der Bedarfserkennung wird zu verstehen gegeben, dass die Anforderung von Führungskräften aus der Produktion kommt, dennoch auf mögliche Alternativen hinsichtlich der Deckung durch die Managementebene geprüft wird. Weiters ist in diesem Interview zu

vermerken, dass der Bedarf an Überlassungspersonal für eine begrenzte Zeitdauer geplant ist. Dennoch besteht der Wunsch nach einer langfristigen Beziehung für mögliche weitere Projekte. Dies ist insofern für das Unternehmen relevant, da ein eventueller Umbruch einen veränderten Bedarf mit sich bringen könnte. Für die Zusammenarbeit auf dieser Ebene ist laut Proband*in 6 entscheidend, dass eine langfristige Beziehung besteht und auch die Kenntnis über die Tätigkeitsbereiche ausreichend vorhanden ist. Durch den regelmäßigen Kontakt werden diese Überlassungsunternehmen eher für besondere Anforderungen kontaktiert. Insbesondere wird auch angesprochen, dass die Arbeitskräfteüberlassungsunternehmen bei einer gezielten Arbeitsweise auch zu einem wesentlichen Bestandteil des Talente-Managements werden könnten, da ein sehr breites Netzwerk hinsichtlich potenzieller Arbeitskräfte entsteht, was bei einer ausgeprägten Kundenkenntnis zu einer positiven Wettbewerbssituation für beide Parteien führen könnte (Proband*in 6, personal communication, 2023).

„Also wenn der Überlasser über die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter gut oder sehr gut Bescheid weiß, und über die Anforderungen der Betriebe. Dann könnte ich mir durchaus vorstellen, dass das für die Beziehung schon ein Benefit sein kann“
(Proband*in 6, personal communication, 2023).

Übersicht Proband*in 7

Proband*in 7 hat gleich zu Beginn zu verstehen gegeben, dass ein fixer Pool an Personaldienstleistungsunternehmen beansprucht wird und die gemeinsame Entwicklung forciert wird. Hierbei ist vor allem die Stabilität der bestehenden

Dienstleistungsunternehmen relevant, da auch der Vorteil der Kenntnis über die Anforderungen und die erleichterte, persönliche Kommunikation erst über die Zeit entsteht. Hier wird seitens dieser Ansprechperson auch die wesentliche Differenzierungsmöglichkeit gesehen, da die meisten Portfolios und Prozesse sehr stark vergleichbar sind. Ein wichtiges Qualitätsmerkmal ist für Proband*in 7, dass sich die überlassenen Mitarbeiter*innen nicht allein gelassen fühlen und auch immer wieder den Kontakt zu den Personen des Überlassungsunternehmens haben. Dadurch kann auch langfristig die Zufriedenheit des Personals gesichert werden (Proband*in 7, personal communication, 2023).

*„Also was, ganz wichtig ist, also, was wirklich, das ist auch ein bisschen das, was ich vermisse. Die überlassenen Mitarbeiter wissen und auch verstehen, dass der Arbeitgeber nach wie vor die Überlasser-Firma sozusagen ist, ja und dass von dieser Firma das Verständnis da ist, sich trotzdem auch um diesen Mitarbeiter zu kümmern“ (Proband*in 7, personal communication, 2023).*

Durch die gewünschte Forcierung der Bindung soll einerseits der Aufwand für das Beschäftigerunternehmen reduziert werden und andererseits auch rechtzeitig auf Probleme Rücksicht genommen werden. Bei den Aufnahmen von Überlassungspersonal ist auch in diesem Unternehmen die jeweilige Abteilung verantwortlich, jedoch obliegt der HR-Leitung auch die finale Entscheidung. Wünschenswert wäre für die Zukunft, hinsichtlich der Fachkräftethematik, dass durch die Überlassungsunternehmen auch die Ausbildung von den betrieblich notwendigen Fachpersonal unterstützt wird. Im Zusammenhang mit der Geschäftsbeziehungsthematik wird auch angesprochen, dass allein die Dauer kein Vorteil sein muss. Dennoch kann die Verbesserung der Leistung und ein entstehender Wissensvorteil durch den aktiven Einsatz des Überlassungsunternehmens erzielt werden. Die Position als

Anbieter sollte jedoch nicht zu selbstverständlich gesehen werden, da ein Vorsprung sehr schnell von einem Konkurrenzunternehmen eingeholt werden kann. Problematisch ist für das Unternehmen, dass es in einer Region mit starken Abwanderungsbewegungen produziert, hier jedoch kein Impuls für die Zuwanderung gesetzt werden kann. Dies seien Maßnahmen, welche auf höherer Ebene eingebracht werden müssten, die langfristige Sicherung von Arbeitskräften könnte aber über Bonifikationen oder Zuschüsse getätigt werden (*Proband*in 7*, personal communication, 2023).

Übersicht Proband*in 8

Im letzten Unternehmensinterview mit Proband*in 8 ist erkennbar, dass kein Bedarf an zusätzlichen Personaldienstleistungsunternehmen besteht, da aus der Sicht dieses Unternehmens der Bedarf über die bestehenden Anbieter gedeckt werden kann, bei diesen jedoch vor allem auf die regionale Ansiedelung geachtet wird. Dies liegt an zwei wesentlichen Faktoren. In der Vergangenheit wurde versuchsweise mit einem entfernten Unternehmen zusammengearbeitet, jedoch stellte sich nicht der gewünschte Effekt ein. Außerdem wird dadurch auch auf die Arbeitswege der Mitarbeiter*innen Rücksicht genommen, da eine große Distanz zum Arbeitsort sich negativ auf die Dauer der Beschäftigung auswirkt. Hierzu ist auch zu erwähnen, dass die Anlernprozesse bei diesen Wünschen ebenfalls eine Rolle spielen. Weiters spricht gegen zusätzliche Aufnahmen, dass ein Verteilen auf zu viele Anbieter nur einen Vorteil bringt, wenn es starke Unterscheidungen in der Preisgestaltung gibt, ansonsten aber der Abwicklungsaufwand unnötig in die Höhe getrieben wird. Auf der Qualitätsebene wird vorrangig die Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und auch der persönliche Kontakt als relevant gesehen und darüber hinaus auch die vorgeschlagenen Arbeitskräfte. Die Vertrauensebene wird insbesondere bei heiklen Themen als essenziell gesehen, da es auch um die Interessen

des Beschäftigterunternehmens gehen könnte, und sie diese gerne bestens vertreten sehen. Für die Aufnahme von Personal ist der kleine Kreis in der Produktionsleitung verantwortlich. Obwohl seitens des Unternehmens der Wunsch nach der Übernahme in das Stammpersonal besteht, wurden in diesem Zusammenhang auch schon schlechte Erfahrungen gemacht (*Proband*in 8, personal communication, 2023*).

Grundsätzlich wird von Proband*in 8 empfunden, dass durch die lange Beziehung eine offene Kommunikation hinsichtlich der Problemfälle durchgeführt werden kann und in weiterer Folge auch die höheren Kosten vertretbar sind. Unterstützung in weiteren Bereichen wird in diesem Unternehmen als nicht nötig angesehen, da es sich im Produktionsbereich überwiegend um einfache Tätigkeiten handelt, welche keinen speziellen Anforderungs- oder Ausbildungsbedarf benötigen (*Proband*in 8, personal communication, 2023*).

Übersicht Proband*in 9

Aus der Sicht von Proband*in 9 ist eine loyale Geschäftsbeziehung vor allem durch eine angemessene Gesprächsbasis erkennbar, da dies die Grundlage für die Zusammenarbeit liefert. Es wird in diesem Zusammenhang auch die Ehrlichkeit und die offene Kommunikation angesprochen, da diese Basis höchst relevant ist und ab dem Beginn der Geschäftsbeziehung praktiziert werden sollte. Weiters wird ausgeführt, dass eine loyale Geschäftsbeziehung nicht unbedingt heißen muss, dass in allen Portfoliobestandteilen eine Zusammenarbeit bestehen muss, dennoch aber eine regelmäßige Kommunikation der Opportunitäten erfolgen sollte (*Proband*in 9, personal communication, 2023*).

„Wie gesagt ist, gehört für mich schon dazu, dass wir eben mein Dienstleistungsportfolio entsprechend kommunizieren und beim Kunden platzieren. Nur, das ist für mich jetzt, ich kann trotzdem eine loyale

*Geschäftsbeziehung haben, auch wenn der Kunde jetzt nicht in jedem von mir angebotenen Bereich mit mir zusammen arbeiten will, also das ist für mich jetzt gar nicht der Inbegriff von Loyalität, ...“ (Proband*in 9, personal communication, 2023).*

Als viel entscheidender wird definiert, dass die Vereinbarung einer Zusammenarbeit anfangs eine Chance darstellt, und dass sich aus kleinen Aufträgen eine vielversprechende Geschäftsbeziehung entwickeln kann. Inwiefern dieser Verlauf tatsächlich eintritt, kann jedoch vorab nicht prognostiziert werden, sondern erfordert anfangs die Erfüllung der vereinbarten Leistungen. Durch die Veränderung der Kommunikation können durchaus positive Effekte eintreten, trotzdem kann es auch passieren, dass die Verbindung mangels Berührungspunkte abbricht. Die Erweiterungsmöglichkeiten würden laut Proband*in 9 auch erst durch die beständige Grundleistung in der Geschäftsbeziehung ermöglicht werden. Die Aussichten für die Branche der Personaldienstleistung werden in diesem Interview positiv dargestellt, da der Bedarf hoch bleiben wird, dennoch alle in der Branche gefordert sind, sich auf die Bedürfnisse zu fokussieren (*Proband*in 9, personal communication, 2023*).

Proband*in 10

Von Proband*in 10 wird die Loyalität in der Geschäftsbeziehung ebenfalls in der zwischenmenschlichen Ebene und im Kundenkontakt erkannt, vorteilhaft sei jedenfalls die Tatsache, dass man die Ansprechpartner*innen in den Unternehmen besser kennenlernt und auch die spezifischen Anforderungsprofile besser einschätzen kann. Erweiterungspotenzial entsteht aus der Sicht von Proband*in 10 durch das genaue Zuhören, wodurch innerbetriebliche Probleme rechtzeitig erkannt werden und durch zusätzliche Leistungen

eventuell gegen Rückstellungen gearbeitet werden könnte. Auf der Qualitätsebene, welche von der Personaldienstleistung zur Verfügung gestellt werden muss, ist die Schnelligkeit in der Abwicklung der wesentliche Differenzierungsvorteil, da es immerhin um die zeitnahe Besetzung von offenen Stellen geht. Die Grundlage für eine langfristige Beziehung entsteht meist über die Wirkung am Markt, die das Personaldienstleistungsunternehmen innehat, jedoch ist auch hier die zwischenmenschliche Ebene nicht zu vernachlässigen. Der Ausblick in der Personaldienstleistungsbranche wird als positiv eingeschätzt, da viele Unternehmen bereits auf die Leistungen zurückgreifen und sich der Arbeitsmarkt sehr stark verändern wird. Daher ist es absehbar, dass die Verwaltungsabteilungen verkleinert werden und die Aufgaben an Drittanbieter abgegeben werden (*Proband*in 10*, personal communication, 2023).

Proband*in 11

In diesem Interview wird die Loyalität durch die Einbeziehung der Dienstleister in die wesentlichen Entscheidungen verstanden, da man sich auf einer transparenten Ebene befinden und beiderseitig die relevanten Themen besprochen werden sollten. Vertrauen und Fairness werden von Proband*in 11 vor allem hinsichtlich der Gleichbehandlung von überlassenen Mitarbeiter*innen gesehen und gleichzeitig auch bei der zeitnahen Übermittlung von wichtigen Informationen. Die langfristige Geschäftsbeziehung bietet Vorteile bei der Abwicklung und bei der direkten Kommunikation, und man kann sich laut den Aussagen im Interview auch besser positionieren, wenn eine ungerechte Behandlung oder Forderung besteht. Dennoch können auch negative Folgen entstehen, besonders dann, wenn der Einsatz und die Leistung nicht mehr als solche wahrgenommen werden, sondern als Selbstverständlichkeit gesehen werden (*Proband*in 11*, personal communication, 2023).

*„Die Problematik an dem ganzen ist einfach ähm, dass man durch eine gute und gestärkte Kundenbeziehung oft einmal mal frech wird und das vielleicht gar nicht mitkriegt, also der jetzt, mit so Themen wie ‚naja, läuft ja eh so gut bei euch und na, das wird ja wohl kein Problem sein, wenn wir da jetzt Schwierigkeiten haben oder wenn wir das und das jetzt mehr brauchen‘ “ (Proband*in 11, personal communication, 2023).*

In diesem Zusammenhang wird auch erwähnt, dass oftmals die Erfahrung auf Seiten der Kundenbetreuer*innen nicht mehr so gesehen wird, obwohl dadurch ein wesentlicher zur Leistungsqualität beigetragen wird (*Proband*in 11, personal communication, 2023*).

*„Eine loyale Geschäftsbeziehung fängt mal damit an, dass man schaut, dass man den Kunden so richtig wie möglich abdeckt in seinen Bedürfnissen, ja, das heißt, man schaut das man ein Personal findet, so wie er es braucht, dass man sich wirklich gut abstimmt“ (Proband*in 11, personal communication, 2023).*

Folglich zeigen sich laut den Aussagen die Qualitätsdimensionen vor allem durch die Erfüllung der Leistung, die Erweiterungen im Portfolio können immer wieder einzelfallbezogen angebracht werden, dafür muss jedoch auch kundenseitig der Bedarf sowie die Offenheit gegeben sein. Hinsichtlich des Zukunftsausblickes ist das Gefühl von Proband*in 11, dass der Bedarf an der Personaldienstleistung mindestens gleich hoch bleibt, eventuell sogar ein Zuwachs ermöglicht werden kann. Dennoch wird sich die Zusammenarbeit verändern, da sich die Beschäftigterbetriebe mehr Loyalität von den Mitarbeiter*innen erwarten. Dies wird in erster Linie durch die veränderten Bedingungen am Arbeitsmarkt argumentiert, da qualifizierte Arbeitnehmer*innen nicht mehr leicht zu finden sind und sich

ebenfalls genau über den Betrieb informieren. Daher wird einerseits bei den Beschäftigern ein Umdenken notwendig sein, es wird aber auch gleichermaßen mehr Flexibilität und Qualität auf Seiten der Personaldienstleistung gefordert werden (*Proband*in 11, personal communication, 2023*).

Übersicht Proband*in 12

Im abschließenden Interview wird die loyale Geschäftsbeziehung stark über den Informationsaustausch definiert. Wesentlich ist ebenfalls, dass keine Aktionen getätigt werden, welche dem jeweils anderen Geschäftspartner einen Schaden zufügen könnten. Insbesondere wird hier die Thematik des Abwerbens der Mitarbeiter*innen angesprochen, dennoch sollte bei Auslastungsproblemen frühzeitig über mögliche Änderungen der benötigten Personalkapazität gesprochen werden. Als Grundlage für eine loyale Partnerschaft wird die Richtigkeit der administrativen Tätigkeiten gesehen, weil hier sehr viel an Vertrauen gewonnen werden kann, was essenziell ist. Somit kann in weiterer Folge auch der gewünschte Zielzustand erreicht werden, wobei in diesem Bereich ein sehr starker Einfluss auf der zwischenmenschlichen Ebene gesehen wird. Trotzdem muss immer die geschäftliche Distanz gewährleistet werden, einige private Nebengespräche können jedoch immer wieder eine kleine Auflockerung des Alltages darstellen und als Türöffner für die Gesprächsbasis funktionieren (*Proband*in 12, personal communication, 2023*).

„Von der Qualität ist einfach das sagst, so wenig Fehler wie möglich zu machen, ..., also auch Fehlervermeidung, wo es geht, um später den ganzen Prozess nicht irgendwie zu erschweren oder unnötig sich gegenseitig irgendwie Arbeit zu machen“ (*Proband*in 12, personal communication, 2023*).

Die Fehlerquote wird in diesem Fall vorrangig auf die administrativen Leistungen bezogen, die Zuverlässigkeit der Bewerber*innen oder Mitarbeiter*innen sei bei dieser Arbeitsmarktsituation nicht mehr steuerbar. Den Zukunftsausblick betreffend wurde geäußert, dass es anzunehmen ist, dass ein verstärkter Bedarf an Personaldienstleistungen auftreten könnte, da die Flexibilität bei den produzierenden Betrieben immer relevanter wird, gleichzeitig aber auch die Reaktionszeiten immer kürzer werden müssen. Weiters wurde angeführt, dass es essenziell sein wird, die Mitarbeiter*innen von Überlassungsunternehmen durch Bonifikationen zu unterstützen und gleichermaßen auch die Preisthematik mit den Beschäftigerbetrieben flexibler zu gestalten, da auf beiden Seiten Nachholbedarf bestehen würde (*Proband*in 12, personal communication, 2023*).

„Ich muss denen Benefits geben, die nicht nur über den Beschäftiger, sondern auch von der Leihfirma, braucht es Benefits für die Mitarbeiter. Sei es mit Prämie, Ermäßigungen, irgendwelche Aktionen, oder dass du sagst, zehn Betriebe sind dabei, wo ein Mitarbeiter von einer Leihfirma Ermäßigungen erhält“ (*Proband*in 12, personal communication, 2023*).

Im Zusammenhang mit der Flexibilisierung sollte auch verstärkt an Ausbildungen im Hinblick auf kurzfristige Auslastungsschwankungen gedacht werden, ohne dass die Mitarbeiter*innen unnötigerweise im Arbeitsmarkt gelistet werden, es gehe immerhin auch um die langfristige Sicherung von Potenzial für die eigenen Unternehmen (*Proband*in 12, personal communication, 2023*).

Gegenüberstellung der Interviewergebnisse mit der Literatur

Wie zu Beginn des Kapitels 4 angekündigt, werden nun die grundlegenden Themen der Interviews mit bestehenden Kenntnissen aus der Literatur überprüft.

Entscheidungsträger*innen

Wie bereits in der theoretischen Abhandlung beschrieben, wird typischerweise eine Entscheidung in Unternehmen nicht von Einzelpersonen gefällt (Foscht et al., 2017, p. 297f.; Webster Jr. & Wind, 1972, p. 17f.). Diese Aussage gilt auch als tendenziell richtig, wenn es um die Aufnahme von neuen Personaldienstleistungsunternehmen geht. Dabei kann die Entscheidungsfindung sehr strukturiert ablaufen, wie es von Proband*in 3 geschildert wurde, wobei hier spezifische Prozessschritte eingehalten werden müssen (*Proband*in 3, personal communication, 2023*). In anderen Fällen wird wiederum auf eine Entscheidung im Management gesetzt, wobei hier auch zu berücksichtigen ist, dass laut Prior et al. (2021) verschiedene Arten der Entscheidungsgewalt in Unternehmen vorhanden sein können. Nicht jede*r Expert*in auf einem Gebiet ist gleichermaßen auch die entscheidungsbefugte Person. Somit wird in diesem Paper zwar auf das Wissen verwiesen, in weiterer Folge sollte aber auch der relevante Informationsbedarf geprüft und kommuniziert werden (Prior et al., 2021, p. 126, 2021, p. 130f.).

Somit zeigt sich in Bezug auf die Forschung die Tendenz, dass zwar durch den HR-Bereich die Absteckung der Rahmenbedingungen oder auch das Erkennen des Bedarfs erfolgt, dennoch aber auch die Abstimmung der Preisthematik und der vertraglichen Situation in höherer Instanz erfolgt (*Proband*in 3, personal communication, 2023*). Dies zeigt unter anderem das Beispiel bei Proband*in 2, wo die HR-Leitung beauftragt wurde, einen Anbieter

zu suchen, welcher im Personalaufbau unterstützend wirken kann (*Proband*in 2, personal communication, 2023*).

Bezugnehmend auf die Aussage von Proband*in 3, wurde auch von Proband*in 4 eine ähnliche Aussage getroffen, laut welcher die Personalabteilung zwar wesentlich eingebunden ist, dennoch die Entscheidung an sich anhand anderer Eigenschaften getroffen wird (*Proband*in 4, personal communication, 2023*).

„Die Geschäftsführung unterzeichnet dann letztlich dann auch die Rahmenvereinbarung, die Betreffende, natürlich in dem gesamten Prozess, sag ich mal, führend eingebunden ist, ist natürlich HR, also der Bereich Human Resources. Wir begleiten den gesamten Prozess mit, weil wir ja dann letztlich auch die Hauptschnittstelle sind“ (*Proband*in 4, personal communication, 2023*).

Hinsichtlich des Informationsbedarfes ist somit auch relevant, wie bereits obenstehend von Prior et al. (2021) zitiert, dass unterschiedliche Grundlagen für die Auswahl eines Anbieters entscheidend sind. Es zeigt sich, dass Unternehmen bereits vorab einen Fokus auf die Feststellung von diversen Merkmalen legen. So wurde in diesem Zusammenhang bereits über diverse Qualitätsmerkmale im Bearbeitungsprozess gesprochen, durch welche sich ein Personaldienstleistungsunternehmen auszeichnen kann, ebenso wird gelegentlich versucht, auf Referenzen oder Empfehlungen einzugehen. Dahingehend ergibt sich auch die Tendenz, dass unter den befragten Ansprechpersonen eher ein Dienstleistungsunternehmen mit einer Reputation durch langes Bestehen bessere Chancen auf eine Partnerschaft hat (*Proband*in 6, personal communication, 2023; Proband*in 7, personal communication, 2023*). Weiters lassen die Ergebnisse die Vermutung zu, dass eher auf einen regionalen Pool an

Überlassungsunternehmen gesetzt wird, wie unter anderem die Aussagen der Proband*innen 4, 7 und 8 zum Ausdruck bringen. Von diesen Personen wird insbesondere auf die Entfernung der Unternehmen sowie der Bewerber*innen verwiesen und auch fixiert, dass eine Bearbeitung durch zu große, räumliche Distanz nicht denkbar ist (*Proband*in 4, personal communication, 2023; Proband*in 7, personal communication, 2023; Proband*in 9, personal communication, 2023*).

In mehreren Bereichen der Interviews wurde immer wieder der Bezug zur Preissituation gesucht. Proband*in 1 hat bereits zu Beginn angesprochen, dass eine gewisse Entscheidungsfreiheit besteht, wer als Personallieferant auftreten darf, einzig die Preise müssen in der Zentrale genehmigt werden (*Proband*in 1, personal communication, 2023*). Auch die Tatsache, dass in den Betrieben die Preissituation angesprochen wurde, lässt die Vermutung zu, dass dies ein weiterer Entscheidungsfaktor sein könnte (*Proband*in 3, personal communication, 2023; Proband*in 4, personal communication, 2023; Proband*in 5, personal communication, 2023*).

Seitens der Literatur ist anzumerken, dass in der Preisgestaltung im Personaldienstleistungssektor bei der direkten Vermittlung mittels Honoraren abgerechnet werden kann (Hillebrecht, 2019, p. 108). Darüber hinaus wird beschrieben, dass bei der Überlassung von Mitarbeiter*innen in der Praxis die Berechnung von Stundensätzen praktiziert wird. Dabei wird mit den Kosten für den Stundenlohn begonnen und die sämtliche Beiträge prozentuell aufgeschlagen. Zusätzlich dazu wird auch die Berechnung von Zuschlägen für die Dienstleistung des AKÜ-Unternehmens und sonstige Kostenpunkte kalkuliert (Hillebrecht, 2019, pp. 111–113). Basierend auf diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass der Preis eine wesentliche Rolle spielt. Proband*in 3 ist dennoch auch

der Meinung, dass auch für das Dienstleistungsunternehmen die Ertragslage passen sollte, da ansonsten die Geschäftsbeziehung leidet (*Proband*in 3*, personal communication, 2023).

Es ist in diesem Bereich erkennbar, dass innerhalb eines Unternehmens unterschiedliche Interessensgruppen bestehen und daher auch die gezielte Ansprache mit den notwendigen Informationen erfolgen muss. Es ist jedoch kein Rückschluss möglich, welcher Informationsbedarf im konkreten Fall besteht. Bei dieser Betrachtung wurde auf die Inputs hinsichtlich der Qualität und der Entscheidungsträger*innen bei der Aufnahme von Mitarbeiter*innen nicht Rücksicht genommen.

Auch im Bereich der Personalaufnahme zeigt sich, dass es tendenziell eine Situation mit mehreren Entscheidungsträger*innen gibt. Es ist anzunehmen, dass in den Unternehmen die Personalabteilung in erster Linie für die Administration zuständig ist, die Entscheidung an sich in den vorwiegenden Fällen aber bei den Führungskräften in der Produktion liegt. Es kann, so wie die Proband*innen 3 und 4 ausgeführt haben, auch zu einer mehrstufigen Entscheidung kommen, in welcher die Vorauswahl durch die Personalabteilung anhand der Profile getätigt und erst in weiterer Folge die Entscheidung durch die Führungskraft in der Produktion getroffen wird (*Proband*in 3*, personal communication, 2023; *Proband*in 4*, personal communication, 2023). Weiters ist es auch möglich, dass bei der Vorstellung eine vergleichbare Situation wie bei einem Buying-Center zustande kommt, wie es von Proband*in 1 geschildert wird. In diesem Fall wird das Vorstellungsgespräch mit den verantwortlichen Personen in der Produktion, der Logistik und der Personalabteilung geführt und im Plenum über die Eignung der Bewerber*innen entschieden (*Proband*in 1*, personal communication, 2023). In kleineren Betrieben zeigt sich die Situation, dass die Entscheidungsfindung bezüglich der Aufnahmen tendenziell schneller abläuft, da weniger Personen in den Aufnahmeprozess

involviert sind (*Proband*in 2*, personal communication, 2023; *Proband*in 6*, personal communication, 2023).

Hierzu wird in der Literatur vorwiegend angeführt, dass das Vorstellungsgespräch ein Instrument zur Prüfung der Eignung darstellen soll. In den Ausführungen von Stock-Homburg und Groß (2019) wird dazu ein detaillierter Prozess aufgelistet, in welchem auch verschiedene Personen teilnehmen können. Hierzu ist anzumerken, dass in dieser Anführung ein langes Gespräch geplant ist, was im Falle von Überlassungskräften jedoch nicht anzunehmen ist. Dennoch wird darauf abgezielt, die Bewerber*innen so gut wie möglich auf die Stelle vorzubereiten und auch die dahingehenden Kompetenzen und Interessen abzuklären (Stock-Homburg & Groß, 2019, pp. 223–225). In gewissen Fällen kann es im Bezug auf die Arbeitskräfteüberlassung auch vorkommen, dass auf diese Gespräche verzichtet wird und direkt die Einstellung erfolgt. Tendenziell wird dies eher im Hilfskräftebereich so praktiziert, wie es von gewissen Proband*innen kommuniziert wurde (*Proband*in 4*, personal communication, 2023; *Proband*in 9*, personal communication, 2023).

Vertrauen

Basierend auf den Ausführungen der Interviews zeigt sich, dass der Begriff Vertrauen nicht nur, wie von Fließ (2009), Bruhn (2019) und weiteren Autor*innen hinsichtlich der Typologisierung von Leistungen herangezogen werden kann. Basierend auf den Aussagen von Kaiser und Ringlstetter (2006) ist erkennbar, dass diese Definition für den Dienstleistungsbereich ebenfalls relevant ist und dieses Konstrukt auch noch in weiteren Ebenen herangezogen wird (Kaiser & Ringlstetter, 2006, p. 101f.). In weiterer Folge wird beschrieben, dass durch die Erbringung der Dienstleistung und den gesamten Erstellungsprozess ein Bild für die Kund*innen entsteht, wodurch die Erfahrung auch bei

möglichen Folgeentscheidungen eine wesentliche Rolle einnehmen kann. Dieser Einsatz von Erfahrungen wird von Kaiser und Ringlstetter als Vertrauen hinsichtlich der Inanspruchnahme von Dienstleistungen definiert. Darüber hinaus wird dargestellt, dass die Geschäftsbeziehung nicht ein Element an sich ist, sondern sich aus einzelnen Teilleistungen in unterschiedlichen Phasen der Anbahnung und der Zusammenarbeit zusammensetzt. Beim Durchlauf dieser Schritte entstehen jedes Mal Einzeleindrücke, welche in Summe das Vertrauen in die Geschäftsbeziehung entstehen lassen. Wesentlich ist hierbei, dass nicht nur die Phasen, sondern auch die personenbezogenen Details inkludiert sind, wodurch erkennbar ist, dass die zwischenmenschliche Ebene ebenfalls relevant ist (Kaiser & Ringlstetter, 2006, pp. 106–109). Von Weiber et al. (2013) wird hierzu ebenfalls erwähnt, dass Vertrauen in dem Zusammenhang mit Dienstleistungen sehr stark an die Erfahrung gekoppelt ist, da nicht alle Schritte des Partners überwacht werden können. Weiters wird von diesem Autor auch erwähnt, dass die Position des Anbieters am Markt und der damit einhergehende Ruf für die Bildung von Vertrauen ebenfalls relevant ist (Weiber et al., 2013, p. 101f.). Von Kühlmann wird auch noch thematisiert, dass es nicht bestimmbar ist, ob das Vertrauen immer nur auf die Ansprechpartner*innen oder auf die Leistungen eines gesamten Unternehmens projiziert werden, wobei auch laut dieser Ansicht die Erbringung der Leistung die Basis bildet und daraus nur ein weiteres Wachstum erfolgen kann (Kühlmann, 2008, p. 56f.).

Aus den Interviews ergibt sich das Bild, dass Vertrauen wesentlich ist für die Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung. Auch wenn es eigentlich als Grundvoraussetzung gilt, dass die Abrechnungen fehlerfrei durchgeführt werden, wurde von Proband*in 2 und Proband*in 6 explizit erwähnt, dass hier in der Vergangenheit schon Probleme aufgetreten sind. Dieses Fehlverhalten führt zu einer Beendigung der Zusammenarbeit, da hier einerseits die Fairness gegenüber den Mitarbeiter*innen missachtet wird und andererseits auch der

Aufwand für die Kontrolle erhöht wird. Darüber hinaus zeigt sich, dass eine solche Begebenheit die von Kaiser und Ringlstetter (2006) angesprochene Thematik, dass alle Eindrücke zur Bewertung des Vertrauens beitragen, negativ beeinflusst (Kaiser & Ringlstetter, 2006; *Proband*in 2*, personal communication, 2023; *Proband*in 6*, personal communication, 2023, p. 101f.). Basierend auf der Vertrauensgrundlage könnte auch ein erhöhter Freiheitsrahmen für die Überlassungsunternehmen entstehen, so wie von *Proband*in 5* angesprochen wurde, dass die Profile nicht zwingend begutachtet werden müssen, sondern das Personaldienstleistungsunternehmen lediglich die Daten des Eintrittes übermitteln müssen. Es kann jedoch nicht angenommen werden, dass es sich hierbei um eine übliche Vorgehensweise handelt, da dies ein sehr starker Eingriff in das Unternehmen des Beschäftigers ist (*Proband*in 5*, personal communication, 2023). Tendenziell wird jedoch zugestimmt, dass die Vertrauensgrundlage die Zusammenarbeit erleichtert.

Qualitätsverständnis und Aufnahme von Mitarbeiter*innen

Bei der Auffassung der Qualität, welche von den Personaldienstleistungsunternehmen erwartet wird, wurden, je nach dem Erfahrungsbereich der Ansprechpartner*innen, sehr unterschiedliche Themen genannt. Es wurden diverse Qualitätsfaktoren angesprochen, welche in der Wichtigkeit nicht gereiht werden können. Wesentlich ist hierbei jedoch, dass gewisse Grundqualitäten jedenfalls erfüllt werden müssen. Die Qualität der Stellenbesetzung wird von Seiten der Proband*innen als höchst relevant gesehen und damit einhergehend soll auch der Aufwand in der innerbetrieblichen Organisation sinken. Gleichermaßen wird erwartet, dass die Mitarbeiter*innen langfristig im Unternehmen bleiben und sogar in das Stammpersonal übernommen werden. Somit soll der Zeitraum der Einschulungen erheblich minimiert werden (*Proband*in 1*, personal communication, 2023; *Proband*in 3*, personal

communication, 2023; *Proband*in 6*, personal communication, 2023; *Proband*in 8*, personal communication, 2023).

Weiters scheint ein entscheidender Faktor die Anpassungsfähigkeit in der Zusammenarbeit und auch die Kommunikation zu sein. So äußern sich die Proband*innen insbesondere hinsichtlich der Abwicklung als sehr zeitorientiert, wobei hier der Zusammenhang mit dem Vertrauensaspekt gezogen werden kann, da die Kommunikation auf einer angemessenen Ebene stattfinden muss, um diese gegenseitige Unterstützung zu garantieren (*Proband*in 1*, personal communication, 2023; *Proband*in 6*, personal communication, 2023). Weiters wird durch eine hohe Qualität in der Kommunikation hinsichtlich der zukünftigen Auftragsvergabe ein Vorteil für die Personaldienstleistungsunternehmen geschaffen (*Proband*in 6*, personal communication, 2023). Aufgrund der Aussagen, dass die Kooperation oftmals als sehr schnelllebig bezeichnet wird, ist denkbar dass vor allem im Austausch die Schnelligkeit und auch die Effizienz in der Abwicklung gemeinsam vorangetrieben wird. Es wird natürlich auch erwartet, dass die Vorauswahl des potenziellen Personals mit einer hohen Genauigkeit durchgeführt wird, dennoch wird von den Proband*innen immer wieder erwähnt, dass gemeinsam ein partnerschaftliches Zusammenarbeiten mit einer Entwicklung auf beiden Seiten angestrebt werden sollte. Daher ist auch die interne Stabilität bei den Personaldienstleistungsunternehmen für die Proband*innen relevant, da so Rückschritte in der Zusammenarbeit vermieden werden können (*Proband*in 2*, personal communication, 2023; *Proband*in 6*, personal communication, 2023). Außerdem wird in diesem Zusammenhang auch angesprochen, dass durch die Arbeitskräfteüberlassung auch die Flexibilität erhöht werden kann und es dabei keine Rolle spielt, ob es sich um einen Auf- oder

Abbau im Personalbestand handelt (*Proband*in 2*, personal communication, 2023; *Proband*in 6*, personal communication, 2023; *Proband*in 7*, personal communication, 2023).

Die Mitarbeiter*innen in der Kundenbetreuung haben zum Thema der Qualität eine ähnliche Haltung. Aus den Gesprächen ging hervor, dass die Zuverlässigkeit und Transparenz ein wesentlicher Bestandteil sein sollte, um das Vertrauensverhältnis aufrecht zu erhalten und gleichermaßen die höchste Qualität gewährleisten zu können. Eben diese Zuverlässigkeit und auch die Erfüllung der Grundbedürfnisse, in diesem Sinne auch die Versorgung mit qualifizierten Mitarbeiter*innen und die zeitnahe Abwicklung von Anfragen, scheint dies aus der Anbietersicht zu erfüllen (*Proband*in 9*, personal communication, 2023; *Proband*in 10*, personal communication, 2023). *Proband*in 12* fügt in diesem Zusammenhang jedoch auch noch hinzu, dass das Tempo in dieser Branche sehr wichtig sei, jedoch aus der Erfahrung die Erfüllung mit hoher Qualität tendenziell wichtiger sei (*Proband*in 12*, personal communication, 2023).

Hierzu ist auch in der Literatur erkennbar, dass in den Managementbereichen in der langfristigen Sicherung von Arbeitskräften sowie in der Vorbereitung auf die Umwelteinflüsse Überlegungen angestellt werden. Armutat (2018) beschreibt, dass nicht nur die direkte Unternehmensumwelt sondern auch die weiteren Entwicklungen in die Planung einfließen sollten. Daher werden auch Modelle angedacht, welche diese flexible Ausrichtung unterstützen können. Grundsätzlich ist jedoch auch die Inanspruchnahme von Überlassungskräften ein Weg, die Reaktionsfähigkeit zu steuern (Armutat, 2018b, p. 122f.).

Wunsch nach langfristiger Beziehung und Erweiterungspotenziale

Im Zusammenhang mit der Langfristigkeit der Beziehung zwischen dem Beschäftigten und dem Überlasser ist ein Wunsch nach stabilen Partnerschaften erkennbar. Hierbei ist die

Tendenz sichtbar, dass durch eine längerfristige Zusammenarbeit die Prozesse verbessert werden können. Wichtig zu beachten ist, dass diese Art der Beziehung aufgebaut werden muss, da nur durch die regelmäßigen Kontakte und eine erfolgreiche Leistung auch der Ausbau der Beziehung ermöglicht wird. Erwähnenswert ist hierzu, dass von Proband*in 7 angemerkt wurde, dass nur die Dauer der Geschäftsbeziehung kein Vorteil ist, sondern dieser durch die Leistungsverbesserung entstehen kann (*Proband*in 7, personal communication, 2023*). Auch Proband*in 8 äußert sich in dieser Thematik für eine lange Beziehung mit dem Überlasser, da in deren Laufbahn im Unternehmen die Beziehungen generell langfristig gehandhabt wurden und somit der Bezug zu neuen Partnerschaften sehr gering sei (*Proband*in 8, personal communication, 2023*).

Es ist dennoch davon auszugehen, dass die Unternehmen den Wunsch nach einer langfristigen Geschäftsbeziehung bereits von Beginn an mit sich bringen. Dies legen die folgenden Aussagen insbesondere nahe:

„Wir sind an langjähriger Zusammenarbeit interessiert und nicht an irgendwelchen Anfängern die, auch wenn die billiger sind, das bringt nix, weil wir wollen nicht ständig irgendwelche Personaländerungen haben für uns ist langfristige Zusammenarbeit sehr wichtig“ (Proband*in 5, personal communication, 2023).

„Und wir wollen langfristige Beziehungen aufbauen, also es geht uns jetzt nicht darum, dass wir irgendwie möglichst viele haben und dann mittels Gießkannenprinzips schauen wir dann, irgendwer wird schon treffen“ (Proband*in 3, personal communication, 2023).

Hierzu ist anzumerken, dass laut Feng und Krishnan (2022) auch thematisiert wurde, wie sich die Vertragsdauer auf die Geschäftsbeziehung auswirkt und von Rodriguez et al. über die Effektivität der Vertriebsmitarbeiter*innen geforscht wurde. Dabei wurde vor allem hinsichtlich der entstehenden Kosten argumentiert, welche sich durch die Verhandlungen und die Anlernphase in Bezug auf die Bedürfnisse ergeben (S. Feng & Krishnan, 2022, p. 434f.; Rodriguez et al., 2022, p. 594f.). Dennoch wurde nicht, wie es von den Proband*innen angesprochen wurde, auf den Aufbau der Geschäftsbeziehung geachtet. Diesbezüglich lassen die Aussagen der Proband*innen den Schluss zu, dass aus der Verbindung von der Dauer der Geschäftsbeziehung und dem Einsatz der Ansprechpartner*innen eine sinnvolle Kooperation entstehen kann.

Auch die Interviews mit Betreuer*innen im Personaldienstleistungsbereich wurden zum langfristigen Aufbau von Geschäftsbeziehungen befragt. Hierbei wurde bezüglich der Loyalität die Ansicht verstärkt in die Richtung der Partnerschaft auf Augenhöhe gesehen, wobei die Kommunikation für diesen Teil des Samples auch bei problematischen Themen ein wesentlicher Bestandteil ist (*Proband*in 9*, personal communication, 2023; *Proband*in 10*, personal communication, 2023). *Proband*in 9* fügte außerdem noch hinzu, dass eine Veränderung im Markt erkennbar ist, wodurch der Einstieg in eine Partnerschaft leichter geworden ist, aber dennoch die Leistung für die loyale Geschäftsbeziehung erbracht werden muss (*Proband*in 10*, personal communication, 2023). Erfahrungsgemäß wird berichtet, dass für einen positiven Verlauf der Geschäftsbeziehung persönlicher Kontakt und Vertrauen erforderlich ist, jedoch auch negative Effekte entstehen können (*Proband*in 11*, personal communication, 2023).

Dennoch scheint der Zugang zu erweiternden Dienstleistungen nicht gleichermaßen gegeben zu sein. Hierzu wurde eine geteilte Meinung wiedergegeben. In gewissen Bereichen

ist der Bedarf an zusätzlichen Ausbildungsprogrammen schlichtweg nicht gegeben, wie von Proband*in 8 geschildert wurde (*Proband*in 8*, personal communication, 2023). Andererseits ist auch erkennbar, dass hinsichtlich der Fachkräftethematik auch ein tendenzielles Interesse an Fortbildungsaktionen bei Hilfskräften besteht. So wurde von einigen Proband*innen bestätigt, dass der Bedarf bestehen würde, was sich auch durch die Veränderungen in der Art der Produktionsprozesse ergibt (*Proband*in 6*, personal communication, 2023). Andere Aussagen zeigen wiederum, dass eher grundlegende Inhalte vermittelt werden müssen, um die Beschäftigung von mehr Personal zu ermöglichen (*Proband*in 5*, personal communication, 2023; *Proband*in 7*, personal communication, 2023). Außerdem wird noch in den Gesprächen erwähnt, dass die Unternehmen teilweise sehr stark in der Eigeninitiative tätig sind, und somit die Stammmitarbeiter*innen selbstständig ausbilden (*Proband*in 3*, personal communication, 2023; *Proband*in 5*, personal communication, 2023). Negativ anzumerken ist, dass es auch Personalverantwortliche im Sample gegeben hat, welche nur den Bedarf an fertig ausgebildeten Fachkräften erkennen oder die Ausbildung nicht als zusätzliche Leistung sondern eher als Anhang zur Personaldienstleistung sehen, was jedenfalls diese Projekte eher ablehnen würde (*Proband*in 1*, personal communication, 2023; *Proband*in 4*, personal communication, 2023).

Seitens der Kundenbetreuer*innen wurde hierzu unter anderem angemerkt, dass erweiternde Leistungen durch die Kundenbeziehung entstehen könnten. Speziell wurde hier angesprochen, dass durch das Bekanntsein von Problemen oder Auftragsschwankungen eine kurzfristige Ausbildung eingeschoben werden könnte (*Proband*in 11*, personal communication, 2023). Hierzu wurde einerseits von Proband*in 10 aber auch von Proband*in 11 bemerkt, dass dies nur durch Bekanntsein der möglichen Leistungen bei den Beschäftigterunternehmen möglich sei und gleichzeitig eine Transparenz gelebt werden muss

(*Proband*in 10*, personal communication, 2023; *Proband*in 11*, personal communication, 2023). Weiters äußert sich *Proband*in 12* zu diesem Thema wie folgt:

„Da geht es nicht nur darum, dass du sagst, du kannst die Mitarbeiter, wenn es hart auf hart kommt, in einen Kurs für zwei Tage schicken für etwas anderes, sondern kann tatsächlich Fortbildungen machen, welche zur Firma passen, zum Arbeitsgebiet des Mitarbeiters“ (*Proband*in 12*, personal communication, 2023).

Bezogen auf derartige Ausbildungen wurde bereits im Jahr 2012 in Deutschland diese Thematik im Zusammenhang mit der Zeitarbeit diskutiert. Schönmann (2012) ist hier der Meinung, dass die Ausbildungen in Unternehmen jedenfalls geplant werden müssen und hierzu die Unterstützung der Personaldienstleistung gesucht werden könnte. Dabei soll eine enge Zusammenarbeit zwischen den betrieblichen Bedürfnissen und den Möglichkeiten des Partnerunternehmens angestrebt werden, da man sich nicht auf den Zustrom von qualifizierten Arbeitskräften verlassen sollte (Schömann, 2012, pp. 189–191). Weiters sieht dieser Autor die Arbeitskräfteüberlassungsunternehmen in der Pflicht, sich für die Ausbildung der Mitarbeiter*innen einzusetzen, da nur so die Vermittlungsfunktion weiter erfüllt werden kann (Schömann, 2012, p. 198f.).

Für diesen Themenbereich kann festgehalten werden, dass eine langfristige und loyale Geschäftsbeziehung in diesem Dienstleistungsbereich auf beiden Seiten tendenziell gewünscht ist und gleichermaßen dadurch die Potenziale für eine weitere Zusammenarbeit auf unterschiedlichen Gebieten entstehen. Trotzdem zeigt sich, dass nicht jedes Unternehmen gleichermaßen ein Interesse daran hat und somit weiterhin die individuellen Wünsche im Vordergrund stehen und die Aktionen zur richtigen Zeit getätigt werden sollten.

Künftige Bedürfnisse und Potenziale

Charakteristisch für diesen Bereich zeigt sich, dass die Ansprechpartner*innen verstärkt der Meinung sind, dass der Personaldienstleistungsbereich auch in der Zukunft relevant bleibt. Dahingehend wird auch, wie bereits obenstehend immer wieder der Fachkräftemangel thematisiert und auch die Ansicht, dass die internen Personalabteilungen nicht den notwendigen Zustrom an Bewerbungen erzeugen können. Proband*in 1 zeigt sich mit der folgenden Aussage stark frustriert:

*„I hab voriges Jahr, ich weiß nicht wie viel Geld in Inserate gesteckt und keine einzige Bewerbung erhalten. Und das ist das, was mich absolut schreckt, hast dann eh schon eine A4 Seite in einer Zeitung und keiner rührt sich drauf, dann ist das einfach erschreckend, weil man schmeißt das Geld raus, für nix“ (Proband*in 1, personal communication, 2023).*

Weiters wird auch angesprochen, dass für viele Positionen das notwendige Personal nicht mehr so einfach aufzufinden ist, auch wenn es sich nicht um Positionen in der Produktion mit tiefgreifender, technischer Ausbildung handelt (*Proband*in 2, personal communication, 2023*).

Dahingehend ist erkennbar, dass die Unternehmen auch schon wahrnehmen, dass sie sich positionieren müssen, um geeignete Bewerbungen zu erhalten. Besonders die Proband*innen 2 und 6 zeigen, dass in diesen Unternehmen bereits Adaptionen der Jobangebote erfolgen. Hierbei wurde über flexible Arbeitszeiten und diverse Anreizsysteme gesprochen (*Proband*in 2, personal communication, 2023; Proband*in 6, personal communication, 2023*).

In besonderer Weise wurde von Proband*in 6 eine Idee eingebracht, welche für diesen speziellen Fall besonders interessant wäre. Dabei wurde über eine Art Kompetenzenübersicht gesprochen, welche die Personaldienstleistungsunternehmen bereits in den Datenbanken hätten, wobei dieses Wissen in Verbindung mit den Informationen über die Projekte bei den Unternehmenskunden für beide Seiten interessant sein könnte (*Proband*in 6, personal communication, 2023*). Hier könnte eine Verbindung zu den Aussagen von Proband*in 7 gesehen werden, da ein wesentliches Problem die Abwanderung aus der Region ist und sich beide Parteien überlegen müssten, wie Personal zu den Unternehmen kommen könnte (*Proband*in 7, personal communication, 2023*).

Die Informationen aus den Gesprächen mit den Kundenbetreuer*innen lassen den Schluss zu, dass sich die Verwirklichung von zusätzlichen Potenzialen über einen situativen Bedarf erfüllen lassen, die Möglichkeiten jedoch laufend kommuniziert werden sollten, um frühzeitig in das Mindset bei den Kund*innen zu kommen (*Proband*in 9, personal communication, 2023; Proband*in 10, personal communication, 2023*).

Hinsichtlich der Zukunftsaussicht wird von den Expert*innen aus den Arbeitskräfteüberlassungsunternehmen eher von einer Verstärkung des Bedarfes an Personaldienstleistungen gesprochen. Begründet wird dies einerseits durch den Wunsch nach mehr Flexibilität, welche bei den überlassenen Arbeitskräften gegeben ist und andererseits ist aktuell der Trend erkennbar, dass die Personalabteilungen eher auslagern möchten. Das Ziel ist die Verringerung des eigenen Aufwandes und die Einsparung von Verwaltungskräften (*Proband*in 9, personal communication, 2023; Proband*in 10, personal communication, 2023; Proband*in 11, personal communication, 2023*).

Dennoch scheint auch eine Veränderung der Zusammenarbeit im Raum zu stehen, da die Proband*innen vermuten, dass die Überlassungen eher kürzer werden und eine frühere

Übernahme angestrebt wird. Damit zusammenhängend wurde auch angesprochen, dass seitens der Überlassungsunternehmen und auch bei den Beschäftigerbetrieben verstärkt auf zusätzliche Leistungen gesetzt werden muss, um attraktiver für die Bewerber*innen zu wirken (*Proband*in 11*, personal communication, 2023; *Proband*in 12*, personal communication, 2023).

In diesem Fall könnte als mögliche Erweiterung der Aufbau eines Talentnetzwerkes liegen, was auch unter anderem von Rosenberger et al. (2021) erwähnt wurde. Diese Überlegung baut auf dem innerbetrieblichen Personalmanagement auf, bei welchem über die Bedarfserkennung mit den jeweiligen Kompetenzen ein Prozess angestoßen wird, welcher die Akquise und auch die Weiterentwicklung umfassen. Die Hauptaugenmerke liegen hier auf den fachlichen, persönlichen und sozialen Fähigkeiten. Für den vorliegenden Forschungsfall ist jedoch in erster Linie die Grundlage bei den fachlichen Kompetenzen zu sehen, da eine Eingliederung im Team nicht durch das Personaldienstleistungsunternehmen gesteuert werden kann (Rosenberger et al., 2021, pp. 48–51). Weiters wird von Rosenberger et al. ausgeführt, dass dieser Prozess nicht mit der Aufnahme abgeschlossen ist, sondern eine laufende Evaluierung sowie Weiterentwicklung erforderlich sein wird (Rosenberger et al., 2021, p. 53f.).

Modelldefinition

Basierend auf den Erkenntnissen aus den Interviews wird in diesem Abschnitt ein mögliches Modell vorgestellt, welches für den Verlauf von loyalen Geschäftsbeziehungen denkbar ist. Grundsätzlich wird in diesem Modell die Akquise von Neukund*innen nicht berücksichtigt, dennoch wird angeführt, dass für potenzielle Beschäftigerunternehmen auch die Eigenschaften des Arbeitskräfteüberlassungsunternehmens eine Rolle spielen. Hinsichtlich

des Aufbaues einer loyalen Geschäftsbeziehung erscheint es als naheliegend, dass die grundsätzlichen Leistungen von Beginn an erfüllt werden müssen und die damit einhergehenden Faktoren eingehalten werden sollten. Im Modell, Abbildung 6, sind diese Einflüsse unter der Darstellung eingezeichnet, da so klar erkennbar ist, dass diese für die gesamte Geschäftsbeziehung gültig sind. In Bezug auf die Qualitätsdimensionen wurde auch mittels vier potenzieller Grundqualitäten erweitert, wobei hier jedenfalls noch weitere Ergänzungen denkbar sind. Wesentlich ist, dass der Übergang von einer aktiven in eine loyale Geschäftsbeziehung über die Werte Transparenz, Offenheit und gemeinsame Weiterentwicklung zu verwirklichen ist. Daraus lässt sich schließen, dass die Grunddimensionen zwar wesentlich sind, dennoch aber die Verstärkung der Beziehung nochmals ein weiteres Level der Zusammenarbeit benötigt.

Die untenstehende Abbildung 6 kann nicht den Verlauf über die Zeit berücksichtigen, da dieser Umstand von sehr individuellen Faktoren beeinflusst wird, welche vom Personaldienstleistungsunternehmen nicht steuerbar sind. Weiters können Rückschritte, welche durch veränderte Rahmenbedingungen in den Partnerunternehmen entstehen, ebenfalls nicht abgebildet werden. Dennoch kann dieses Modell als idealtypische Darstellung gesehen werden, wodurch der Beziehungsaufbau für weitere Projekte ermöglicht wird.

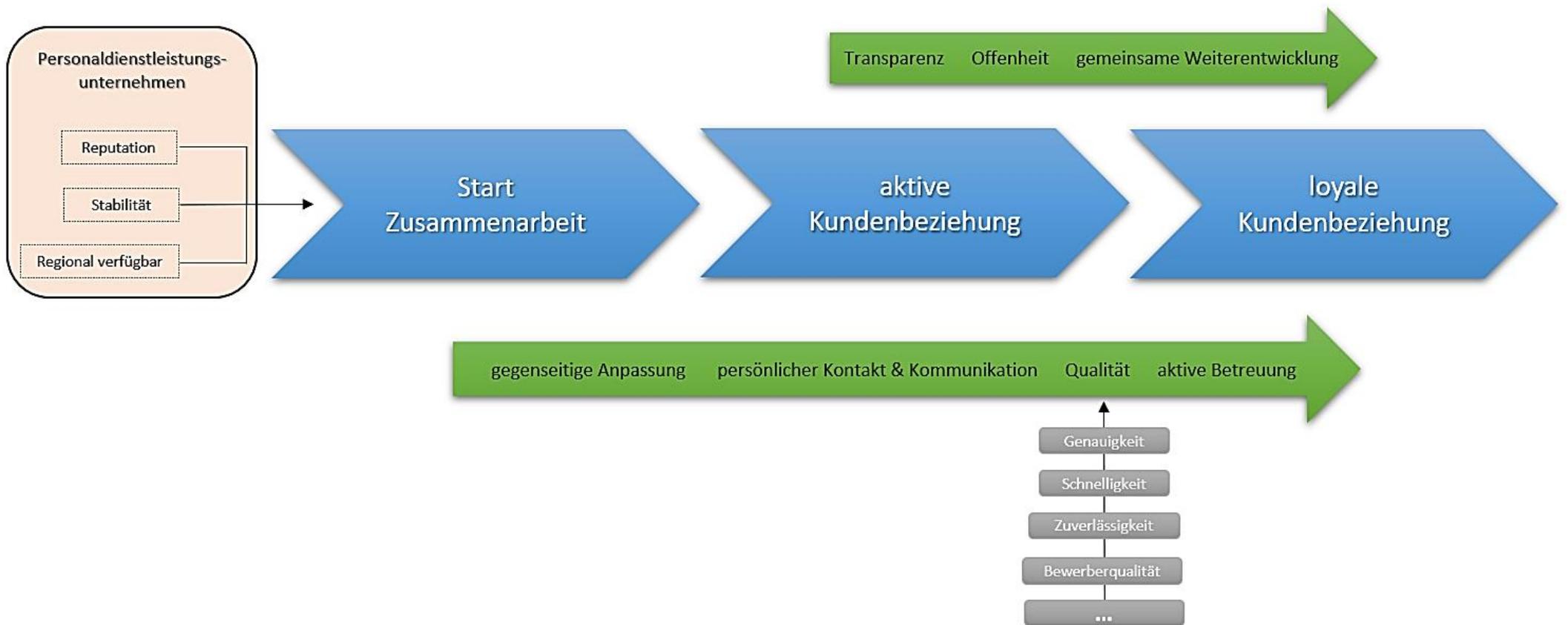


Abbildung 6: Modell zur Verwirklichung von loyalen Kundenbeziehungen im Personaldienstleistungsbereich (eigene Darstellung)

Kapitel 5: Diskussion

Im abschließenden Kapitel werden die Ergebnisse nochmals kritisch beleuchtet und auch auf die Berücksichtigungen der Forschungsfragen wird nochmals eingegangen.

Beantwortung der Forschungsfragen

Grundsätzlich lassen die Ergebnisse den Schluss zu, dass sich die wesentlichen Anforderungen und Faktoren sehr stark im Bereich der Beziehungsführung befinden. Die Ergebnisse zeigen jedoch hinsichtlich der gewünschten Leistungen die Tendenz, dass ein Personaldienstleistungsunternehmen im Leistungsportfolio mindestens die Überlassung und auch die direkte Vermittlung anbieten sollte. Jedenfalls zeigt sich auch die Relevanz von Flexibilität in den Abwicklungen, um für unterschiedliche Fälle vorbereitet zu sein. Qualitativ stehen im Zusammenhang mit den Leistungsanforderungen viele Begriffe im Zentrum, welche Größtenteils auf die Art und Weise der Beziehungsführung eingehen. So steht im Zentrum vor allem der Austausch und die Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Weiters ist zu unterstreichen, dass hinsichtlich der Effizienz in der Geschäftsbeziehung auch die Genauigkeit und die Schnelligkeit in der Abwicklung von Geschäftsfällen als Grundvoraussetzung angesehen wird.

Tendenziell ist erkennbar, dass durch die Positionierung als Arbeitskräfteüberlassungsunternehmen nicht automatisch die Inanspruchnahme von anderen Leistungen oder Projekten mit sich bringt. Für die Erweiterung in den Bereich der Personalvermittlung ohne Überlassungsverhältnis scheint es wichtig zu sein, ein Verständnis über die Projekte bei den Kundenunternehmen aufzubauen. Durch die regelmäßigen Kontakte wird es ermöglicht, tiefgehende Informationen über die zukünftige Bedarfssituation zu erhalten und frühzeitig auf die Abdeckung hinzuarbeiten. Es scheint jedoch, dass die Grundlage dafür erst durch eine stabile Geschäftsbeziehung gegeben sein muss. Auch

betreffend möglicher, weiterer Projekte scheint es wichtig zu sein, die Erfüllung der Grundleistung im Fokus zu haben und in der Zusammenarbeit immer wieder auf weitere Portfoliobestandteile hinzuweisen. Jedenfalls ist es tendenziell erforderlich, die notwendigen Kapazitäten und persönlichen Ressourcen bereits vor Projektbeginn darstellen zu können. Zusätzlich scheint es eine zentrale Anforderung zu sein, durch die Transparenz in der Geschäftsbeziehung konkrete Vorschläge in Bezug auf die aktuelle Bedarfssituation zu liefern.

Basierend auf den Aussagen aus den Gesprächen lässt sich ableiten, dass für die Verwirklichung einer loyalen Geschäftsbeziehung in erster Linie eine transparente Kommunikation und eine ehrliche Zusammenarbeit erforderlich ist. Weiters scheint, dass, wie in den Modellen im theoretischen Teil dieser Arbeit erkennbar ist, die Erfüllung der Grundleistungen für den weiteren Ausbau erforderlich bleibt. Zusätzlich zeigt es sich als relevant, dass sich das anbietende Unternehmen stabil präsentiert und die Ansprechpartner*innen nicht zu häufig wechseln, da dies tendenziell als Schwächung der Zusammenarbeitsbasis und des Vertrauensverhältnisses empfunden wird. Die Begründung dafür könnte in der Annahme liegen, dass durch die hohe Bedeutung der zwischenmenschlichen Verbindung auch das Vertrauen vorwiegend auf die Kontaktpersonen beim Personaldienstleistungsunternehmen projiziert werden und weniger auf das Unternehmen.

Kritische Betrachtung und Limitationen

Die vorliegende Forschung zeigt auf, dass für die Verwirklichung einer stabilen und loyalen Geschäftsbeziehung grundsätzlich die obigen Anforderungen und Faktoren erfüllt werden sollten. Im Zuge dieser Forschung konnte jedoch nicht näher darauf eingegangen werden, wo definitive Ablehnungsgründe für die Zusammenarbeit mit

Arbeitskräfteüberlassungsunternehmen liegen könnten und auch nicht, wie der Verlauf dieser Beendigung aussehen könnte. Im Zusammenhang mit dem Aufbau oder der Erhaltung von Geschäftsbeziehungen in diesem Bereich hätte diese Thematik auch eine mögliche Relevanz. Es ist jedoch anzunehmen, dass auch hier eine qualitative Forschung zu einem vorläufigen Ergebnis führen könnte. Weiters ist anzumerken, dass durch das Modell, welches in der vorliegenden Arbeit erstellt wurde, ein Überblick über den Aufbau geliefert werden kann, jedoch die angeführten Punkte nicht als bewiesen anzusehen sind. Hierzu ist vorstellbar, dass basierend auf der Befragungsart, wie sie im Zuge des Kano-Modelles vorgeschlagen wird, also quantitativ und in Hinblick auf die Kategorisierung der Leistungseigenschaften, geforscht werden könnte.

Handlungsempfehlungen

Basierend auf den Erkenntnissen wird vorgeschlagen, dass Personaldienstleistungsunternehmen sich bereits in der Kundenakquise überlegen, inwiefern man zu dem potenziellen Kundenbetrieb passt. Es sollte jedenfalls bei den Überlegungen einbeziehen, ob die eigenen Potenziale den möglichen Bedarf überhaupt grundlegend abdecken können. Darüber hinaus wird empfohlen, dass die betroffenen, internen Mitarbeiter*innen insbesondere die Qualitätsstandards aufrechterhalten und gleichzeitig die vielversprechenden Beziehungen mit angemessener Kundenbetreuung versorgen und so den Auftritt als stabiler und zuverlässiger Partner unterstreichen und beweisen können. Weiters sollte bei der Aufnahme von internen Mitarbeiter*innen auch darauf geachtet werden, dass der Aufgabenbereich und die geforderten Fähigkeiten zu den Qualifikationen passen, um die Kundenbeziehungen mitzugestalten. Um den aktiven Zustrom an potenziellen

Bewerber*innen aufrecht zu erhalten sollte auch in der Angebotslegung die Ausgabe von Benefits angesprochen werden, wobei auch hier die interne Selbstorganisation relevant ist.

Im Zusammenhang mit dieser aktiven Fokussierung auf die Festigung von Kundenbeziehungen wird es auch als sinnvoll erachtet, sich bereits zu Beginn der Geschäftsbeziehung mit allen möglichen Optionen zu präsentieren und im Verlauf der Geschäftsbeziehung, sofern sich bei den jeweiligen Unternehmen ein Potenzial ergibt, immer wieder auf die Erweiterungsoptionen hinzuweisen. Es ist auch empfehlenswert, diese Aktionen besonders bei einer rückläufigen Auftragslage durchzuführen, um die freien Kapazitäten zu nutzen. Grundlegend wird für diese Positionierung jedoch der Aufbau von angemessenen Geschäftsbeziehungen notwendig sein, um die Zusammenarbeit auf dieser Ebene zu ermöglichen.

Kapitel 6: Resümee

Die vorliegende Arbeit hatte das Ziel, den Aufbau von loyalen Kundenbeziehungen im Personaldienstleistungsbereich näher zu betrachten und gleichzeitig einen Weg zu diesem Zustand aufzuzeigen. Um die dahingehenden Daten zu erheben, wurden qualitative Interviews mit zwei Gruppen von Personen geführt. Um beide Seiten dieser Geschäftsbeziehungssituation zu beleuchten, wurde auf Ansprechpartner*innen in den Unternehmen, welche aktiv mit Personaldienstleistungsunternehmen zusammenarbeiten, und auf die Kundenbetreuer*innen zurückgegriffen. Hierbei ist es entscheidend, dass beide Seiten eine hohe Expertise für diesen Forschungsfall mit sich bringen.

Durch diese zwei Datenquellen konnte in Verbindung mit den Kenntnissen aus der Literatur ein Modell erstellt werden, welches den idealtypischen Verlauf einer solchen

Zusammenarbeit abbilden soll und wodurch in weiterer Folge auch Erweiterungspotenziale entstehen können. Hierbei ist zu erkennen, dass für die Geschäftsbeziehung grundlegende Anforderungen bestehen, für den Übergang in eine loyale Partnerschaft ein weiterer Schritt notwendig ist. Basierend auf diesen Ausführungen wurden die Forschungsfragen aus dem Einleitungskapitel beantwortet und gleichermaßen auch ein Ausblick auf mögliche, zukünftige Forschungen in diesem Bereich gegeben. Wesentlich ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass eine Erweiterung der Geschäftsbeziehung durch eine loyale Partnerschaft angestrebt werden kann, da dafür die Beziehung auf einer offenen und transparenten Ebene geführt werden muss. Im Bedarfsfall kann durch die vorhandenen Ressourcen und die gemeinsame Weiterentwicklung auf Projektebene vertieft werden.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen können auch Handlungsempfehlungen für diese Branche ausgesprochen werden, wobei hier der Fokus sehr stark auf dem innerbetrieblichen Management liegt. Dahingehend sollte der eigene Betrieb für diesen Aufbau von Beziehungen ausgerichtet werden und auch die Mitarbeiter*innen müssen für diese Aufgaben die entsprechenden Fähigkeiten mitbringen. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, von Beginn an als ganzheitlicher Anbieter aufzutreten und gleichzeitig die Geschäftsbeziehung proaktiv in diese Richtung zu bringen.

Abschließend für diese Forschung ist anzumerken, dass die Branche der Personaldienstleistung nicht zwingend mit anderen Dienstleistungsbranchen zu vergleichen ist, da der Faktor Mensch in jeder Hinsicht wesentlich ist.

Literaturverzeichnis

- Ahlers, P., & Laick, S. (2011). Identifikation und Evaluation von Talenten der Generation Y. In *Personalmanagement von Millennials: Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze* (1. Aufl.). Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Armutat, S. (2018a). Demografische Entwicklung, Wertewandel und Fachkräftesicherung. In S. Armutat, N. Bartholomäus, S. Franken, V. Herzig, & B. Helbich (Eds.), *Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung: Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand* (pp. 23–56). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21623-8>
- Armutat, S. (2018b). Strategisches Personalmanagement: Agilität im Fokus. In N. Bartholomäus, S. Franken, V. Herzig, B. Helbich, & S. Armutat (Eds.), *Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung: Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand* (pp. 109–144). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21623-8>
- Backhaus, K., & Voeth, M. (2014). *Industriegütermarketing* (10. Auflage). Vahlen. <https://doi.org/10.15358/9783800647644>
- Bahadur, W., Khan, A. N., Ali, A., & Usman, M. (2020). Investigating the Effect of Employee Empathy on Service Loyalty: The Mediating Role of Trust in and Satisfaction with a Service Employee. *Journal of Relationship Marketing*, 19(3), 229–252. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1688598>
- Bardt, H., & Grömling, M. (2022). Anhaltende Produktionslücken durch Vorleistungsengepässe. *Wirtschaftsdienst*, 102(2), 123–126. <https://doi.org/10.1007/s10273-022-3110-y>
- Berthel, J., & Becker, F. G. (2017). *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht

GmbH.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/wirtschaft/detail.action?docID=4917723>

Bonamigo, A., Frech, C. G., & Lopes, A. C. C. (2022). Value co-creation in the B2B context: A diagnosis of knowledge management based on multiple case studies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(7), 1449–1462. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2020-0528>

Bonin, H., & Rinne, U. (2022). Die Zeitenwende erreicht den deutschen Arbeitsmarkt. *Wirtschaftsdienst*, 102(9), 665–668. <https://doi.org/10.1007/s10273-022-3276-3>

Bruhn, M. (2020). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Methoden*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62120-2>

Bruhn, M., Meffert, H., & Hadwich, K. (2019). *Handbuch Dienstleistungsmarketing: Planung - Umsetzung - Kontrolle*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17233-6>

Bundesministerium für Finanzen. (n.d.). *RIS - Arbeitskräfteüberlassungsgesetz—Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 26.10.2022*. Retrieved 26 October 2022, from <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008655>

Burr, W. (2017). Der Dienstleistungssektor als Wachstumsmotor? Neue Produktions- und Organisationsformen sowie Geschäftsmodelle. *Zeitschrift Führung Und Organisation*, 86(6), 344–351.

Cen, Y., & Li, L. (2019). Effects of network externalities on user loyalty to online B2B platforms: An empirical study. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(2), 309–334. <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2019-0050>

- Charmaz, K. (1996). The search for Meanings—Grounded Theory. In *Rethinking Methodes in Psychology* (pp. 27–49). Sage Publications, Inc.
- Chen, L.-F., Chen, S.-C., & Su, C.-T. (2018). An innovative service quality evaluation and improvement model: 創新的服務品質衡量與改善模型. *Service Industries Journal*, 38(3–4), 228–249. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1389907>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Deller, J. (Ed.). (2008). *Personalmanagement im demografischen Wandel: Ein Handbuch für den Veränderungsprozess; mit ... 6 Tab.; [mit Toolbox Demografie]*. Springer.
- Feng, S., & Krishnan, T. V. (2022). Contract Length Determination in the B2B Service Industry: Role of Economic Factors, Business Relationship, and Learning. *Journal of Service Research*, 25(3), 422–439. <https://doi.org/10.1177/10946705211032500>
- Feng, T., Ren, Z. J., & Zhang, F. (2019). Service Outsourcing: Capacity, Quality and Correlated Costs. *Production & Operations Management*, 28(3), 682–699. <https://doi.org/10.1111/poms.12949>
- Fließ, S. (2009). *Dienstleistungsmanagement: Kundenintegration gestalten und steuern* (1. Auflage). Gabler.
- Foscht, T., Swoboda, B., & Schramm-Klein, H. (2017). *Käuferverhalten: Grundlagen - Perspektiven - Anwendungen* (6., aktualisierte Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17465-1>
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). Remodeling Grounded Theory. *Forum: Qualitative Social Research*, 5(2), 1–17.

- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2010). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* (5. paperback print). Aldine Transaction.
- Graefe, L. (2022, January 25). *Größte Personaldienstleister weltweit nach Umsatz 2020*. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/369476/umfrage/groesste-personaldienstleister-weltweit-nach-umsatz/?locale=de>
- Gupta, M., & Shri, C. (2018). Understanding customer requirements of corrugated industry using Kano model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(8), 1653–1670. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2017-0074>
- Haas, S., Hollaus, P., & Pogliès-Schneiderbauer, B. (2022). *Arbeitskräfteüberlassung* (2. Aufl.). Linde. https://www.lindedigital.at/#id:swks-arbeitskraefteueberl_1_2_1
- Haller, S. (2017). *Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente* (7., aktualisierte Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16897-1>
- Haller, S., & Wissing, C. (2022). *Dienstleistungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Instrumente* (9., überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Gabler.
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43–61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>
- Hillebrecht, S. (2019). *Führung von Personaldienstleistungsunternehmen: Eine strukturierte Einführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26348-5>
- Holton, J. A. (2010). *The Grounded Theory Review*:
HR-Lösungen | Randstad. (n.d.). Retrieved 20 March 2023, from <https://www.randstad.at/fuer-unternehmen/unsere-loesungen/hr-loesungen/>

- Huang, P.-L., Lee, B. C. Y., & Chen, C.-C. (2019). The influence of service quality on customer satisfaction and loyalty in B2B technology service industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(13/14), 1449–1465. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1372184>
- Hucke, M., Füssel, B., Goll, A., & Dietl, S. (2013). Generation Y – Wie man die Berufseinsteiger von morgen erreicht. In *Handbuch Strategisches Personalmanagement*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00431-6>
- Johnson, G., Wilding, P., & Robson, A. (2014). Can outsourcing recruitment deliver satisfaction? A hiring manager perspective. *Personnel Review*, 43(2), 303–326. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2012-0212>
- Kaiser, S., & Ringlstetter, M. (2006). Vertrauen: Erfolgsfaktor für wissensintensive Dienstleistungsunternehmen. In K. Götz (Ed.), *Vertrauen in Organisationen* (1. Aufl, pp. 99–112). Hampp.
- Kingshott, R. P. J., Sharma, P., & Nair, S. R. (2020). Social and technical chains-of-effects in business-to-business (B2B) service relationships. *European Journal of Marketing*, 54(6), 1225–1246. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2019-0329>
- Kittur, P., & Chatterjee, S. (2021). Goods and services related brand image and B2B customer loyalty: Effects of construal level. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(1), 17–30. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0284>
- Kleinaltenkamp, M. (Ed.). (2006). *Markt- und Produktmanagement: Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing* (2., überarb. und erw. Aufl). Gabler.
- Knecht, S. (2016). *Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels: Quereinsteiger als potenzielle Kandidaten entdecken* (2. Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13164-7>

- Kühlmann, T. (2008). Opportunismus, Vertrauen und Kontrolle in internationalen Geschäftsbeziehungen. In E. Jammal (Ed.), *Vertrauen im interkulturellen Kontext* (1. Aufl, pp. 51–69). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lattemann, C., Robra-Bissantz, S., & Ziegler, C. (2020). Die Komposition personennaher Dienstleistungen von morgenThe Composition of Personal Services of Tomorrow. *HMD Praxis Der Wirtschaftsinformatik*, 5757(4), 639–654.
- Lippold, D. (2013). *Die Unternehmensberatung*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-03093-3>
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13. überarbeitete Auflage). Beltz.
- Mey, G., & Mruck, K. (2011). Qualitative Interviews. In G. Naderer & E. Balzer (Eds.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen – Methoden – Anwendungen* (pp. 257–288). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6790-9_14
- Mohr, M. (2022a, January 21). *Österreich—Einsätze in der Arbeitskräfteüberlassung 2020*. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/716880/umfrage/einsaetze-in-der-arbeitskraefteueberlassung-in-oesterreich/>
- Mohr, M. (2022b, July 11). *Österreich—Personalaufwand Arbeitskräfteüberlassung*. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/716067/umfrage/personalaufwand-in-der-arbeitskraefteueberlassung-in-oesterreich/>
- Olfert, K. (2019). *Personalwirtschaft*. NWB Verlag. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/wirtschaft/detail.action?docID=5898413>

Österreichs Personaldienstleister. (n.d.). *Was ist Arbeitskräfteüberlassung.*

<https://www.personaldienstleister.at/support/vorteile-der-zeitarbeit/was-ist-arbeitskraefteueberlassung/>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.

<https://doi.org/10.1177/002224298504900403>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Park, S.-J., Yi, Y., & Lee, Y.-R. (2021). Heterogeneous dimensions of SERVQUAL. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(1/2), 92–118.

<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1531700>

Personallösungen für Unternehmen | Randstad. (n.d.). Retrieved 20 March 2023, from <https://www.randstad.at/fuer-unternehmen/>

Prior, D. D., Hitihami Mudiyansele, L. K., & Hussain, O. K. (2021). Buying centre members' information control and complex organizational buying. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(1), 125–136. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2020-0095>

*Proband*in 1.* (2023). [Personal communication].

*Proband*in 2.* (2023). [Personal communication].

*Proband*in 3.* (2023). [Personal communication].

*Proband*in 4.* (2023). [Personal communication].

*Proband*in 5.* (2023). [Personal communication].

*Proband*in 6.* (2023). [Personal communication].

*Proband*in 7.* (2023). [Personal communication].

*Proband*in 8.* (2023). [Personal communication].

*Proband*in 9.* (2023). [Personal communication].

*Proband*in 10.* (2023). [Personal communication].

*Proband*in 11.* (2023). [Personal communication].

*Proband*in 12.* (2023). [Personal communication].

Randstad Holding N.V. (n.d.). *Master Vendor: Zeitarbeit.*

<https://www.randstad.de/unternehmen/services/master-vendor/>

Riesenfelder, A., Danzer, L., & Wetzel, P. (2018). *Arbeitskräfteüberlassung in Österreich: Eine empirische Untersuchung zur Entwicklung der Arbeitskräfteüberlassung im Zeitverlauf und zum Status quo der Arbeitssituation der beschäftigten Personen* (November 2017). Verlag des ÖGB GmbH.

Rodriguez, R., Roberts-Lombard, M., Høgevold, N. M., & Svensson, G. (2022). Organisational and environmental indicators of B2B sellers' sales performance in services firms. *European Business Review*, 34(4), 578–602. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2021-0123>

Rosenberger, B., Katrin, K., & Markus, B. (2021). Sicher in die Zukunft – strategisches Talentmanagement macht es möglich. In *Modernes Personalmanagement: Strategisch – operativ – systemisch*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34876-2>

Ruff, M. (2021). *Quick Guide Personaldienstleistung: Was Sie über Portfoliobausteine, Markt, Compliance und Trends wissen sollten*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33898-5>

- Scheed, B., & Scherer, P. (2018). *Strategisches Vertriebsmanagement: B2B-Vertrieb Im Digitalen Zeitalter*. Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/wirtschaft/detail.action?docID=5518695>
- Schömann, K. (2012). Wie unterstützen moderne Personaldienstleister das lebenslange Lernen? In A. Dinges, H. Franken, G. Breucker, V. Calasan, & C. Speidel (Eds.), *Zukunft Zeitarbeit* (pp. 189–201). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-24221-2>
- Schreier, M. (2011). Qualitative Stichprobenkonzepte. In G. Naderer & E. Balzer (Eds.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen – Methoden – Anwendungen* (pp. 241–256). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6790-9_13
- Shahin, A., Pourhamidi, M., Antony, J., & Hyun Park, S. (2013). Typology of Kano models: A critical review of literature and proposition of a revised model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(3), 341–358. <https://doi.org/10.1108/02656711311299863>
- Sommer, L. P., Heidenreich, S., & Handrich, M. (2017). War for talents-How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *R&D Management*, 47(2), 299–310. <https://doi.org/10.1111/radm.12230>
- Sozial- und Weiterbildungsfonds. (n.d.). *Unterstützung für gewerbliche Arbeitskräfteüberlasser | SWF*. Retrieved 30 October 2022, from <https://www.swf-akue.at/index.php/fuer-personaldienstleister>
- Stock-Homburg, R., & Groß, M. (2019). *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26081-1>

- Trochim, W. M. K., Donnelly, J. P., & Arora, K. (2016). *Research methods: The essential knowledge base* (Student ed). Cengage Learning.
- Truchseß, N., & Brandl, M. (2021). *Erfolgreich in der Personalvermittlung: Vom Personalbeschaffer zum kompetenten Berater in HR-Fragen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33638-7>
- Tsai, M.-C., Chen, L.-F., Chan, Y.-H., & Lin, S.-P. (2011). Looking for potential service quality gaps to improve customer satisfaction by using a new GA approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(9), 941–956. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.593854>
- Übelhör, J. (2019). Industrieunternehmen und die Transformation von Geschäftsmodellen im Kontext der Digitalisierung—Eine empirische Studie über die Auswirkungen anhand des Business Model Canvas. *Industrial Companies and the Transformation of Business Models in the Context of Digitization—An Empirical Study on the Effects Based on the Business Model Canvas. HMD Praxis Der Wirtschaftsinformatik*, 5656(2), 453–467. powered by GENIOS.
- Verband der Personaldienstleister (Ed.). (2022). *Arbeitskräfteüberlassung: Gesetz und Kollektivvertrag (Arbeiter:innen & Angestellte)*.
- Webster Jr., F. E., & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12–19. <https://doi.org/10.2307/1250972>
- Weiber, R., Kleinaltenkamp, M., Köhler, R., & Diller, H. (2013). *Business- und Dienstleistungsmarketing: Die Vermarktung integrativ erstellter Leistungsbündel*. Kohlhammer Verlag. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/wirtschaft/detail.action?docID=2060863>

Wirtschaftskammer Österreich. (2022, January 1). *Der Sozial- und Weiterbildungsfonds*.

<https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Der-Sozial--und-Weiterbildungsfonds.html>

Wirtschaftskammer Vorarlberg. (n.d.). *Arbeitskräfteüberlassung Arbeitsplatz Zukunft*.

Retrieved 26 October 2022, from https://www.wko.at/branchen/vbg/gewerbe-handwerk/gewerbliche-dienstleister/AKUe-Arbeitsplatz-Zukunft_WEB1.pdf

Wirtz, J., & Kowalkowski, C. (2023). Putting the “service” into B2B marketing: Key developments in service research and their relevance for B2B. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(2), 272–289. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2022-0085>

World Employment Confederation. (n.d.). *Economic Report 2022*.

<https://www.personaldienstleister.at/services/world-employment-confederation/economic-reports/#/economic-reports>

Zou, W., Brax, S. A., & Rajala, R. (2021). The Effects of Competence-Based, Expressive and Collaborative Service Performance on the B2B Service Relationship. *Technology*

Innovation Management Review, 11(5), 17–31.

<https://doi.org/10.22215/timreview/1439>

Anhang

Inhaltsverzeichnis – Anhang

<i>Inhaltsverzeichnis – Anhang</i>	A-1
<i>Abbildungsverzeichnis – Anhang</i>	A-2
<i>Gesprächsleitfaden</i>	A-3
<i>Codebäume</i>	A-5

Abbildungsverzeichnis – Anhang

Abb. 1: Gesprächsleitfaden - Unternehmen (eigene Darstellung)	A-3
Abb. 2: Gesprächsleitfaden - Kundenbetreuer*innen (eigene Darstellung)	A-4
Abb. 3: Codebaum - Beginn der Geschäftsbeziehung (eigene Darstellung).....	A-5
Abb. 4: Codebaum - Erweiterungspotenziale (eigene Darstellung)	A-6
Abb. 5: Codebaum - Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung.....	A-7
Abb. 6: Codebaum - Prozess MA-Aufnahme (eigene Darstellung).....	A-8
Abb. 7: Codebaum - Qualität, Teil 1 - Anforderungen (eigene Darstellung)	A-9
Abb. 8: Codebaum - Qualität, Teil 2 - Faktoren (eigene Darstellung)	A-10
Abb. 9: Codebaum - interne Problemfelder (eigene Darstellung).....	A-11
Abb. 10: Codebaum Kundenbetreuer*innen - Teil 1 (eigene Darstellung)	A-12
Abb. 11: Codebaum Kundenbetreuer*innen - Teil 2 (eigene Darstellung)	A-13

Gesprächsleitfaden

Themenblöcke – Steuerungsfragen – Ansprechpartner*innen in Unternehmen

Beginn der Geschäftsbeziehung:

- Könnten Sie mir bitte kurz beschreiben, wie die Geschäftsbeziehung zwischen Ihrem Unternehmen und dem Personaldienstleistungsunternehmen zu Stande gekommen ist?
 - Welche Parteien waren involviert? Entscheidungsträger*innen
- Welche Faktoren haben Sie überzeugt, die Geschäftsbeziehung einzugehen?
 - Versprechen, Ansprechpartner*innen, Dienstleistungsportfolio?
- Welche Leistungen werden aktuell in Anspruch genommen?

Die Geschäftsbeziehung an sich:

- Anhand welcher Faktoren und Leistungen (Portfoliobestandteile) bewerten Sie die angebotene Dienstleistung?
 - Wie würden Sie diese Faktoren hinsichtlich der Wichtigkeit einteilen? Zufriedenheit
- Welche Rollen sind im laufenden Zusammenarbeitsprozess verfügbar?
 - Können Sie den zeitlichen Verlauf der einzelnen Entscheidungsträger*innen kurz skizzieren?
- Welche Rolle spielt Vertrauen?

Festigung der Geschäftsbeziehung:

- Was ist für Sie ausschlaggebend, die Geschäftsbeziehung aufrecht zu erhalten?
 - Ansprechpartner*innen, Angebote etc.?
- Worin erkennen Sie die Vorteile einer langfristigen Geschäftsbeziehung?
 - Wird die Zusammenarbeit erleichtert, der Prozess beschleunigt oder ist die Leistung besser?
- Wenn Sie an die Zukunftsausrichtung der Zusammenarbeit denken:
 - Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial?
 - Welche weiteren Leistungen könnten Sie sich in diesem Zusammenhang vorstellen?
 - Wo entsteht aus Ihrer Sicht ein Erweiterungspotenzial?
 - Inwieweit sehen Sie dies auch für die zukunftsgerichtete Arbeit Ihres Unternehmens als notwendig an?

Abb. 1: Gesprächsleitfaden - Unternehmen (eigene Darstellung)

Themenblöcke – Steuerungsfragen – Kundenbetreuer*innen

Beginn der Geschäftsbeziehung:

- Wie lässt sich eine loyale Geschäftsbeziehung aufbauen?
 - Was ist Ihre Ansicht zu diesem Überbegriff?
 - Wann wird aus Ihrer Sicht eine Geschäftsbeziehung als loyal angesehen
- Sehen Sie einen Zusammenhang mit den in Anspruch genommenen Leistungen?

Die Geschäftsbeziehung an sich:

- Durch welche Eigenschaften der Geschäftsbeziehung werden diese als loyal angesehen?
 - Welche Extras werden im Vergleich zu schwankenden Kundschaften geleistet?
 - Wie sehen sie in diesem Zusammenhang den Begriff Vertrauen?
- Wie wirkt sich die Dauer der Beziehung auf die Zusammenarbeit aus?
 - Veränderung im Prozess/Veränderung in der Arbeitsweise?
 - Anzahl der Entscheidungsträger*innen/Ansprechpartner*innen

Festigung der Geschäftsbeziehung:

- Worin erkennen Sie die Vorteile einer langfristigen Geschäftsbeziehung?
 - Wird die Zusammenarbeit erleichtert, der Prozess beschleunigt oder ist die Leistung besser?
- Wenn Sie an die Zukunftsausrichtung der Zusammenarbeit denken:
 - Welche weiteren Leistungen könnten Sie sich in diesem Zusammenhang vorstellen?
 - Wo entsteht aus Ihrer Sicht ein Erweiterungspotenzial?
- Wie relevant sehen Sie den Personaldienstleistungsbereich in der Zukunft?

Abb. 2: Gesprächsleitfaden - Kundenbetreuer*innen (eigene Darstellung)

Codebäume

Die Codebäume wurden aufgeteilt dargestellt, um die Lesbarkeit so gut wie möglich zu gewährleisten.

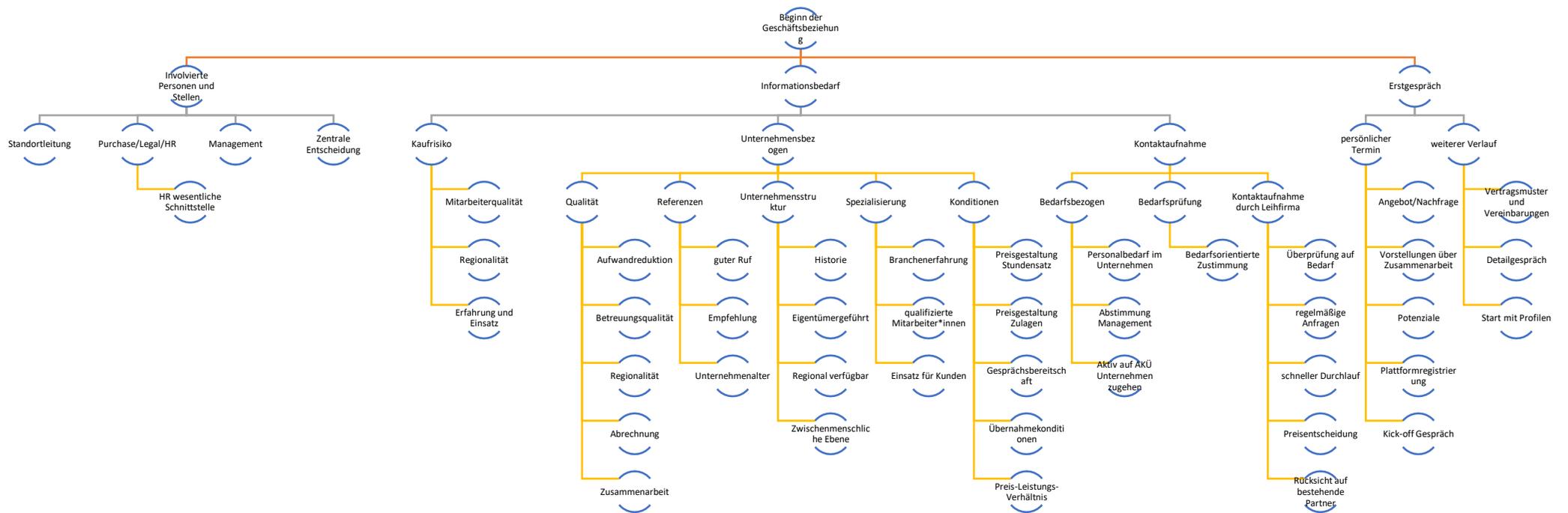


Abb. 3: Codebaum - Beginn der Geschäftsbeziehung (eigene Darstellung)

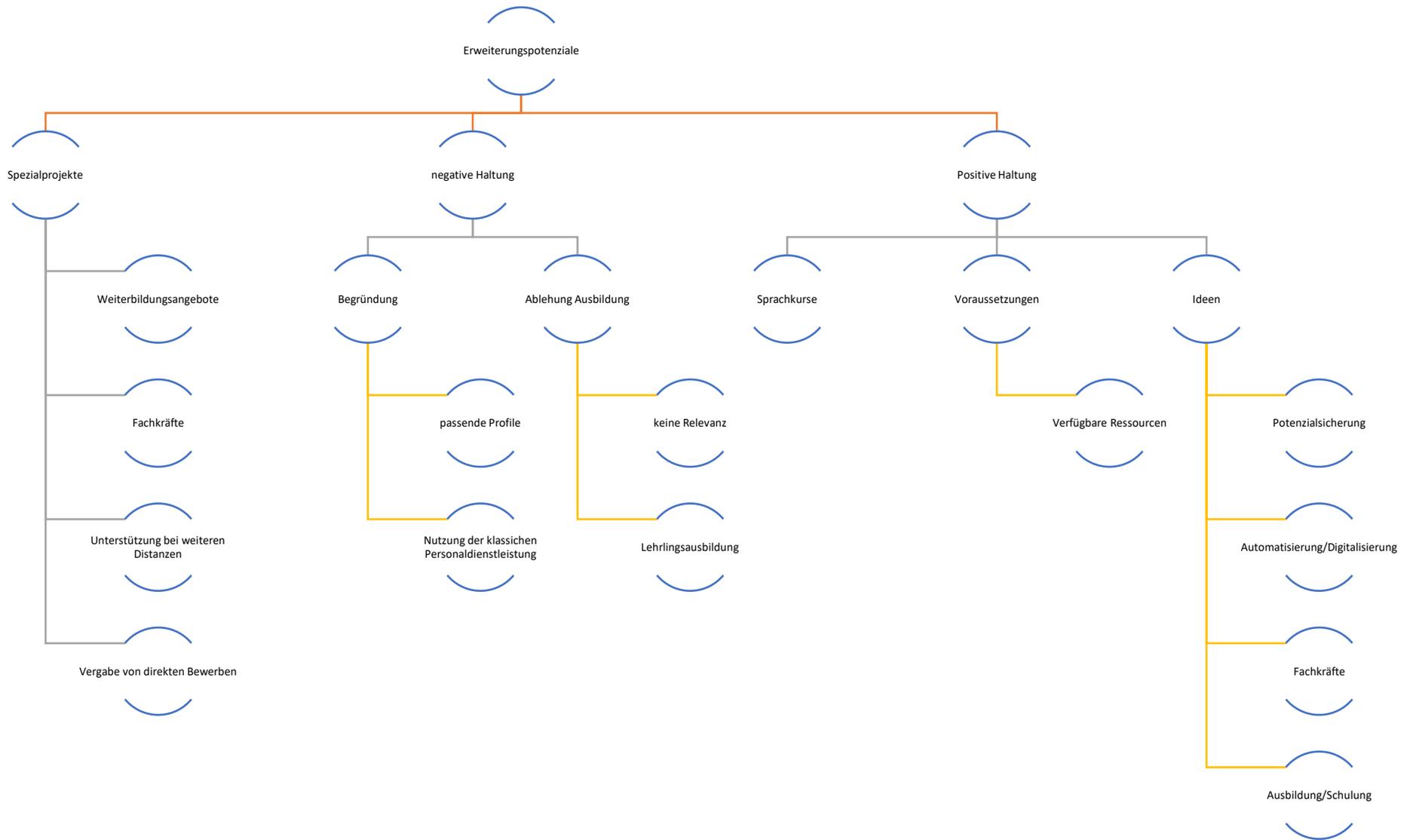
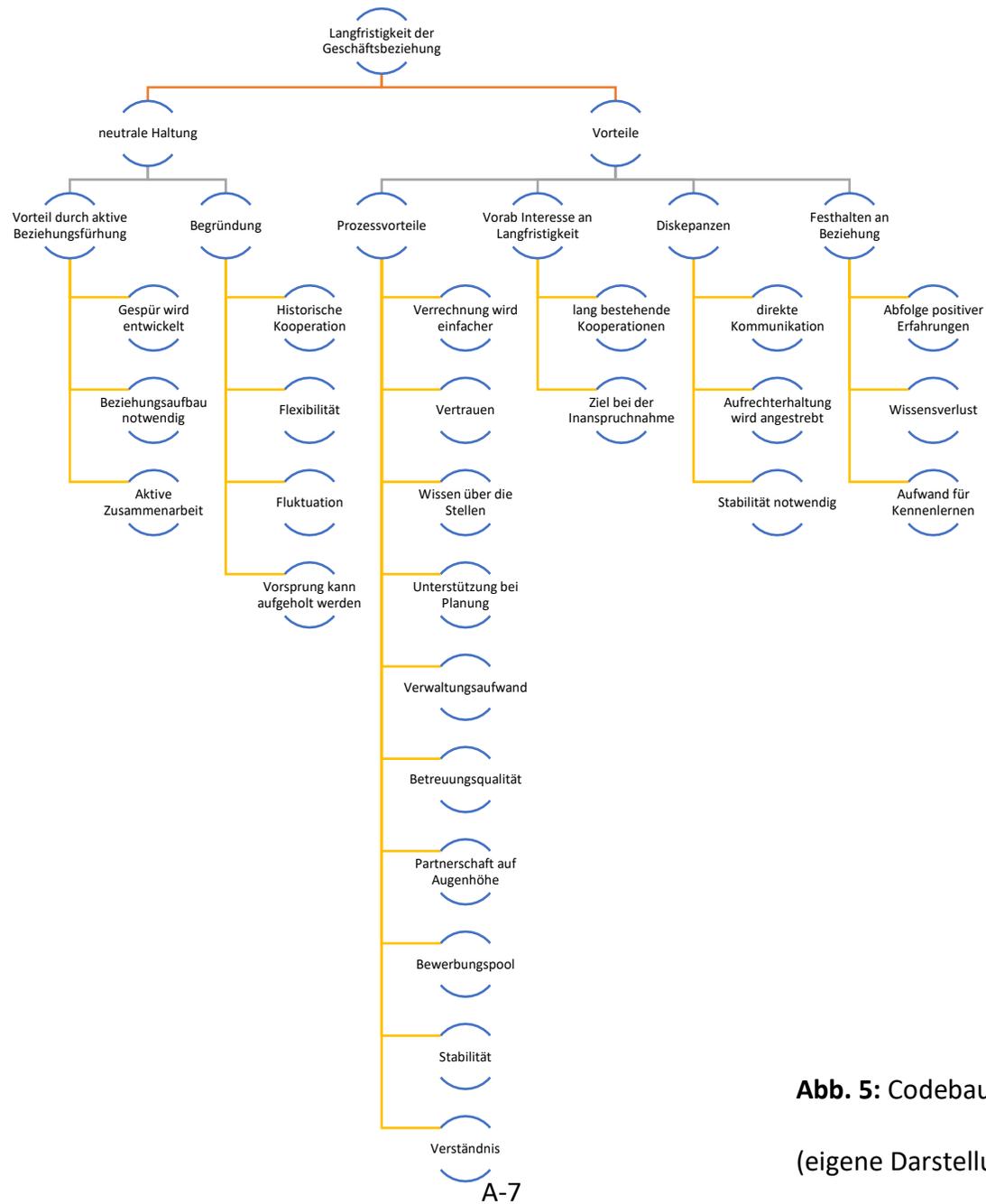


Abb. 4: Codebaum - Erweiterungspotenziale (eigene Darstellung)



A-7

Abb. 5: Codebaum - Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung
(eigene Darstellung)

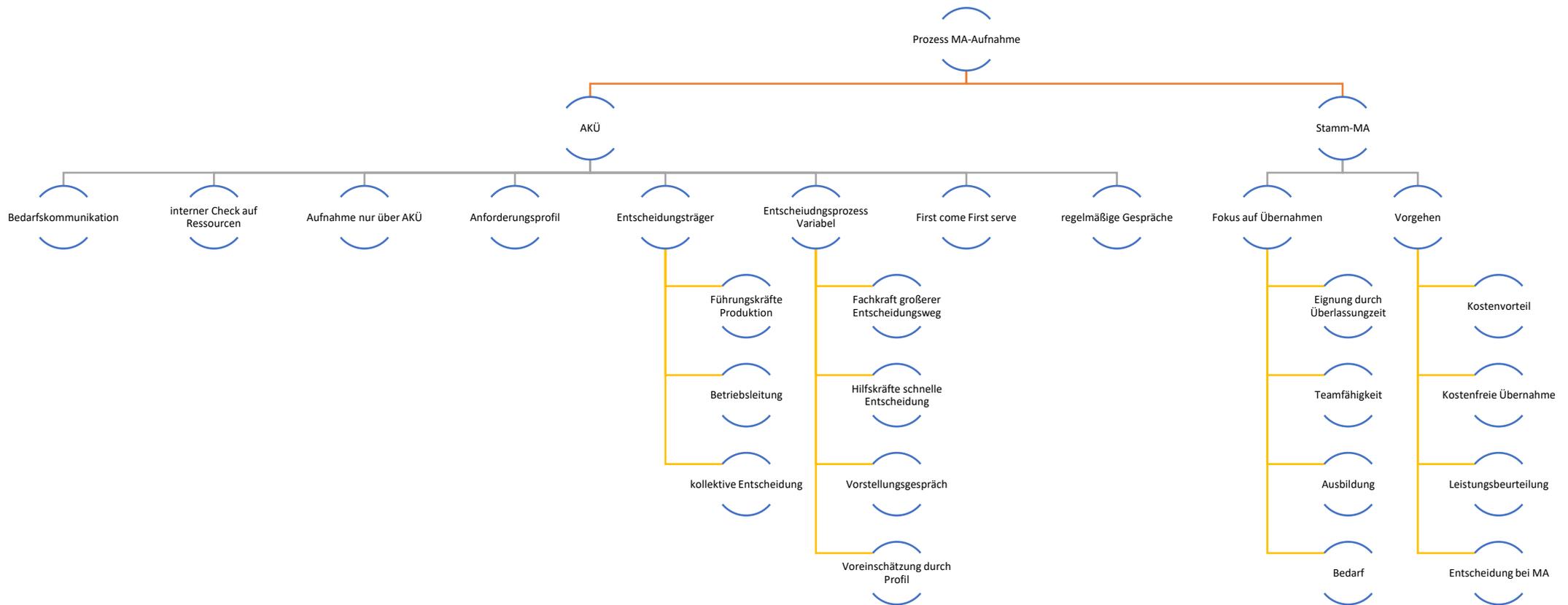


Abb. 6: Codebaum - Prozess MA-Aufnahme (eigene Darstellung)

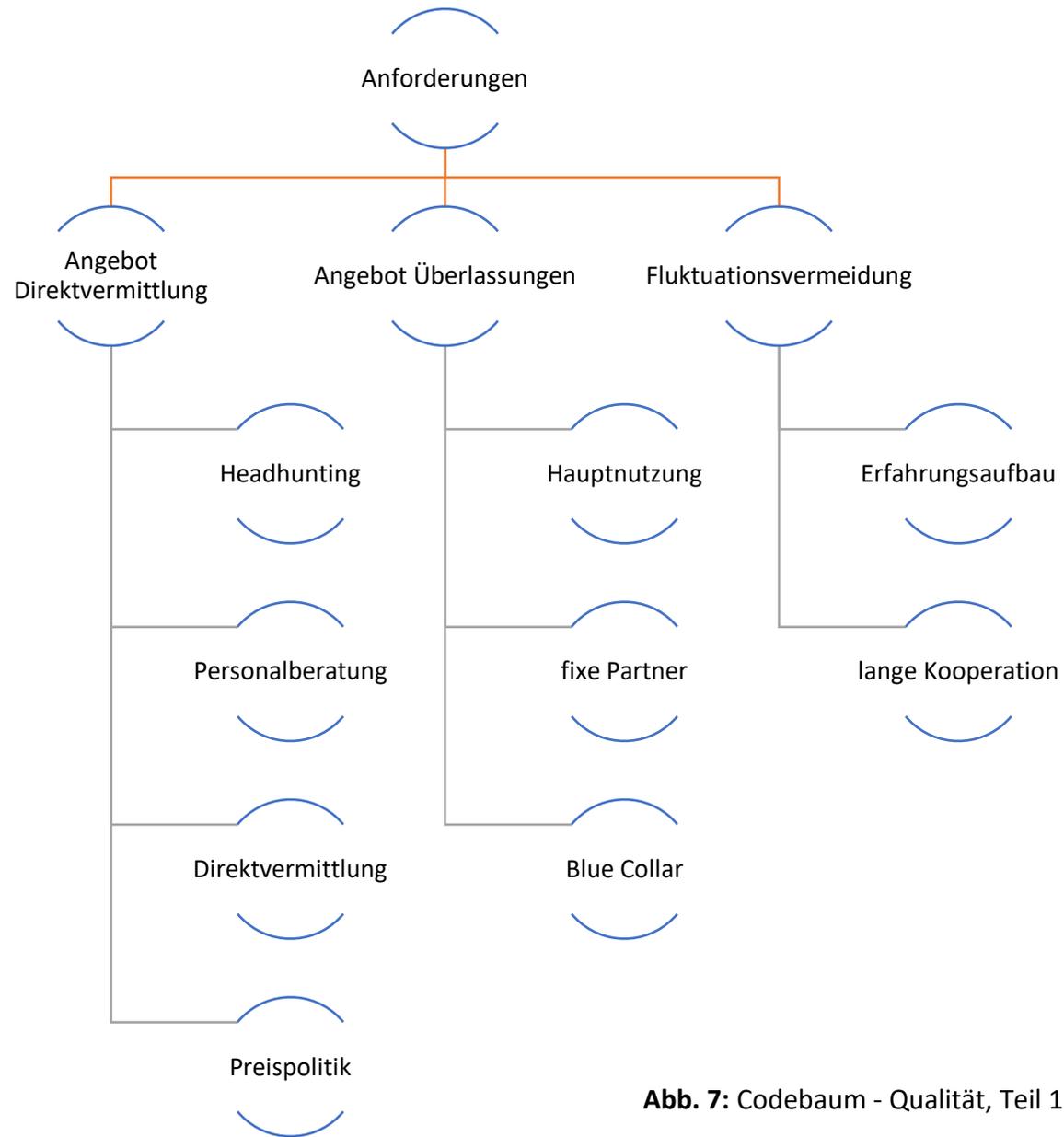


Abb. 7: Codebaum - Qualität, Teil 1 - Anforderungen (eigene Darstellung)

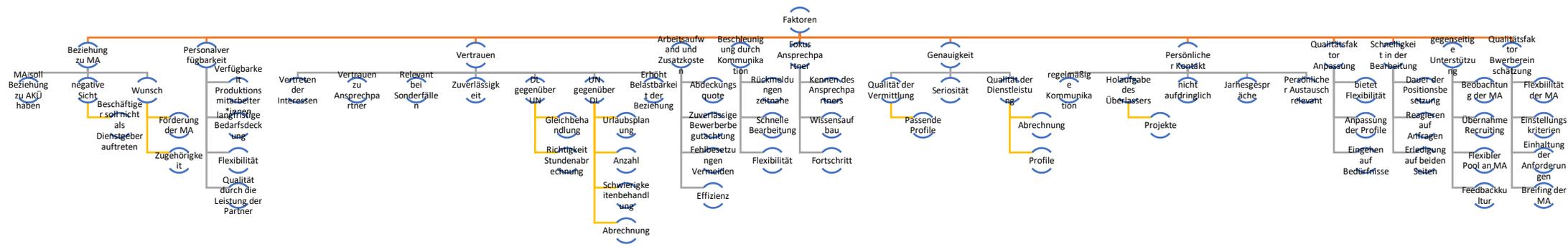


Abb. 8: Codebaum - Qualität, Teil 2 - Faktoren (eigene Darstellung)

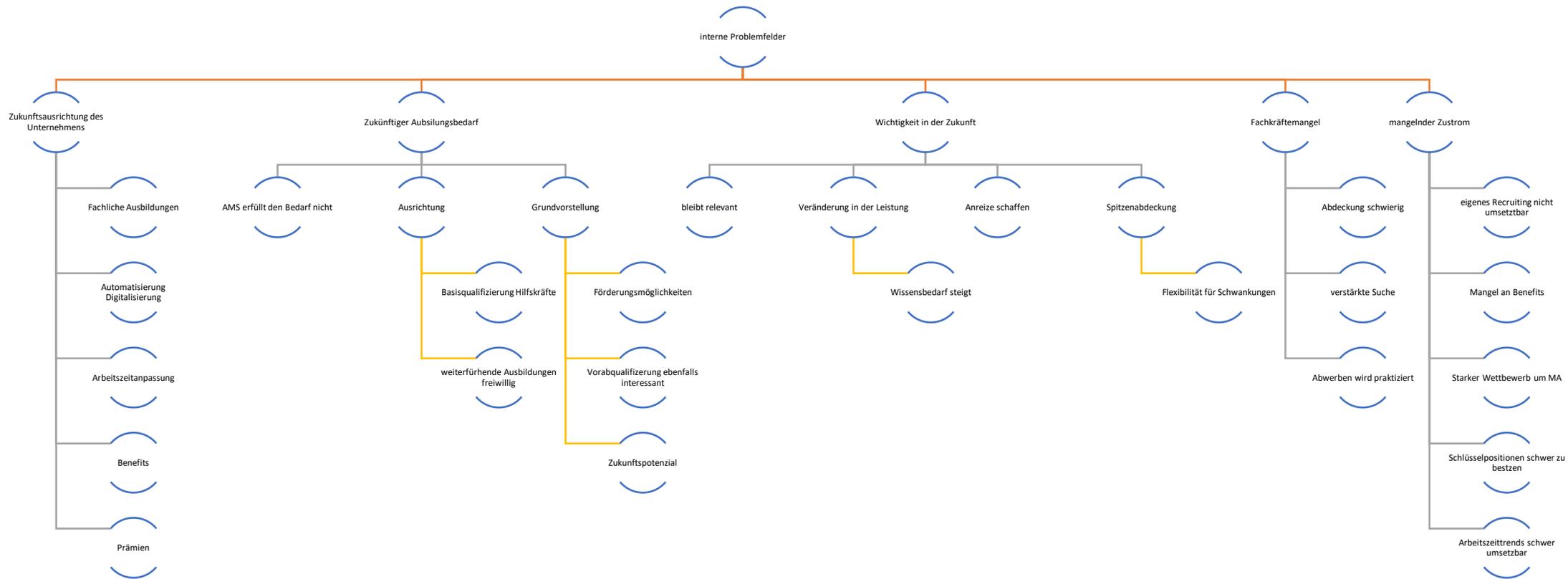


Abb. 9: Codebaum - interne Problemfelder (eigene Darstellung)

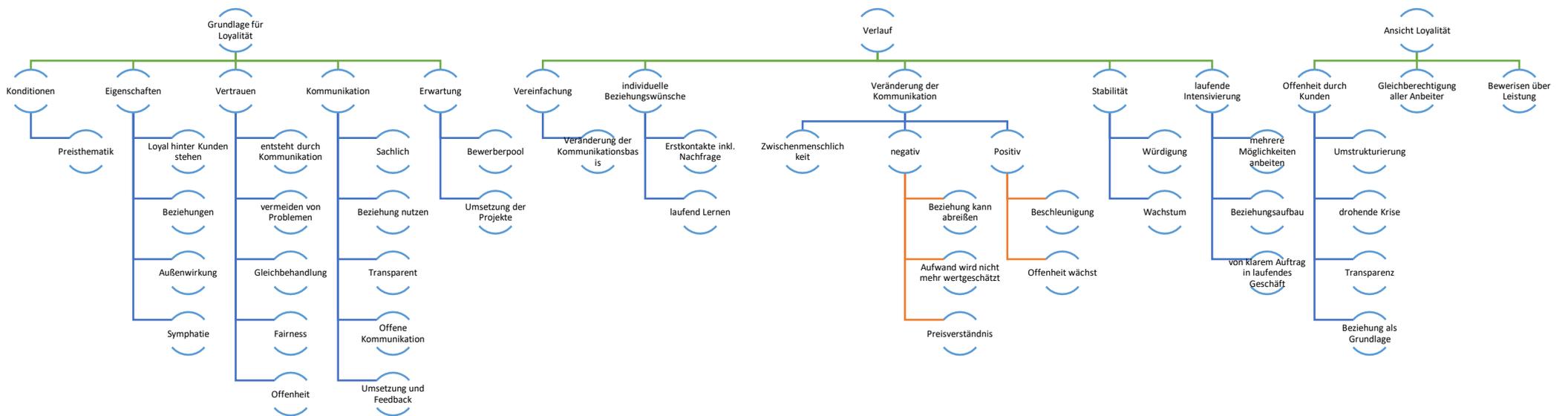


Abb. 10: Codebaum Kundenbetreuer*innen - Teil 1 (eigene Darstellung)

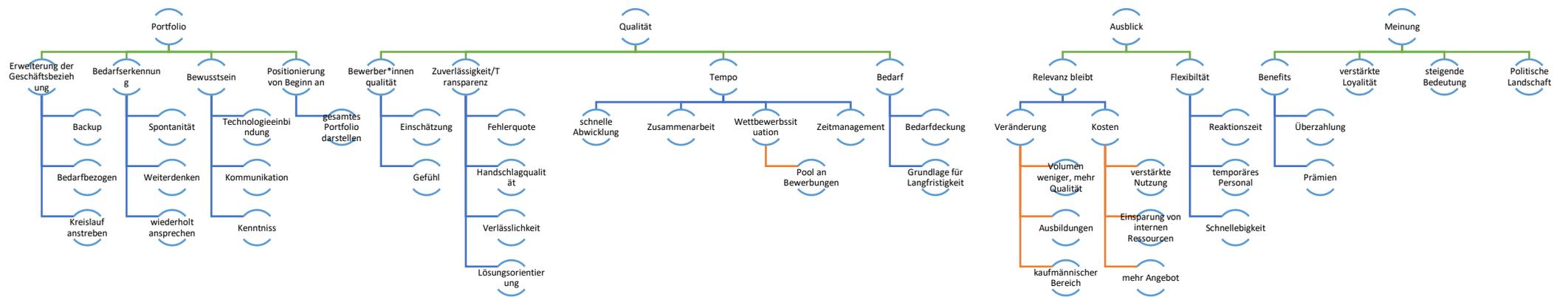


Abb. 11: Codebaum Kundenbetreuer*innen - Teil 2 (eigene Darstellung)