

Working Paper 2005-05
Die Arbeit wird in der ESB-Schriftenreihe veröffentlicht werden

M&A als strategische Option für Zeitarbeitsunternehmen
Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades
eines Diplom-Betriebswirtes (FH) und
Diplôme des Etudes Supérieures Européennes de
Management (DESEM)

Verfasserin: Ulrike Oeser
Betreuender Professor: Prof. Dr. Jörn Altmann

Hochschule Reutlingen
Reutlingen University

European School of Business (ESB)

Alteburgstraße 150
D-72762 Reutlingen
Tel.: 07121/271 - 410
Fax: 07121/24 0-9 71

www.esb-reutlingen.de



Hochschule Reutlingen
Reutlingen University

Themeneinführung

Durch die Hartz-Reformen ist die Personaldienstleistungsbranche verstärkt in den Blickpunkt der Öffentlichkeit geraten und wird so intensiv diskutiert wie nie zuvor. Neben der politischen Debatte hat auch die Etablierung von Zeitarbeit als wichtiger Bestandteil des Personalmanagements in vielen Unternehmen zu einer zunehmenden öffentlichen Wahrnehmung und Akzeptanz geführt.

Aktuell befindet sich die Branche selbst in einem Umbruch, denn die Entwicklungen der letzten Jahre hat viele Anbieter veranlasst, über eine Neuausrichtung ihrer Aktivitäten nachzudenken. Vor allem etablierte Unternehmen streben an, in den nächsten Jahren ihre Marktanteile zu vergrößern und eine stärkere Marktdurchdringung zu erreichen. Hier stellt sich für die Unternehmen die Frage, wie und in welchen Bereichen dieses angestrebte Wachstum erreicht werden soll.

Begriffserklärung

Personaldienstleister sind Firmen, die ihre Unternehmenskunden mit vielfältigen Dienstleistungen im Bereich der Personalbeschaffung, des -einsatzes und des -managements unterstützen. Als Experten in allen Personalangelegenheiten bieten die meisten Firmen neben der klassischen Arbeitnehmerüberlassung auch Dienstleistungen, wie z.B. Personalberatung, Outplacement¹, Schulungen, Projektmanagement, Personalvermittlung etc. an. Im Segment der Zeitarbeit (Leiharbeit), d.h. „[der] gewerbsmäßige[n]

Überlassung von Arbeitskräften durch ein Zeitarbeitsunternehmen an Kunden“ (Gutmann & Kollig, 2004, S. 6) werden nach Angaben von Ernst&Young 90% des Umsatzes der Personaldienstleistungsbranche realisiert (vgl. Ernst & Young, 2004, S. 6). „Zeitar-

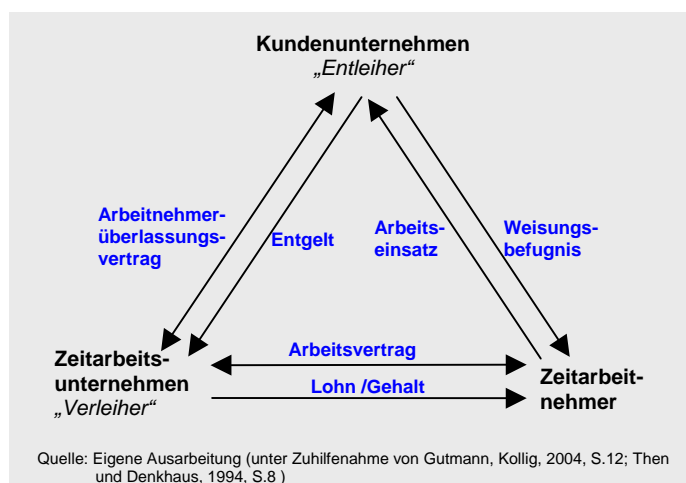


Abb. 1: Die Zeitarbeits-Dreieckskonstellation

¹ Begleitung und Betreuung von Arbeitnehmern bei der Freisetzung von Teilen der Belegschaft

beitsunternehmen [sind] Beschäftigungsunternehmen mit Arbeitsplätzen bei ihren Kunden, auf denen Zeitarbeitnehmer vertragsgemäß ihre Arbeitsleistung erbringen“ (BZA, 2004a). Wie in Abb. 1 verdeutlicht entsteht aus diesem Beziehungsgefüge eine Dreieckskonstellation.

Anbieterstruktur und aktuelle Entwicklungen in Deutschland

Zeitarbeit ist in Deutschland eine relative junge Branche, die bislang aufgrund von strengen gesetzlichen Regelungen nur eine geringe Penetrationsrate² erreichen konnte (2004: 0,86%). In den nächsten Jahren wird durch äußere Einflüsse ein verstärktes Wachstum erwartet, im Zuge dessen sich die Unternehmensland-

schaft, die momentan noch eine starke Fragmentierung aufweist, verändern wird. 2004 waren beim Bundesverband Zeitarbeit Personal-

Dienstleistungen

4.526 Zeitarbeitsun-

ternehmen registriert (vgl. BZA, 2005). Die deutsche Zeitarbeitsbranche ist durch eine Vielzahl kleiner und mittelgroßer, meist nur auf regionaler oder lokaler Ebene tätigen Unternehmen geprägt (vgl. Dormann, 2001, S. 12). Die hohe Repräsentanz kleiner Firmen wird aus Abb. 2 deutlich: nur gut ein Viertel aller Firmen beschäftigt mehr als 100 Mitarbeiter. Bei fast 40% der Unternehmen liegt die Anzahl der Mitarbeiter sogar unter 40. Nur knapp 4% haben mehr als 500 externe Mitarbeiter, wobei in dieser nach oben offenen Größenklasse eine breite Streuung

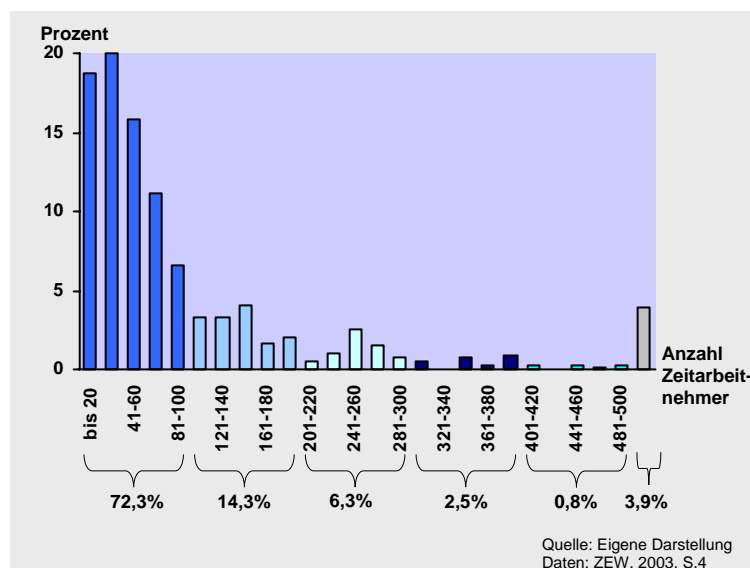


Abb. 2: Größe der Zeitarbeitsunternehmen nach Anzahl beschäftigter Arbeitnehmer (2003)

² Penetration wird berechnet aus den zum 30.6. des jeweiligen Jahres bei der Bundesagentur für Arbeit registrierten Zeitarbeitnehmern im Verhältnis zu erwerbstätigen Inländern

berücksichtigt werden muss. Mit 22.000 Mitarbeitern führt Randstad die Gruppe an.

Die Entwicklungen der letzten Jahre deuten auf eine Konzentration der Anbieter hin (vgl. Abb. 3), die sowohl durch den Ausbau der Marktposition großer national und international tätiger Unternehmen als auch durch Geschäftsaufgaben kleiner regionaler Firmen vorangetrieben wird. Gründe hierfür liegen vor allem im

Wandel der Kundenbedürfnisse, die zum einen verstärkt die Überlassung von hochqualifizierten Mitarbeitern nachfragen und zum anderen daran interessiert sind, ihren gesamten Bedarf an Zeitarbeitnehmern von einem Unternehmen zur Verfügung gestellt zu bekommen.

Wachstum der Zeitarbeitsunternehmen

Vor dem Hintergrund dieser Veränderungen stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, eine Unternehmens- und Wachstumsstrategie zu entwickeln, die es ihnen ermöglicht, wettbewerbsfähig zu bleiben und ihre Marktposition zu behaupten bzw. auszubauen.

Neben der Entscheidung über die Wachstumsrichtung gilt es auch abzuwägen, ob dieses Wachstum organisch oder anorganisch realisiert werden soll. Hierzu müssen Vor- und Nachteile der beiden Wachstumsalternativen gegenübergestellt und für jedes Unternehmen individuell bewertet werden. Die Analyse zeigt, dass in den letzten Jahren fast 75% der betrachteten Unternehmen Akquisitionen getätigt haben, wovon knapp 50% als horizontale Akquisitionen ohne Produkterweiterung

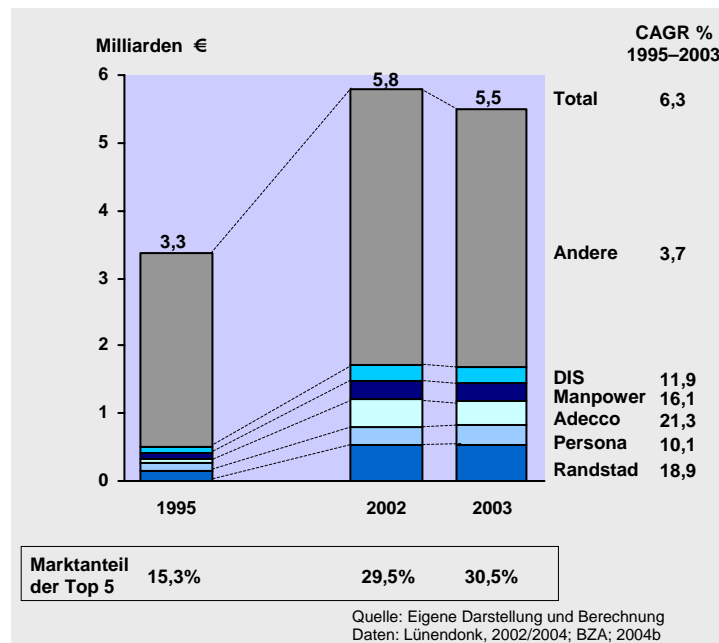


Abb. 3: Entwicklung der Marktanteile der Top 5 (1995–2003)

einzuordnen sind (vgl. Abb. 4); ca. 40% der Unternehmen gaben an, auch für die nächsten Jahren bereits konkrete Akquisitionspläne zu haben.

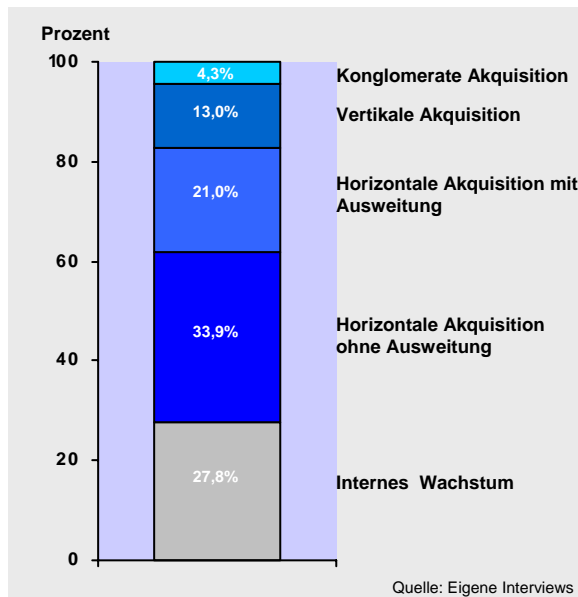


Abb. 4: Historische Wachstumsform der Top 18 in Deutschland

Branchenübergreifende Studien (vgl. Bühner 1990a, S.110f.) und Einschätzungen der Interviewpartner belegen, dass eine vorsichtige Diversifikation durch die Übernahme eines Konkurrenten, mit ergänzendem Dienstleistungsportfolio, die erfolgversprechendste Akquisitionsstrategie zu sein scheint. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass man so die Kompetenzen des Mitarbeiter-/ Management-Know-hows und des Serviceangebots er-

weitert, ohne jedoch in völlig fremde Geschäftsbereiche vorzudringen.

Es muss an dieser Stelle jedoch darauf aufmerksam gemacht werden, dass keine allgemeingültigen Schlüsse gezogen werden können. Für jedes Unternehmen ist ein individueller Wachstumspfad erforderlich, der die Besonderheiten der Kunden-, Mitarbeiter- und Wettbewerbseinflüsse berücksichtigt.

Basierend auf den Ergebnissen der Analyse können dennoch einige Empfehlungen gegeben werden:

Für Generalisten mit Schwerpunkt auf der Vermittlung gering qualifizierter Zeitarbeitnehmer ist eine Akquisition, die darauf abzielt, den bestehenden Geschäftsbetrieb zu stärken, als wenig erfolgversprechend einzuschätzen.

Spezialisten, z.B. im Bereich Accounting, Engineering oder IT, sollten jedoch durchaus auch horizontale Akquisitionen ohne Produkterweiterung in Erwägung ziehen. Vertikale Akquisitionen erscheinen ebenfalls nur für Spezialisten sinnvoll, da sie sich so einen Zugang zu Mitarbeiterressourcen verschaffen können, der aufgrund der durch den hohen Qualifikationsgrad bedingten knappen Ressourcen sonst nur schwer möglich ist.

Zielt die Unternehmensstrategie darauf ab, ausländische Märkte zu erschließen, so ist aus Zeitgründen und aufgrund fehlender Marktkenntnisse die Akquisition eines lokalen Unternehmens zu empfehlen.

Übergreifend kann festgehalten werden, dass die richtige Kombination von externem und internem Wachstum eine zentrale Bedeutung hat, da Akquisitionen keinen Ersatz für die stetige Verbesserung und Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsbetriebs darstellen (vgl. Interviews mit Zeitarbeitsunternehmen).

Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren von externem Wachstum

Ein großes Risiko besteht in der Fehleinschätzung der strategischen Ausrichtung des akquirierten Unternehmens. Dieses Risiko ist bei Zeitarbeitsunternehmen besonders hoch, da kleine Unternehmen die Branche dominieren und hier der Informationsgrad aus externen Quellen über die strategische Ausrichtung begrenzt ist. Meist basieren die Informationen auf Auskünften durch das Management und sind nicht immer als 100% wahrheitsgemäß und vertrauenswürdig einzuschätzen.

Ein weitere wesentlicher Risikofaktor liegt in der Inkompatibilität der Kulturen, deren Folgen bis zu einer Abwanderung von Mitarbeitern reichen können. Akquisitionen sind aufgrund von Ungewissheiten bzgl. der Sicherheit des Arbeitsplatzes häufig mit persönlichen Ängsten der Mitarbeiter verbunden. Reagieren die Mitarbeiter deshalb negativ auf die Akquisition und verlassen die Firma, so ist dies in einer Dienstleistungsbranche besonders tragisch, da Mitarbeiter die assets und somit das Kernkapital der Zeitarbeitfirma sind (vgl. Hemp, 2003, S. 86ff.).

Des weiteren besteht die Gefahr, dass die Kunden des akquirierten Unternehmens die Akquisition nicht annehmen und den Anbieter wechseln. Die Gefahr besteht z.B. dann, wenn die Kundenunternehmen den im Zuge der Reorganisation neu zugewiesenen Ansprechpartner nicht akzeptieren oder ausscheidende Schlüsselmitarbeiter den Kundenkontakt mitnehmen, denn häufig ist die Bindung zu den Mitarbeitern deutlich intensiver als zu dem Unternehmen.

Ein weiteres typisches Problem der Manager von Zeitarbeitsfirmen liegt in der Überschätzung des Synergie-³ und Cross-Selling-⁴Potenzials.

Unternehmen, die sich nach sorgfältiger Überlegung und Abwägung von Alternativen für externes Wachstum entscheiden, sollten die Erfahrungswerte anderer Unternehmen dazu nutzen, um typische Fehler zu vermeiden und möglichst erfolgreich zu akquirieren.

Da ein Hauptrisiko im Verlust der Kundenkontakte liegt, und diese den eigentlichen Wert eines Zeitarbeitsunternehmens ausmachen, bietet es sich an, „die Methode der sogenannten verzögerten Kaufpreisermittlung und -zahlung“ (Jung, 1993, S. 325), auch als „Earn-Out-Method“ oder „Contingent Price Deal“-Methode bezeichnet, anzuwenden (vgl. Picot, 1998, S. 46).

Bei dieser Methode wird nicht das prognostizierte Ergebnis als Grundlage zur Unternehmensbewertung und Kaufpreisermittlung herangezogen, sondern „das tatsächlich erwirtschaftete (realisierte) Jahresergebnis während einer bestimmten Referenzperiode“ (Lacher & Poppe, 1988, S. 1762). Das bedeutet, dass bei Vertragsabschluss der endgültige Kaufpreis noch nicht feststeht, daher zunächst nur ein Teil bezahlt wird, und der Restbetrag, dessen Höhe von der Entwicklung des Unternehmens während dieser Periode abhängt, erst nach Ablauf der Referenzperiode entrichtet wird. Diese Methode, deren Realisierung mit einem hohen Zeit- und Kostenaufwand verbunden ist (vgl. Picot, 1998, S. 46), wird vorrangig für forschungsintensive Unternehmen und Dienstleistungsunternehmen angewendet (vgl. Jung, 1993, S. 325), da hier das Risiko eines Misserfolgs besonders hoch ist und bietet sich deshalb auch in der Zeitarbeitsbranche an.

Bei der Auswahl des Akquisitionskandidaten sollte ein Schwerpunkt auf der Untersuchung der Unternehmenskultur liegen, um spätere Integrationsprobleme zu reduzieren. Es ist daher ratsam, eine Cultural Due Diligence durchführen und die beiden Unternehmenskulturen auf ihre Kompatibilität überprüfen zu lassen. Des

³ „Effekt, der ausdrücken soll, dass bei optimaler Kombination von Einzelelementen die sich ergebende Gesamtheit mehr ist als die Summe der Einzelteile“ (Schneck, 2003, S.958)

Weiteren ist das Risiko, dass die Akquisition von Kunden und Mitarbeitern nicht mitgetragen wird, durch intensive interne und externe Kommunikation zu minimieren. Es sollte durchaus auch in Erwägung gezogen werden, über vertragliche Vereinbarungen Mitarbeiter und Manager an das Unternehmen zu binden und durch monetäre Anreize zusätzlich zu motivieren.

Ausblick

Letztendlich wird die Akquisitionstätigkeit in den nächsten Jahren stark von dem tatsächlich realisierten Marktwachstum abhängen.

Für künftige Untersuchungen ist es von besonderem Interesse, welche Auswirkungen z.B. eine Lockerung des Kündigungsschutzes und Flexibilisierung der Arbeitszeit auf die Nachfrage von Zeitarbeit hätten, da bei Personalengpässen, kurzfristigem Bedarf und Auftragsspitzen, den Haupteinsatzgründen für Zeitarbeit, dann auch ohne scheinbar nennenswerte Nachteile kurzfristig Stammpersonal eingestellt und wieder entlassen werden könnte.

Etwaige Gesetzesänderungen könnten zu einer geringeren Nachfrage nach Zeitarbeitnehmern führen. Es wäre zu vermuten, dass sich Unternehmen dann tendenziell eher von Unternehmensteilen trennen würden als neue hinzuzukaufen. Die Akquisitionstätigkeit würde somit deutlich geringer ausfallen als prognostiziert.

⁴ „Versuch einem Kunden durch Verkauf eines Produktes gleichzeitig ein anderes Produkt aus dem Leistungsprogramm oder ein Kuppelprodukt mitzuverkaufen“ (Schneck, 2003, S.214)

Literaturverzeichnis

- Bühner, Rolf (1990a) *Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen in der Bundesrepublik Deutschland*. Stuttgart: Carl Ernst Poeschel Verlag
- BZA Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V. (2004a) *Zeitarbeit, Fakten*. Bonn: www.bza.de (zuletzt besucht: 28.02.2005)
- BZA Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V. (2004b) *Pressemitteilung: Zeitarbeit in Zahlen – Zeitarbeit ist gewachsen*. 17.12.2004. BZA: http://www.bza.de/downloads/presse/BZA_PM_041217.doc (zuletzt besucht: 28.02.2005)
- BZA Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V. (2005) *Pressemitteilung: Zeitarbeit in Zahlen – 1.Halbjahr 2004. Neue Rekordmarke bei der Beschäftigtenzahl*. 05.01.2005. BZA: http://www.bza.de/downloads/presse/bza_presseinfo_050105_2.doc (zuletzt besucht: 28.02.2005)
- Dormann, Franz Dr. (2001) *Entwicklung der Zeitarbeit in Deutschland 1995 bis 2000*. Bonn: Social Conbsult GmbH. http://www.bza.de/downloads/BZA_Studie_ZA_1995-2000.pdf (zuletzt besucht: 28.02.2005)
- Ernst & Young (Hg.) (2004) *Personaldienstleistungen in Deutschland*. Ernst & Young Corporate Finance Beratung. <http://www.ey.com/GLOBAL/content.nsf/Germany/Studien> (zuletzt besucht: 28.02.2005)
- Gutmann, Joachim & Kollig Martina (2004) *Zeitarbeit – Wie Sie den Personaleinsatz optimieren*. München: Rudolf Haufe Verlag
- Hemp, Paul (2003) Wachstum um jeden Preis. *Harvard Businessmanager*. Nr.9, 01.09.2003. S. 86ff.
- Jung, Willi (1993) *Praxis des Unternehmenskaufs: eine systematische Darstellung der Planung und Durchführung einer Akquisition*. Stuttgart: Schäffer Poeschel
- Lacher, Jörg & Poppe, Hermann (1988) Unternehmenskauf nach der Methode des „realisierten Ertragswert“. *Der Betrieb*. Nr. 35, S. 1761–1765
- Lünendonk (Hg.) (2004) *Presseinformation: Lünendonk-Liste 2004, Führende Zeitarbeits- und Personaldienstleistungs-Unternehmen in Deutschland 2004*. 17.05.2004 http://www.luenendonk.de/presse_detail.php?ID=63&SFILTER= (zuletzt besucht: 28.02.2005)

Picot, Gerhard Dr. (1998) *Unternehmenskauf und Restrukturierung*. München: C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung

Schneck, Ottmar Prof. Dr. (Hg.) (2003) *Lexikon der Betriebswirtschaft*. München: C.H. Beck im dtv

Then, Werner & Denkhaus, Gert (1994) *Zeitarbeit – Flexibel arbeiten und beschäftigen*. München: C.H. Beck im dtv

ZEW (2003) *Perspektiven der Zeitarbeit, Ergebnisse der ZEW-Erhebung bei Zeitarbeitsbetrieben*. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW)