

Themendossier

# Branchenzuschlagstarife verändern die Zeitarbeit in Deutschland

Herausforderungen und Lösungswege für  
Personaldienstleistungen mit hoher Qualität

Eine Publikation der Lünendonk GmbH  
in Zusammenarbeit mit





# Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT .....</b>	<b>4</b>
<b>MARKTPERSPEKTIVE BRANCHENZUSCHLÄGE .....</b>	<b>6</b>
Marktentwicklung – Von den Hartz-Gesetzen zu den Branchenzuschlagstarifen .....	6
Fakten und Hintergründe zum Markt für Zeitarbeit und Personaldienstleistungen in Deutschland – Marktstruktur und ausgeübte Tätigkeiten .....	11
Perspektive 2013 – Erwartete Auswirkungen zu den Tarifierhöhungen und Branchenzuschlagstarifen.....	16
Umsetzung der neuen Regelungen – Stichtag 1.11.2012: Die neuen Regelungen in der Praxis.....	21
Fazit und Ausblick – Transformation als Chance für Qualitätsanbieter .....	25
<b>INTERVIEW / POSITIONIERUNG / CASE STUDY .....</b>	<b>28</b>
Interview Stefan Polak, Vorstand JOB AG – Attraktivität für gute Leute – Fokus auf Produktivität .....	29
„Wir werden gefordert“ – Branchenzuschläge machen die Zeitarbeit attraktiver – Umfassende IT-Lösungen machen die Zuschläge administrierbar .....	34
Interview Dr. Klaus Eierhoff, Vorsitzender der Geschäftsführung TEMPTON Group – Outsourcing entwickelt sich zum Wachstumstreiber für unsere Branche.....	38
<b>UNTERNEHMENSPROFILE.....</b>	<b>42</b>
JOB AG.....	43
Orizon .....	44
TEMPTON Group.....	45
Lünendonk .....	46



## Vorwort



*Hartmut Lüerßen,  
Partner Lünendonk  
GmbH*

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

der Markt für Zeitarbeit und Personaldienstleistungen in Deutschland verändert sich. Zum 1.11.2012 traten eine Tarifierhöhung sowie Vereinbarungen zu Branchenzuschlägen für die Metall- und Elektroindustrie sowie für die Chemieindustrie in Kraft. Verhandlungen zu weiteren Branchenzuschlägen laufen und werden von den beiden Arbeitgeberverbänden der Zeitarbeit, dem Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister (BAP) sowie dem Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen (iGZ) mit den zuständigen Gewerkschaften geführt.

Über die Branchenzuschläge sollen Tarifangleichungen für die Zeitarbeitnehmer erreicht werden, die im Geltungsbereich der jeweiligen Branchen eingesetzt sind. Weil die Regelungen jedoch bereits bei den ersten beiden Vereinbarungen nicht einheitlich sind und in manchen Detailfragen noch Interpretationsspielräume zulassen, steigt die Komplexität der Dienstleistung. Bisher konnte ein Kunde anrufen und fragen: Ich brauche für drei Monate einen Druckmaschinentechner für meinen Betrieb in München. Was kostet mich der Einsatz? Der Kundenberater konnte anhand der Entgeltgruppen sowie der Kalkulationstabellen des Zeitarbeitsunternehmens schnell eine verbindliche Antwort geben. So einfach ist es nicht mehr. Jedenfalls nicht, wenn Branchenzuschläge gelten. Um die Regelungen zu den Branchen-

zuschlägen richtig anwenden zu können, müssen Berater und Kunde weitere Informationen austauschen, bevor der Kundenberater auf der Basis einer komplexeren Kalkulation mit nach Einsatzdauer gestaffelten Verrechnungssätze einen Gesamtpreis nennen kann.

### VERÄNDERUNG ALS CHANCE

Der Markt für Zeitarbeit und Personaldienstleistungen steht unter besonderer Beobachtung – öffentlich wie politisch. Die Veränderungen, die sich aufgrund der neuen Branchenzuschläge ergeben, sind eine Chance für die öffentliche Wahrnehmung der Arbeitnehmerüberlassung. Denn mit den Branchenzuschlägen wird eine Tarifangleichung angestrebt. Die Zeitarbeitnehmer verdienen im Laufe eines längeren Kundeneinsatzes mit Branchenzuschlägen deutlich mehr als zuvor, weil sie direkt von den Branchenzuschlägen profitieren. Das dürfte die Branche Zeitarbeit und Personaldienstleistungen als Arbeitgeberbranche attraktiver machen – vorausgesetzt, dass die Kunden bereit sind, diese Mehrkosten auch zu tragen. Der Wert der unternehmerischen Flexibilität durch Arbeitnehmerüberlassung kommt in den Einsatzbetrieben mit Branchenzuschlägen auf den Prüfstand.

Für das Jahr 2013 befürchten viele Anbieter, dass die Nachfrage sinkt, auch durch die Tatsache, dass die Branchenzuschläge die Arbeitnehmerüberlassung in manchen Bereichen deutlich verteuern.

Für die Anbieter führt die Vielfalt und damit dynamisch steigende Komplexität zu großen operativen Herausforderungen. Die Kunden der Zeitarbeit brauchen eine Flexibilitätsreserve, um besser auf Schwankungen der Nachfrage reagieren zu können. Die Arbeitnehmerüberlassung ist eines der effektivsten Instrumente auf dem deutschen Arbeitsmarkt, um diese Flexibilität im Personalbereich zu erlangen.

Doch nicht nur für die Kunden und Anbieter wird es schwieriger zu planen, auch für die Zeitarbeitnehmer. Denn es ist zu erwarten, dass viele Zeitarbeitnehmer durch die Branchenzuschläge mit Verdienstschwankungen rechnen müssen. Denn die Branchenzuschläge gelten nur während der ununterbrochenen Einsatzzeit für einen Betrieb. Wenn ein Techniker beispielsweise nach 9 Monaten ununterbrochener Tätigkeit in einen anderen Einsatzbetrieb wechselt, fällt der Branchenzuschlag von 50 Prozent auf den Zeitarbeitsvertrag weg.

Die individuelle Haushaltsplanung sollte sich daher weiterhin nach dem Grundtarif richten. Auch solche Themen müssen Personaldienstleister mit hohem Qualitätsanspruch angehen.

Es zeigt sich: Die Komplexität steigt für alle Beteiligten. Ziel des Themendossiers ist es, durch mehr Transparenz einen Beitrag zu leisten, damit die

Einsatzunternehmen auch zukünftig mit der Arbeitnehmerüberlassung als Flexibilitätsreserve planen können.

Denn die Frage ist nicht, ob die deutsche Wirtschaft einen Flexibilitätsbedarf hat, sondern wie die Unternehmen diesen Flexibilitätsbedarf sicherstellen. Ein wichtiges Instrument verändert sich gerade. Und es ist wichtig, dass das Instrument bedienbar bleibt und von allen Beteiligten richtig bedient wird. Die steigende Komplexität ist eine große Chance für die Qualitätsdienstleister.

Wir wünschen Ihnen eine nutzbringende Lektüre.



Herzliche Grüße  
Hartmut Lürßen

## Marktentwicklung

# Von den Hartz-Gesetzen zu den Branchenzuschlagstarifen

Zum 1.11.2012 sind neben der Tarifierhöhung im Zeitarbeitsstarifvertrag zusätzlich Vereinbarungen zu Branchenzuschlägen wirksam geworden. Diese Tarifangleichungen gelten zunächst für Zeitarbeitnehmer, die bei Kundenunternehmen aus der Metall- und Elektroindustrie sowie der Chemieindustrie im Einsatz sind. Weitere Branchenzuschläge wurden darüber hinaus für die Kautschuk-Industrie, die Kunststoff-Industrie sowie für den Schienenverkehrsbereich vereinbart. Verhandlungen für weitere Branchen laufen. Grundsätzlich wird die Arbeitnehmerüberlassung dadurch für die Kundenunternehmen, bei denen die bisher verhandelten Branchenzuschläge gelten, bei Einsätzen von mehr als sechs Wochen teurer. So wird beispielsweise in der Metall- und Elektroindustrie ab einer Einsatzzeit von mehr als sechs Wochen ein Branchenzuschlag von 15 Prozent auf den Zeitarbeitsstarif fällig. Dieser Zuschlag steigt stufenweise in fünf Schritten an, bis bei einem unterbrechungsfreien Einsatz von mehr als 12 Monaten 50 Prozent Aufschlag gelten. In der Folge steigen logischerweise auch die Verrechnungssätze, die das Kundenunternehmen an den Personaldienstleister zahlt, wenn nicht Ausnahmen oder individuelle Faktoren bereits zu einer höheren Bezahlung der Zeitarbeitnehmer führen.

Die Spielregeln verändern sich, die Kalkulation und die Beratung für die Dienstleistung werden komplexer. Die Auswirkungen auf die Nachfrage können nur schwer prognostiziert werden. Denn neben der konjunkturellen Entwicklung hängt die zukünftige Nachfrage davon ab, wie die Kundenunternehmen den Mehrwert der Flexibilität bewerten.

Gerade in den Helfertätigkeiten, die unter einer starken Kostenbetrachtung seitens der Kunden stehen, befürchten viele Anbieter einen Rückgang. In hohen Qualifikationen wie Engineering Services oder IT-Services hingegen werden Zeitarbeitnehmer meist heute bereits übertariflich bezahlt, so dass sich hier kaum Auswirkungen auf die Verrechnungssätze ergeben dürften.

### FÜHRENDE ANBIETER SEHEN CHANCE DURCH QUALITÄTSDIFFERENZIERUNG

Damit die neuen Regelungen richtig und effizient angewendet werden können, müssen die Anbieter nicht nur über moderne Business-Software verfügen sondern auch in der Lage sein, ihre Kunden kompetent zu beraten. Wichtige Werkzeuge sind hierbei Kalkulationstools und Werkzeuge für die Kundenberatung, damit der Kunde anhand von wichtigen Informationen wie Branchenzugehörigkeit, Vergleichslohn, Referenzlohn oder Betriebsvereinbarungen eine korrekte Kalkulationsbasis für die Arbeitnehmerüberlassung erhält.

Diese steigende Komplexität sehen führende Zeitarbeits- und Personaldienstleistungs-Unternehmen als große Chance zur Qualitätsdifferenzierung. Denn gerade kleine Anbieter von Zeitarbeit und Personaldienstleistungen fehlt oft das erforderliche Know-how und das Kapital, um Kalkulationstools auf Excel-Basis oder Apps zur Beratungsunterstützung zu entwickeln. Und weil ohne effiziente Tools und Prozesse der individuelle Aufwand für die Kundenbetreuung sowie die Fehleranfälligkeit steigt, sehen sich die größeren Anbieter mittel- und langfristig im Vorteil.

TAG CLOUD BRANCHENZUSCHLAGSTARIFE ZEITARBEIT



Abbildung 1: Tag Cloud Branchenzuschlagstarife Zeitarbeit  
 Quelle: Lünendonk GmbH, 2012

Denn dass die Bezahlung der Zeitarbeitnehmer korrekt und nach Vorgabe des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes sowie der Tarifverträge erfolgt, ist im ureigenen Interesse der Kunden. Im Hintergrund droht immer das Risiko der Subsidiärhaftung. Dies bedeutet, dass der Kunde für die Sozialversicherungsbeiträge der eingesetzten Zeitarbeitnehmer haftet, wenn der Personaldienstleister diese nicht korrekt abführt oder wegen Zahlungsunfähigkeit nicht abführen kann. Dass das Risiko der Subsidiärhaftung nicht nur theoretisch existiert, zeigen die Forderungen der Sozialversicherungsträger an Zeitarbeitsunternehmen, die bis Ende 2010 den CGZP-Tarifvertrag angewendet hatten. Der Tarifgemeinschaft CGZP (Christlichen Gemeinschaft für Zeitarbeit und Personalserviceagenturen) wurde rückwirkend die Tariffähigkeit aberkannt, so dass

statt der Regelungen eines Tarifvertrages das Prinzip der Gleichbehandlung gilt. Weitere gerichtliche Entscheidungen zu diesem Thema stehen noch aus. Die Anbieter, die als Mitglieder des Arbeitgeberverbandes AMP (Arbeitgeberverband Mittelständischer Personaldienstleister) den CGZP-Tarif angewendet hatten, mussten Rückstellungen für Nachforderungen bilden.

Im Jahr 2011 haben sich die beiden Arbeitgeberverbände BZA (Bundesverband Zeitarbeit Personaldienstleistungen) und AMP zum Bundesverband der Personaldienstleister (BAP) zusammengeschlossen. Neben dem BAP ist der iGZ (Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen) als zweiter Arbeitgeberverband für die Zeitarbeit aktiv.

### 10 JAHRE LIBERALISIERUNG DER ZEITARBEIT

In den vergangenen zehn Jahren hat Deutschland zwei Wirtschaftskrisen durchlebt und steckt in einer Währungskrise. Die Stabilität in den Jahren 2008 und 2009 haben die deutschen Unternehmen dabei zu einem erheblichen Teil gut gefüllten Arbeitszeitkonten, dem Kurzarbeitergeld sowie der Flexibilitätsreserve durch die Arbeitnehmerüberlassung zu verdanken. Auch bei der Erholung nach der Krise haben die Unternehmen durch den Einsatz von Zeitarbeitnehmern profitiert. So konnten zusätzliche Produktionskapazitäten schnell aufgebaut werden. Bereits im Jahr 2011 berichteten die Personaldienstleister dann von stark steigenden Übernahmen durch Kundenunternehmen.

Dieser Trend, dass Kunden die Zeitarbeitnehmer verstärkt übernehmen, wurde im Jahr 2012 gebremst aufgrund der steigenden Unsicherheit im Zusammenhang mit der Euro-Krise. Als stark von der Auftragslage der Kunden abhängiger frühzyklischer Dienstleistungsmarkt haben die Zeitarbeits- und Personaldienstleistungs-Unternehmen die wirtschaftliche Abschwächung bereits zu Beginn des Jahres verspürt. Die Prognosen für das Marktwachstum 2012 lagen vor den Vereinbarungen zu den Branchenzuschlägen in der Metall- und Elektroindustrie bei etwa 7,8 Prozent für 2012. Zum Vergleich: Die Bundesregierung hat im Oktober 2012 die Erwartungen für das BIP-Wachstum (Brutto-Inlands-Produkt) auf 0,8 Prozent angehoben, jedoch die Erwartungen für das Jahr 2013 auf 1,0 Prozent reduziert. Im Frühjahr 2012 hatte die Prognose für 2013 noch bei 1,6 Prozent BIP-Wachstum gelegen.

Die Zeitspanne von 10 Jahren führt zu einem wichtigen Meilenstein in der Marktentwicklung von Zeitarbeit und Personaldienstleistungen in Deutschland: Im August 2002 stellte die Expertenkommission um den früheren VW-Personalvorstand Peter Hartz die Konzepte für die Reform des Sozialstaats vor, die später als sogenannte Hartz-I-IV-Gesetze zum Kern der Agenda 2010 des damaligen Bundes-

kanzlers Gerhard Schröder wurden. In Folge der Liberalisierung des Marktes für Zeitarbeit und Personaldienstleistungen stieg die Nachfrage aufgrund des strukturellen Flexibilisierungsbedarfs in der deutschen Wirtschaft stark an. Insgesamt waren nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit zum Stichtag 31.12.2002 rund 308.000 Zeitarbeitnehmer in Deutschland beschäftigt. Zum Vergleich: Zum Jahresende 2011 waren es mehr als 871.000 Zeitarbeitnehmer bei Personaldienstleistern beschäftigt. Das Marktvolumen lag nach Schätzungen der Lünen-donk GmbH im Jahr 2011 bei 20,7 Milliarden Euro.

### VON DER EU-ZEITARBEITSRICHTLINIE ZU DEN BRANCHENZUSCHLÄGEN

In Deutschland ist die Arbeitnehmerüberlassung im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) geregelt. Darüber hinaus gilt auf EU-Ebene die sogenannte EU-Zeitarbeitsrichtlinie, die am 22.10.2008 nach sechsjährigen Verhandlungen erlassen wurde und deren Vorgaben von den Mitgliedsstaaten bis Ende 2011 in nationales Recht umgesetzt werden mussten.

Das Ziel und wesentliche Vorgaben in der EU-Richtlinie betreffen den Grundsatz der Gleichbehandlung (Equal Treatment), der sich auf „wesentliche Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen“ in den Einsatzunternehmen bezieht, wie Arbeitsentgelt (Equal Pay), Arbeitszeit, Überstunden, Ruhezeiten oder arbeitsfreie Tage, den Zugang zu Gemeinschaftseinrichtungen oder Informationen zu freien Stellen.

Manche der Bestimmungen, unter anderem zum Arbeitsentgelt, durften die Länder unter bestimmten Bedingungen abweichend im Rahmen von Tarifverträgen regeln. Andere Bestimmungen, beispielsweise die zum Zugang von Gemeinschaftseinrichtungen, wurden durch Änderungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes umgesetzt. So wurde beispielsweise Ende 2011 auch die sogenannte Drehtürklausel im Gesetz verankert, die verbietet, dass Zeitarbeitnehmer bis zu einem Zeitraum von sechs Monaten nach



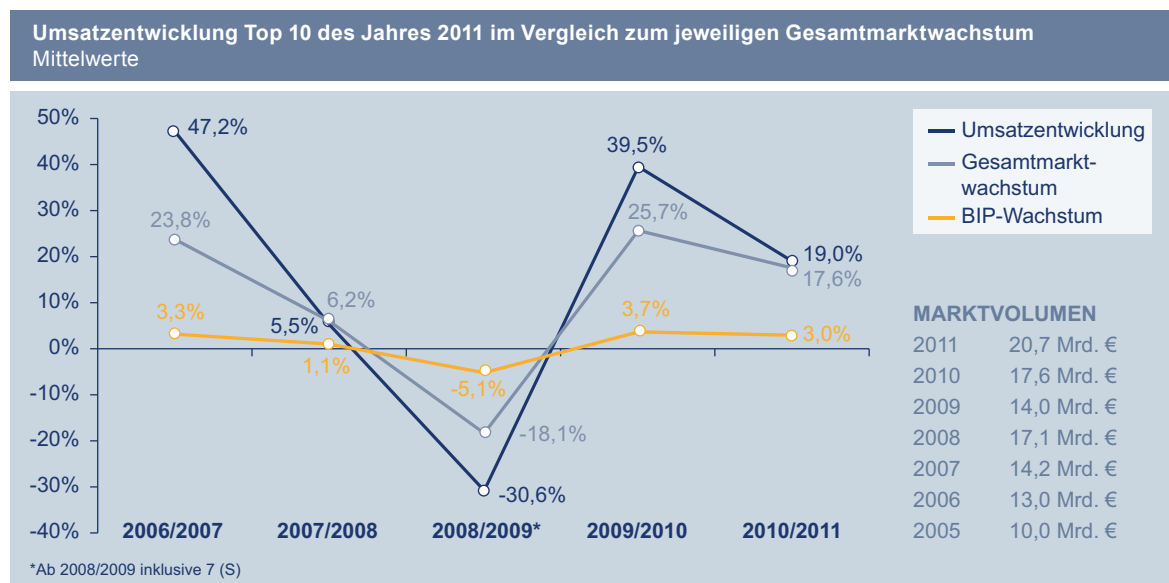


Abbildung 2: Umsatzentwicklung Top 10 der Personaldienstleistungs-Unternehmen in 2011 im Vergleich zum jeweiligen Gesamtwachstum  
Quelle: Lünendonk GmbH, 2012

ihrem Ausscheiden zu anderen Bedingungen als die Stammbesellschaft wieder beim alten Arbeitgeber eingesetzt werden. Dieser Missbrauch von Zeitarbeit war im Rahmen der sogenannten „Schlecker-Affäre“ 2009 aufgedeckt worden. Die inzwischen insolvente Drogeriekette hatte festangestellte Mitarbeiter entlassen und dann über eine eigene Zeitarbeitstochter in den gleichen Betrieben zu niedrigeren Löhnen eingesetzt. Um diesen Missbrauch zu verhindern, hatten die Arbeitgeberverbände der Zeitarbeit bereits vor der Änderung des AÜG entsprechende Drehtürklauseln in die Tarifverträge aufgenommen.

Weitere Stationen in der Entwicklung der AÜG-Gesetzgebung und der Zeitarbeitstarifverträge betrafen im Jahr die Einführung von Mindestlöhnen in der Zeitarbeit, die im „Tarifvertrag zur Regelung von Mindestarbeitsbedingungen in der Zeitarbeit“ im Jahr 2010 zwischen den Tarifpartnern vereinbart wurden. Auf dieser Basis erließ das Bundesarbeitsministerium eine Verordnung zu Mindestlöhnen in der Zeitarbeit, die seit dem 1.1.2012 gilt. Zudem wurden die Tarifpartner von der Bundesregierung aufgefordert, eine

„Equal-Pay-Regelung“ zu erarbeiten, die die Lohnunterschiede zwischen Zeitarbeitnehmern und Mitarbeitern der jeweiligen Einsatzunternehmen ausgleicht.

Die ersten Branchenzuschlagstarife für Zeitarbeitnehmer in der Metall- und Elektroindustrie sowie der Chemieindustrie zeigen, wie schwer es ist, die Vielfalt von Tarifverträgen, Haustarifen und Betriebsvereinbarungen in einer praxisnahen Umsetzung von Equal Pay abzubilden. Dennoch sind die Branchenzuschlagstarife aus Sicht der Tarifautonomie ein wichtiger Schritt für die Branche. Die Arbeitgeberverbände der Zeitarbeit werten die vereinbarten Regelungen, die zu einer Tarifangleichung führen, dementsprechend als Erfolg. Für die Anbieter kommt es nun darauf an, ihre Kunden bei der Umsetzung der neuen Regelungen kompetent zu beraten. Analysiert man die Zahlen der Bundesagentur zu den Tätigkeiten, die die Zeitarbeitnehmer ausüben, könnte fast die Hälfte der Zeitarbeitnehmer unter die bereits vereinbarten Branchenzuschlagstarife fallen. Eine ähnliche Größenordnung spiegelt auch die Analyse der



Kundenbranchen im Rahmen der Lünendonk®-Studie 2012: „Führende Zeitarbeits- und Personaldienstleistungs-Unternehmen in Deutschland“ wider.

Viele Unternehmen stellen sich durch die erwartungsgemäß steigenden Verrechnungssätze (Tarif-

erhöhungen sowie gegebenenfalls geltende Branchenzuschläge) die Frage, ob die Arbeitnehmerüberlassung beispielsweise in den einfachen Tätigkeiten zu teuer wird. Der grundsätzliche Flexibilisierungsbedarf ändert sich durch die höhere Komplexität allerdings nicht.

Rang	Unternehmen	Umsatz in Mio. Euro		Interne Mitarbeiter		Zeitarbeitnehmer	
		2011	2010	2011	2010	2011	2010
1	Randstad Deutschland GmbH & Co. KG, Eschborn <sup>1)</sup>	1.960,0	1.729,0	2.900	2.600	65.100	60.700
2	Adecco Germany Holding SA & CO. KG, Düsseldorf <sup>2)</sup>	1.503,3	1.197,4	2.555	2.258	41.155	34.363
3	Persona Service Verwaltung AG & Co. KG, Lüdenscheid	692,0	538,0	1.850	1.565	21.500	17.100
4	ManpowerGroup Deutschland GmbH, Eschborn <sup>3)</sup>	627,0	596,0	1.150	1.150	22.000	23.000
5	AutoVision GmbH, Wolfsburg <sup>1)</sup>	510,0	443,0	464	387	14.105	11.170
6	I.K. Hofmann GmbH, Nürnberg	426,0	309,0	415	356	15.713	12.253
7	ZAG Zeitarbeits-Gesellschaft GmbH, Hannover	320,0	285,0	520	500	12.000	11.200
8	USG People Germany GmbH, München	305,0	273,2	625	591	10.250	10.000
9	Orizon GmbH, Augsburg	293,0	237,0	480	470	9.350	8.200
10	7(S) Personal GmbH, Stuttgart	262,6	224,7	708	593	6.903	5.960
11	Tempton Holding GmbH, Frankfurt am Main	254,0	217,0	497	400	7.600	6.700
12	TimePartner Group GmbH, Hamburg <sup>1)</sup>	239,0	207,6	460	330	7.000	6.050
13	Trenkwalder Personaldienste GmbH, München	211,0	203,0	260	260	7.400	6.900
14	Dekra Arbeit GmbH, Stuttgart	202,0	151,5	330	348	5.665	4.866
15	Piening GmbH, Bielefeld	170,1	127,7	317	266	5.914	4.679
16	Job AG Personaldienstleistungen AG, Fulda	141,0	126,8	346	300	4.727	4.360
17	Amadeus FiRe AG, Frankfurt am Main	130,1	116,2	351	304	2.017	1.920
18	Runtime Group GmbH, Bremen	120,7	105,8	179	160	4.420	3.700
19	Start Zeitarbeit NRW GmbH, Duisburg	115,0	82,0	156	145	2.800	2.500
20	DB Zeitarbeit GmbH, Berlin	102,0	87,0	106	90	2.322	2.086
21	Partner Holding GmbH & Co. KG, Bremen	92,0	67,0	200	150	3.100	2.400
22	Argo Personaldienstleistungen AG, Hamburg	91,9	81,1	250	255	3.232	2.860
23	Hays Temp GmbH, Düsseldorf <sup>1)4)</sup>	80,6	53,0	120	90	1.100	750
24	GI-Group Deutschland GmbH, Düsseldorf	78,0	80,5	228	208	3.100	3.200
24	Robert Half Deutschland GmbH & Co. KG, Frankfurt am Main <sup>1)5)</sup>	78,0	68,0	200	176	1.100	960

\*) Daten teilweise geschätzt.

1) Umsätze einschließlich Gulp und Yacht Teccon (seit April 2012 Randstad Professionals).

2) Umsätze der Adecco Gruppen-Unternehmen 2011: Adecco Personaldienstleistungen GmbH: 528,5 Mio. €, DIS AG: 453,9 Mio. €, Tuja Gruppe: 520,9 Mio. €.

3) Neue Markenstruktur: Vormalig Manpower GmbH & Co. KG; einschließlich Vivento Interim Services GmbH, Umsatz 2010: 59,0 Mio. €.

4) Die Hays Temp GmbH ist ein auf Zeitarbeit fokussiertes Tochterunternehmen des internationalen Personaldienstleisters Hays AG.

5) Zahl der Zeitarbeitnehmer und freiberuflichen Experten.

Abbildung 3: Führende Zeitarbeits- und Personaldienstleistungs-Unternehmen in Deutschland 2011

Quelle: Lünendonk GmbH, 2012

## Fakten und Hintergründe zum Markt für Zeitarbeit und Personaldienstleistungen in Deutschland

# Marktstruktur und ausgeübte Tätigkeiten

Der Markt für Zeitarbeit und Personaldienstleistungen in Deutschland gehört zu den so genannten Business-to-Business-Dienstleistungsmärkten (BtoB). Die Dienstleistungen in diesen Märkten werden zwischen Unternehmen erbracht und bilden eine wichtige Basis für die unternehmerische Flexibilität der Kunden.

### **BUSINESS-TO-BUSINESS-DIENSTLEISTUNGEN IN DEUTSCHLAND**

Die Lünendonk GmbH unterscheidet die Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (BtoB) in vertikale und horizontale Dienstleistungsmärkte. Vertikale Dienstleistungsmärkte sind geprägt durch die Inhalte der Tätigkeiten. Beispiele für vertikale BtoB-Dienstleistungen sind Managementberatung, IT-Beratung, Facility Management oder Technologie-Beratung und Engineering Services.

Der Zeitarbeitsmarkt ist hingegen ein horizontaler Dienstleistungsmarkt, der durch das Geschäftsmodell der Arbeitnehmerüberlassung (AÜ) geprägt wird und bei dem die Zeitarbeitnehmer im Kundeneinsatz Tätigkeiten aus verschiedenen vertikalen Dienstleistungsmärkten ausüben. Zwar ist ein großer Teil des Zeitarbeitsmarktes nach wie vor durch Helfertätigkeiten geprägt, jedoch sind auch IT-Service-Mitarbeiter, Konstrukteure oder Ingenieure als Zeitarbeiternehmer tätig. Das Kerngeschäft der Personaldienstleister bildet die Arbeitnehmerüberlassung. Diese macht durchschnittlich mehr als 90 Prozent der Leistungen der führenden Anbieter von Zeitarbeit und Personaldienstleistungen aus.

In Folge der Liberalisierung durch die sogenannten Gesetze Hartz I-IV stieg die Nachfrage nach Zeitarbeit und Personaldienstleistungen aufgrund des strukturellen Flexibilisierungsbedarfs in der deutschen Wirtschaft stark an.

Insgesamt waren nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit zum Stichtag 31.12.2011 mehr als 871.000 Zeitarbeitnehmer in Deutschland beschäftigt. Zum Vergleich: Im Jahr 2002 lag die Zahl der Zeitarbeitnehmer zum Jahresende bei rund 308.500. Das Marktvolumen lag nach Schätzungen der Lünendonk GmbH im Jahr 2011 bei 20,7 Milliarden Euro nach 17,6 Milliarden Euro im Jahr 2010.

### **MARKTSTRUKTUR DER ANBIETERUNTERNEHMEN**

Der Anbietermarkt für Zeitarbeit und Personaldienstleistungen ist in Deutschland sehr heterogen geprägt. Kein Unternehmen erreicht bisher eine dominierende Marktposition. Dennoch gibt es erhebliche Größenunterschiede.

Die Top-25-Unternehmen konnten im Jahr 2011 einen Umsatz von 9 Milliarden Euro auf sich vereinen. Das entspricht einem Marktanteil von 43,5 Prozent. Die weiteren 11,7 Milliarden Euro Marktvolumen verteilen sich auf mehr als 11.000 mittelgroße, kleine und Kleinunternehmen.

Randstad, das größte Zeitarbeitsunternehmen in Deutschland, erreicht mit einem Umsatz von 1,96 Milliarden Euro einen Marktanteil von 9,5 Prozent und erzielt mehr als 25 mal so viel Umsatz wie das





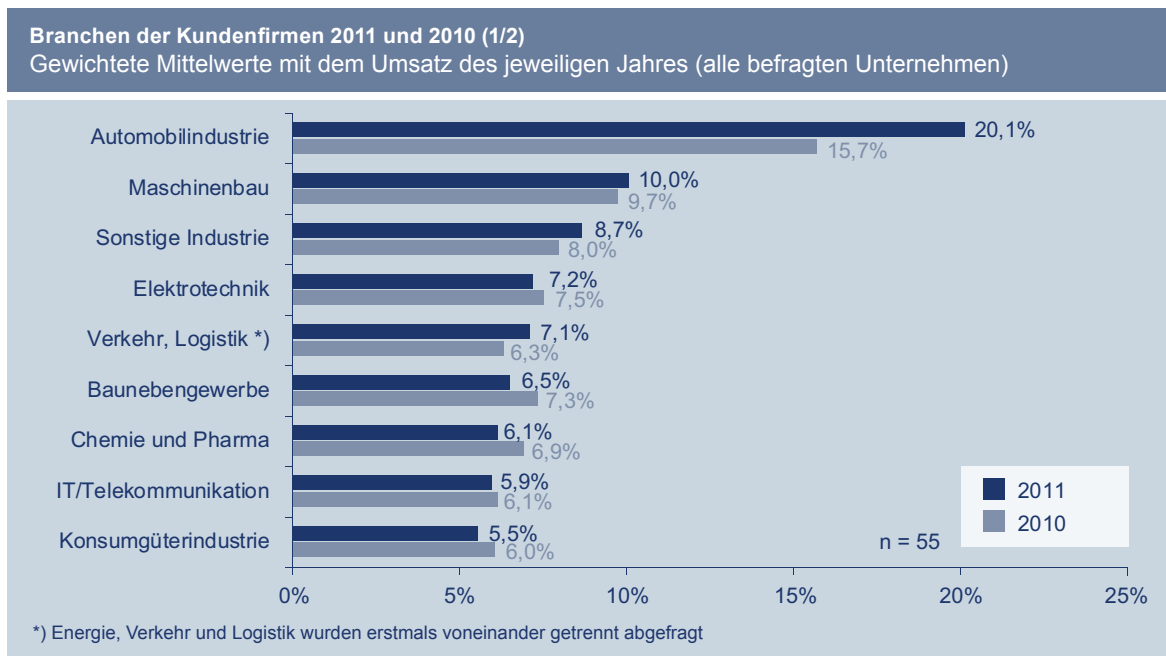


Abbildung 5: Branchen der Kundenfirmen 2011 und 2010 (1/2)

Quelle: Lünendonk GmbH, 2012

erreichen alle Umsatzanteile von mehr als 6,0 Prozent. „IT/Telekommunikation“ beauftragen 5,9 Prozent der Umsätze, „Konsumgüterindustrie“ (5,5%), Unternehmen der „Luft- und Raumfahrt“ stehen für 4,7 Prozent der Umsätze. Erst bei der Branche „Energie“ fällt der Anteil auf unter 3,0 Prozent im Jahr 2011.

**LEISTUNGEN NACH ART DER AUSGEÜBTEN TÄTIGKEIT**

Anhand der Leistungen nach Art der ausgeübten Tätigkeit der Zeitarbeitnehmer lassen sich die Schwerpunkte der Arbeitnehmerüberlassung gut veranschaulichen. Nachdem mit der Arbeitnehmerüberlassung lange Zeit ausschließlich mit Helfertätigkeiten und Zeitarbeitnehmern ohne Berufsausbildung assoziiert wurde, hat sich inzwischen die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Arbeitnehmerüberlassung in erster Linie eine Vertragsform darstellt und eine flexible Form der Zusammenarbeit bietet, bei der die Zeitarbeitnehmer in die Teamstrukturen des Einsatzunternehmens integriert sind. So setzen die Kundenunternehmen

neben Facharbeitern auch kaufmännische Mitarbeiter, Buchhalter, Konstrukteure oder IT-Experten im Wege der AÜ ein.

Die „einfachen Industrie-Services“ (Helfertätigkeiten und Tätigkeiten mit relativ geringen Anlernqualifikationen) machen mit durchschnittlich 45,9 Prozent immer noch einen wichtigen Anteil des Marktes aus. Der Anteil der einfachen Industrie-Services ist im Vergleich zum Jahr 2010 sogar leicht von 45,1 Prozent auf 45,9 Prozent gestiegen. Allerdings spiegelt dieser Anstieg nicht direkt die Entwicklung der Nachfrage wider. Denn der Anteil der Kundenanfragen in den höheren Qualifikationen und Tätigkeitsfeldern bleibt bei der Analyse der Umsätze anhand der ausgeübten Tätigkeiten unberücksichtigt.

Die Analysten der Lünendonk GmbH sprechen in diesem Zusammenhang von einem „Überlagerungseffekt“: Das mangels geeigneter Kandidaten nicht realisierbare Umsatzpotenzial in den höheren Quali-

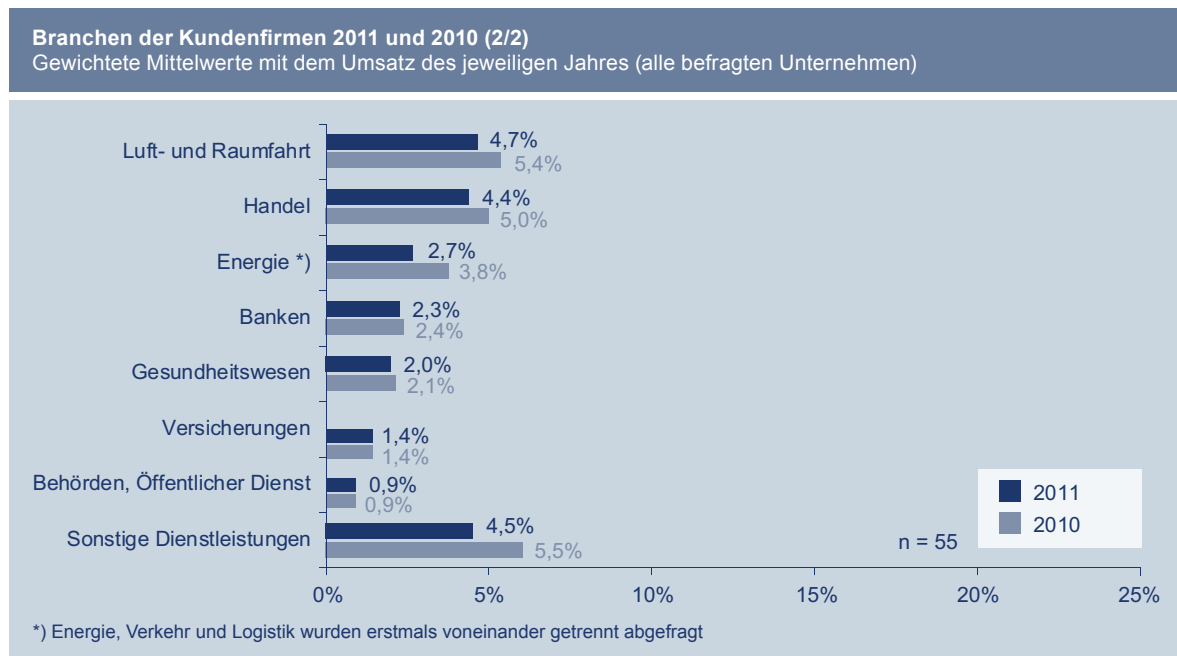


Abbildung 6: Branchen der Kundenfirmen 2011 und 2010 (2/2)

Quelle: Lünendonk GmbH, 2012

fikationen wird von den Umsätzen in den Tätigkeiten mit einfacheren Qualifikationen überlagert. Beim Überlagerungseffekt wirken sich zwei Faktoren maßgeblich aus. Zum einen ist die Zahl der möglichen Kandidaten bei relativ geringen Qualifikationsanforderungen deutlich größer (Kandidatenpool). Zum anderen dauert es bei steigenden Anforderungen länger, die richtigen Kandidaten zu finden (Rekrutierungsaufwand).

Für die Auswertung wurde der gewichtete Anteil der Leistungen am Umsatz gewählt. Dabei werden die Durchschnittswerte der Unternehmen mit den jeweiligen Umsätzen der Unternehmen multipliziert. Auf diese Weise werden die „Gewichte“ der Leistungen im Markt verdeutlicht.

Gemessen am gewichteten Umsatz machten die „Facharbeitertätigkeiten“ im Jahr 2011 mit 23,6 Prozent den zweitgrößten Anteil der Tätigkeiten aus, gefolgt von „Büro-Services“ (15,6%). Die weiteren Tätigkeiten mit hohen Qualifikationsanforderungen

machen einstellige Anteile am Umsatz der führenden Anbieter aus. In diesen Leistungsbereichen stehen die Anbieter im Wettbewerb mit Themenspezialisten. Dazu zählen die „Konstruktions-Services“ (4,6%), bei denen die Personaldienstleister mit Anbietern von Technologie-Beratung und Engineering Services konkurrieren.

Schwerpunkte bei den „Finanz-Services“, die im Jahr 2011 durchschnittlich 3,8 Prozent der Umsätze ausmachten, sind beispielsweise Bilanz-Buchhalter oder Controlling-Experten. Bei den „IT-Services“, mit denen die Anbieterunternehmen durchschnittlich 2,5 Prozent der Umsätze erzielten, werden die Zeitarbeitnehmer sowohl im Bereich IT-Service-Management und Support-Prozessen eingesetzt als auch in der Softwareentwicklung.

Zu den wichtigen Dienstleistungsmärkten der Zukunft gehören aufgrund des demografischen Wandels die Pflege-Services, die derzeit durchschnittlich 1,7 Prozent am gewichteten Umsatz der führenden

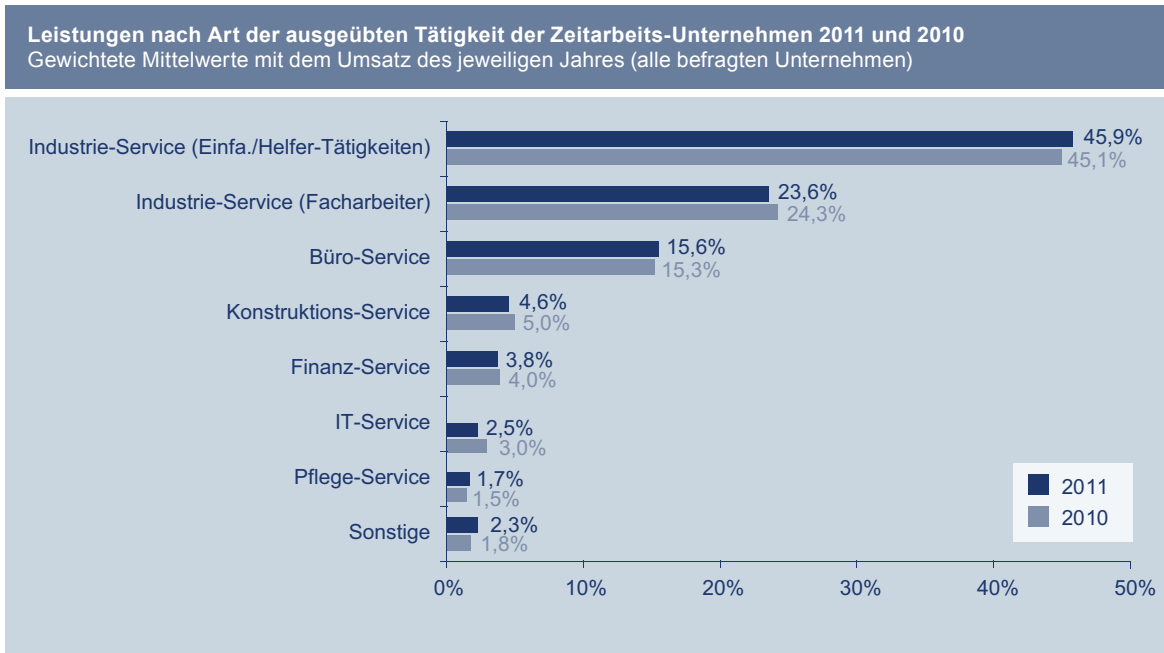


Abbildung 7: Leistungen nach Art der ausgeübten Tätigkeit der Zeitarbeits-Unternehmen 2011 und 2010

Quelle: Lünendonk GmbH, 2012

Anbieter ausmachen.

In den vergangenen Jahren hat sich gezeigt, dass die Tätigkeiten in der Produktion sowie einfache Tätigkeiten die Bereiche darstellen, die den größten Schwankungen in der Nachfrage unterliegen.

**LEISTUNGSSPEKTRUM**

Das Kerngeschäft der Anbieter von Zeitarbeit und Personaldienstleistungen ist die Arbeitnehmerüberlassung. Durchschnittlich machte die AÜ bei den führenden Zeitarbeitsunternehmen im Jahr 2011 mehr als 90 Prozent des Umsatzes aus.

Neben der Arbeitnehmerüberlassung bieten jedoch gerade die führenden Zeitarbeitsunternehmen ein Portfolio von ergänzenden Personaldienstleistungen an. Dazu zählen beispielsweise Personalvermittlung, Projekte auf der Basis von Dienstleistungsverträgen, Vermittlung von Freiberuflern und selbständigen Experten sowie Onsite-Management und Managed Services, bei dem der Personaldienstleister beispiels-

weise die Personalsteuerung für Schichten oder bestimmte Aufgabenbereiche für das Kundenunternehmen übernimmt.

Immer mehr Unternehmen nutzen die Zeitarbeit inzwischen auch als zusätzlichen Rekrutierungsweg, bei dem sie bereits im Rahmen der Einsatzzeit im Wege der Arbeitnehmerüberlassung eine Festeinstellungsoption für den Zeitarbeitnehmer prüfen können. Die meisten Anbieter von Zeitarbeit und Personaldienstleistungen haben entsprechende Vereinbarungen für Übernahmen aus laufenden Projekteinsätzen als Standard-Element in ihre Vertragsunterlagen integriert. Wenn Personaldienstleister für ihre Kunden nicht nur punktuell für einzelne Positionen rekrutieren sondern gezielt (Teil-)Prozesse der Rekrutierung übernehmen, wird diese Prozess-Dienstleistung als Recruitment Process Outsourcing (RPO) bezeichnet. Auch diese integrierten Personaldienstleistungen werden von Unternehmen des gehobenen Mittelstandes und großen Unternehmen verstärkt nachgefragt.



## Perspektive 2013

# Erwartete Auswirkungen zu den Tariferhöhungen und Branchenzuschlagstarifen

Die ersten Vereinbarungen zu Branchentarifzuschlägen für Zeitarbeitnehmer, die in der Metall- und Elektroindustrie arbeiten, haben auf die Zeitarbeitsbranche eine große Signalwirkung gehabt und zu Verunsicherung geführt, wie sich die neuen Regelungen auf die Marktentwicklung auswirken. Die Verunsicherung ist nachvollziehbar, denn laut den Statistiken der Bundesagentur für Arbeit arbeiteten Ende 2011 allein in den Tätigkeiten von Metallherzeugung, -bearbeitung, Metallbau, Maschinen- und Fahrzeugtechnik sowie Mechatronik, Energie- und Elektroberufen mehr als 276.000 Zeitarbeitnehmer. Bezogen auf den Stichtag 31.12.2011 waren das bereits 31,8 Prozent der Zeitarbeitnehmer.

Verbunden mit der Tatsache, dass weitere Branchenzuschlagstarife für die Branchen Chemie, Kunststoff-, Kautschuk-Industrie und Schienenverkehr vereinbart wurden und für weitere Branchen Verhandlungen geführt werden, war frühzeitig der Eindruck vorhanden, dass die Branchenzuschlagstarife einen wichtigen Meilenstein in der Entwicklung des Marktes für Zeitarbeit und Personaldienstleistungen setzen würden.

### ERWARTETE AUSWIRKUNGEN FÜR 2013

Um die Stimmung und Erwartungen der 25 führenden Anbieter von Zeitarbeit und Personaldienstleistungen zu den Auswirkungen der Branchenzuschläge zu analysieren, führte die Lünendonk GmbH nach Abschluss der Branchenzuschlagstarife für die Metall- und Elektro-Industrie eine Blitzumfrage durch. Zusätzlich wurden die durchschnittlichen Einsatzzeiten

der Zeitarbeitnehmer untersucht und die Erwartungen der Top 25 mit den Ergebnissen der Befragung für die jährlich erscheinende Lünendonk®-Studie: „Führende Zeitarbeits- und Personaldienstleistungs-Unternehmen in Deutschland“ verglichen. Die Befragung für die Lünendonk-Studie erfolgte im Zeitraum zwischen Januar und April 2012. Auf der Basis dieser Daten lässt sich ein guter „vorher-nachher“-Vergleich ziehen.

Die Ergebnisse der ersten Blitzumfrage zeigen: Die vereinbarten Branchenzuschlagstarife für Zeitarbeiter in der Metall- und Elektroindustrie sowie der Chemieindustrie sowie die Aussicht auf weitere Branchenzuschlagstarife führen im Jahr 2013 nach Ansicht der Top-25-Anbieter zu einem Umsatzrückgang.

Vor den Vereinbarungen zu den Branchenzuschlägen waren die führenden Anbieter noch von einem Marktwachstum von 7,7 Prozent für das Jahr 2013 ausgegangen. Die Prognosen für das BIP-Wachstum in Deutschland lagen zu dem Zeitpunkt noch bei einem Plus von 1,6 Prozent.

In Folge der Branchenzuschlagstarife rechnen die Top 25 damit, dass einige Marktsegmente der Zeitarbeit für die Kunden zu teuer werden. Als Konsequenz daraus, verbunden mit den Anzeichen für eine abflauende Konjunktur und Überkapazitäten etwa in der Automobilindustrie, erwarten die Top-25-Anbieter für 2013 durchschnittlich einen Rückgang des Marktvolumens um 2,0 Prozent. Die Streuung der Prognosen reicht dabei von sechs Prozent Wachstum bis zu





Abbildung 8: Marktprognosen der Top-25-Anbieter 2012 und 2013 vor und nach Branchenzuschlagstarifen  
Quelle: Lünendonk GmbH, 2012

einem Rückgang von 20 Prozent für 2013.

Inzwischen weisen erste Reaktionen großer Unternehmen darauf hin, dass das Wachstumspotenzial für Zeitarbeit und Personaldienstleistungen bereits im Jahr 2012 reduziert wird. Zwei Beispiele: Im September wurde in den Medien davon berichtet, dass BMW 3.000 Zeitarbeiter in Festanstellungen übernehmen will. Auch VW plant, bis Mitte 2013 bis zu 3.000 Zeitarbeitnehmer zu übernehmen.

Zusätzlich zu ihrer Erwartung zur Marktentwicklung wurden die Unternehmen gebeten, die Auswirkungen der Branchenzuschlagstarife zu bewerten, mögliche Effekte zu schildern und diese zu begründen. Diese Einschätzungen und Begründungen liefern einen spannenden Einblick, wie eine Auswahl der Nennungen zeigt:

- Der Helfermarkt wird stark einbrechen, weil die Zeitarbeit in dem Segment für die Kunden zu teuer wird.
- Die Regelungen führen zu steigendem Administrationsaufwand und sinkender Profitabilität.
- Kunden benötigen die Flexibilität und könnten verstärkt Werkverträge anfragen.
- Arbeitsplätze in der Produktion werden ins Ausland verlagert.

- Höhere Nachfrage im qualifizierten Bereich
- Kunden weichen aus auf Outsourcing.
- Der erwartete Rückgang im Bereich der einfachen Qualifikationen wird durch die steigende Nachfrage in höheren Qualifikationen nicht kompensiert.
- Die Zeitarbeitsunternehmen werden mehr auf Qualifizierungen setzen im Schulterschluss mit den Kunden.
- Die durchschnittliche Einsatzdauer wird zurückgehen.
- Erhöhung der Planungs-Komplexität für Kunden und Anbieter
- Für Bewerber wird die Zeitarbeit attraktiver, höhere gesellschaftliche Anerkennung.

**VON KOSTENDRUCK UND NACHFRAGERÜCKGANG BESONDERS BEDROHTE MARKTSEGMENTE**

Aus Sicht der Anbieterunternehmen sind insbesondere die einfachen Industrie-Services bei steigenden Kosten durch die Branchenzuschlagstarife von einem Nachfragerückgang bedroht. Denn diese Tätigkeiten stehen erfahrungsgemäß unter einem hohen Kostendruck seitens der Kunden. Auch der Wettbewerb unter den Anbietern ist hier enorm. Es gibt anhand der geforderten Qualifikationen kaum Differenzierungspotenzial. Die Zeitarbeitnehmer sind daher aus der

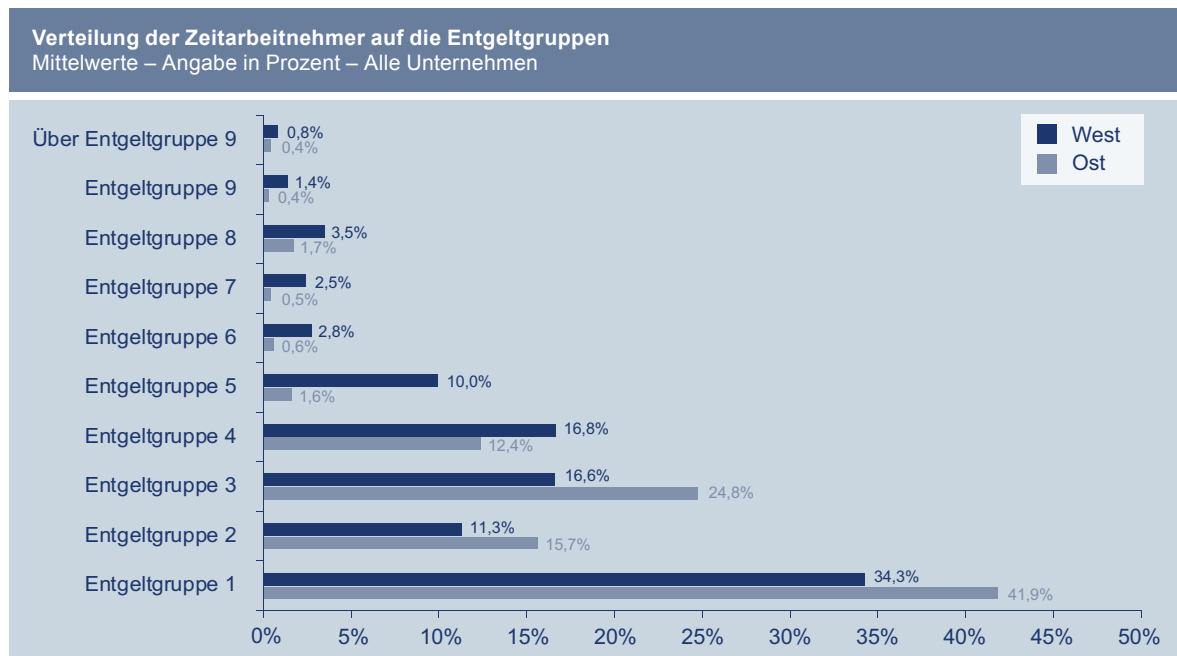


Abbildung 9: Verteilung der Zeitarbeitnehmer auf die Entgeltgruppen

Quelle: Lünendonk GmbH, 2012

Kundenperspektive vergleichsweise leicht austauschbar. Bei höheren Qualifikationen steht der Einsatz von Arbeitnehmerüberlassung dagegen in der Kundenwahrnehmung stärker in Verbindung mit dem Fachkräftemangel. Dementsprechend gestalten sich auch die Preisverhandlungen vergleichsweise leichter.

Im Rahmen der Lünendonk-Studie wurde auch die Verteilung der Zeitarbeitnehmer auf die verschiedenen Entgeltstufen des Zeitarbeitstarifvertrages untersucht. Dabei wird deutlich, dass durchschnittlich 34,3 Prozent der Zeitarbeitnehmer im Tarifbereich West nach der untersten Entgeltgruppe vergütet werden (Tarifbereich Ost: 41,9%).

Insgesamt sind in den drei unteren Entgeltgruppen durchschnittlich 61,7 Prozent der Zeitarbeitnehmer (West) beschäftigt. Im Tarifbereich Ost sind es sogar 82,4 Prozent.

#### DURCHSCHNITTLICHE EINSATZDAUER

Ein weiterer Aspekt, der bei den Auswirkungen der Branchenzuschlagstarife berücksichtigt werden muss, ist die durchschnittliche Einsatzdauer der Zeitarbeitnehmer bei den Kundenunternehmen. Die durchschnittliche Einsatzdauer wird im Rahmen der Lünendonk-Studie als Angabe in Wochen abgefragt. Um eine erste Orientierung zu erhalten, wie häufig die fünf von der Einsatzdauer abhängigen Stufen der Branchenzuschlagstarife angewendet werden könnten, wurden die Durchschnittswerte geclustert und auf die entsprechenden Einsatzstufen verteilt.

Bei der Auswertung wurden die Angaben von 50 Unternehmen berücksichtigt. Lesehilfe: Von den 50 Unternehmen haben 34 Prozent eine durchschnittliche Einsatzdauer ihrer Zeitarbeitnehmer von mehr als 12 Wochen und maximal 20 Wochen gemeldet. Diese Angaben sind Durchschnittswerte von den Unternehmen, über alle Branchen, die jeweils bedient

Sonderthema Branchenzuschlagstarife		
Einsatzdauer in Wochen in der Metall- und Elektroindustrie	Zuschlag auf den Zeitarbeitsstarif in %	Anteil der durchschnittlichen Nennungen der Einsatzdauer – ungewichtet, über alle Branchen
> 6 Wochen	15%	16%
> 12 Wochen	20%	34%
> 20 Wochen	30%	16%
> 28 Wochen	45%	16%
> 36 Wochen	50%	18%

**Lesehilfe:**

- Die Darstellung dient als rechnerisches Vergleichsszenario.
- In die Auswertung wurden die Angaben von 50 Zeitarbeitsunternehmen einbezogen.
- Von den 50 Unternehmen haben 34 Prozent eine durchschnittliche Einsatzdauer ihrer Zeitarbeitnehmer von mehr als 12 Wochen und maximal 20 Wochen gemeldet. Diese Angaben sind Durchschnittswerte von den Unternehmen, über alle Branchen, die jeweils bedient werden.

Abbildung 10: Sonderthema Branchenzuschlagstarife  
Quelle: Lünendonk GmbH, 2012

werden. Ein Rückschluss auf die durchschnittliche Einsatzzeit in der Metall- und Elektroindustrie ist anhand dieser Daten zwar nicht möglich. Die Vergleichsdaten geben jedoch eine erste Orientierung und weisen darauf hin, dass die Kunden der Zeitarbeit bei einer kontinuierlichen Entwicklung der Einsatzdauer mit deutlich steigenden Kosten für die Arbeitnehmerüberlassung rechnen müssen, wenn das Rechenmodell auf das eigene Unternehmen in etwa zutrifft.

#### AUFWERTUNG DER ZEITARBEIT ALS CHANCE FÜR DEN ARBEITSMARKT

Trotz der negativen Erwartungen für das Jahr 2013 sehen die führenden Anbieter die Branchenzuschlagstarife nicht einseitig negativ. In Bezug auf die Attraktivität der Zeitarbeitsunternehmen als Arbeitgeber erwarten die Top 25 eine deutliche Aufwertung durch die deutlich höheren Arbeitslöhne bei längeren Einsatzzeiten im gleichen Kundenunternehmen. Damit steige auch die Chance, neue Kandidatengruppen zu erschließen.

Dass zukünftig nicht wenige Zeitarbeitnehmer mit Schwankungen ihrer Einkommen umgehen müssen, sehen die Personaldienstleister als Herausforderung. So sei es problematisch, wenn etwa ein Zeitarbeitnehmer nach 12 Monaten unterbrechungsfreien Einsatzes in der Chemieindustrie die Branchenzuschlagstarife fest für seinen Lebensstandard einplane und dann bei Beendigung des Einsatzes durch den Kunden auf das Grundentgelt zurückgeworfen werde.

#### VERLAGERUNG DES FLEXIBILISIERUNGSBEDARFS AUF ANDERE FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT

Neben der Zeitarbeit gibt es verschiedene andere Formen der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern. So können beispielsweise Projekte oder Services über Dienstverträge erbracht werden. Dabei schuldet der Dienstleister eine vereinbarte Arbeitsleistung. Diese Variante ist der Praxis häufiger als ein Werkvertrag. Für den Auftraggeber erleichtert es die Projektvergabe, weil der Auftraggeber beispielsweise im Vergleich zum Werkvertrag meist kein de-



tailliertes Pflichtenheft im Vorfeld erstellen muss. Der Dienstleister profitiert, weil die Kalkulation weniger aufwändig und risikoreich ist. Über Dienstverträge können beispielsweise Call-Center-Leistungen beauftragt werden, Projektunterstützung bei der Software-Entwicklung oder auch Fahrdienste. Die Bandbreite ist hier sehr groß und in nahezu allen Dienstleistungsarten anzutreffen. Das Risiko des Ergebnisses trägt formal das Auftraggeber-Unternehmen.

Bei Werkverträgen geht das Ergebnisrisiko an den Dienstleister über, der seine Leistungen dann auf der Basis klar formulierter Service-Vereinbarungen erbringt. Bei Projekten, die auf der Basis von Werkverträgen umgesetzt werden, muss das Gewerk beispielsweise auf der Basis eines Lastenheftes umfassend beschrieben werden.

Darüber hinaus gibt es noch weitere Varianten, um mehr Flexibilität zu erreichen, etwa indem Industrieunternehmen gemeinsame Töchter als Joint Venture mit externen Dienstleistungspartnern gründen. Beim Outsourcing mit Mitarbeiterübergang nach § 613a BGB übernimmt ein Dienstleister neben den Maschinen und Anlagen auch die Mitarbeiter, die beim Übergang besondere Schutzrechte genießen.

Eine der möglichen Auswirkungen, die von mehreren der Top 25 geäußert wurden, war, dass Kundenunternehmen aufgrund der steigenden Kosten für die Arbeitnehmerüberlassung verstärkt Werkverträge nachfragen könnten. Werkverträge sind beispielsweise in der Logistik recht verbreitet.

Ob diese Entwicklung sich als Trend entwickelt, muss abgewartet werden. Per se sind Werkverträge nicht gut oder schlecht. Wichtig ist aus der Marktperspektive, dass keine Umgehungsmodelle geschaffen werden, die den Geist der Vereinbarungen zulasten der Zeitarbeitnehmer aushebeln (zum Beispiel Abschluss von Scheinwerkverträgen, bei denen die Mitarbeiter zu geringeren Löhnen auch bei längeren Einsätzen bezahlt werden oder Ringtausch von Zeitarbeitnehmern, um die Einsatzfristen zu begrenzen). Der Markt für Zeitarbeit und Personaldienstleistungen steht unter besonderer öffentlicher Beobachtung und sollte aus der Schlecker-Krise gelernt haben.

Aus Sicht führender Qualitätsanbieter sollten es daher eine Verpflichtung aus Eigeninteresse für die Marktteilnehmer sein, die Zeitarbeit auf die nächste Stufe der Dienstleistungsqualität und der öffentlichen Wahrnehmung zu heben.

## Umsetzung der neuen Regelungen

# Stichtag 1.11.2012: Die neuen Regelungen in der Praxis

Die ersten Branchenzuschlagstarife für den Zeitarbeitstarifvertrag wurden von den beiden Arbeitgeberverbänden der Zeitarbeit BAP und iGZ mit der IG-Metall für Zeitarbeitnehmer vereinbart, die in Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie eingesetzt sind. Es folgte die Vereinbarung für die Chemieindustrie, die zeitgleich mit den Regelungen für die Metall- und Elektroindustrie zum 1. November 2012 in Kraft getreten ist. Ebenfalls zum 1.11.2012 wurden Tariferhöhungen im Zeitarbeitstarifvertrag wirksam, die unabhängig von gegebenenfalls anzuwendenden Branchenzuschlagstarifen gelten.

Ab dem 1.1.2013 gelten Branchenzuschlagstarife für die Kunststoff- und Kautschuk-Industrie. Zum 1.4.2013 gilt darüber hinaus der Branchenzuschlagstarif für Arbeitnehmerüberlassung im Schienenverkehr, der mit der Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) vereinbart wurde.

Weitere Verhandlungen zu Branchenzuschlagstarifen laufen. Aus der Marktperspektive sind die Verhandlungen mit der Dienstleistungsgewerkschaft Verdi nochmals von großer Bedeutung für den Markt für Zeitarbeit und Personaldienstleistungen in Deutschland.

### **KOMPLEXITÄT BEI UNTERNEHMEN, FÜR DIE BRANCHENZUSCHLÄGE GELTEN**

Für Kundenunternehmen, bei denen keine Branchenzuschlagstarife für die Arbeitnehmerüberlassung anzuwenden sind, ändert sich an der Systematik der Dienstleistung nichts. Allerdings greifen auch hier

die Tariferhöhungen im Zeitarbeitstarifvertrag, die ab dem Stichtag 1.11.2012 gelten.

Für diese Kundengruppe bemessen sich die Kosten über die gesamte Laufzeit des Arbeitnehmerüberlassungseinsatzes nach dem Verrechnungssatz, den das Kundenunternehmen mit dem Personaldienstleister verhandelt.

Komplexer werden die Kalkulation und die Nutzung von Arbeitnehmerüberlassung hingegen für Unternehmen, bei denen einer der Branchenzuschlagstarife anzuwenden ist. Weil weitere Verhandlungen zu Branchenzuschlagstarifen laufen und zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Themendossiers noch keine Ergebnisse vorliegen, werden im Rahmen des Themendossiers die Methodik der neuen Regelungen und deren Auswirkungen auf die Zusammenarbeit vor allem beim erforderlichen Informationsaustausch untersucht und analysiert.

Auf diese Weise wird anhand eines Prüfungs- und Entscheidungsbaumes deutlich, welche Kriterien erfüllt und welche Regeln anzuwenden sind.

Die im Falle von anzuwendenden Branchenzuschlagstarifen gültigen Tabellen für die Branchenzuschlagstarife finden sich auf den Webseiten der Arbeitgeberverbände der Zeitarbeit, dem Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister e.V. (BAP) sowie dem Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V. (iGZ).



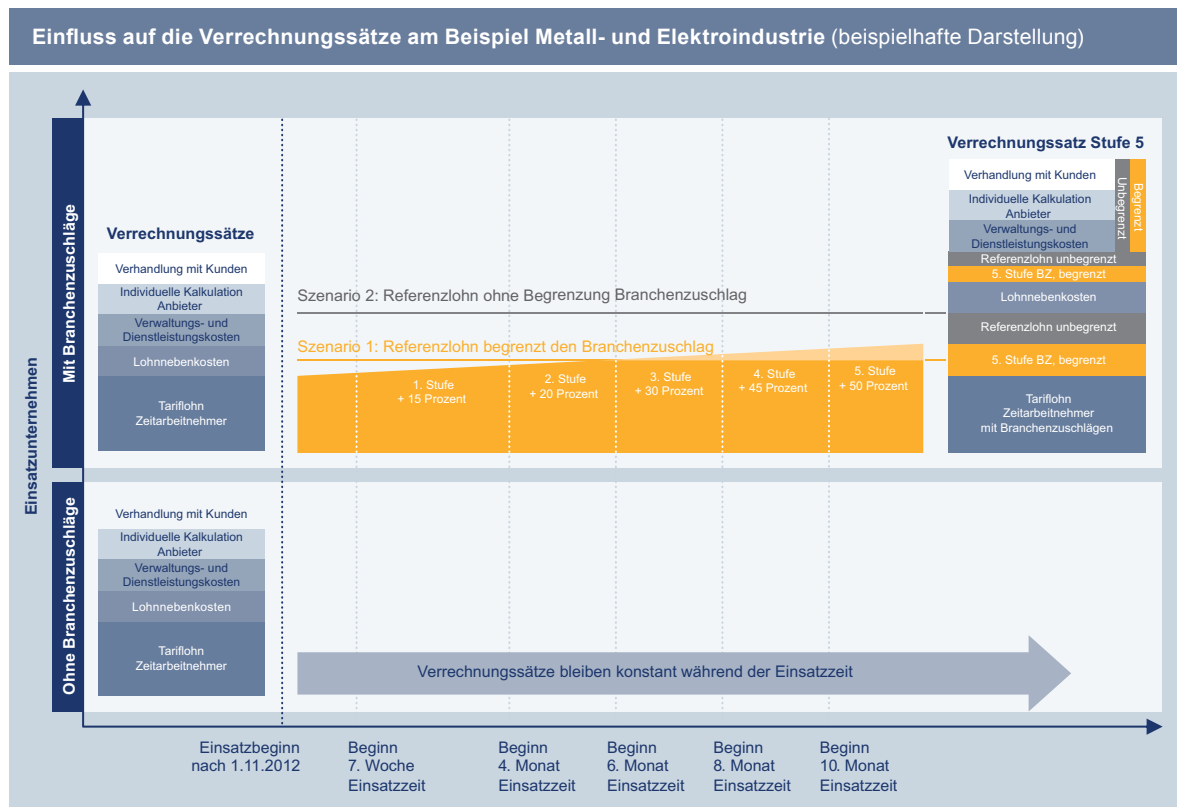


Abbildung 11: Einfluss auf die Verrechnungssätze am Beispiel Metall- und Elektroindustrie  
Quelle: Lünendonk GmbH, 2012

**BISHER EINHEITLICHE ZEITLICHE STAFFELUNG, UNTERSCHIEDE IN DEN ZUSCHLÄGEN**

Die Systematik der bisher vereinbarten Branchenzuschlagstarife berücksichtigt eine nach ununterbrochener Einsatzzeit beim gleichen Kundenunternehmen gestaffelte Tarifangleichung für die Zeitarbeitnehmer.

Dabei wurden für die Branchen Metall- und Elektroindustrie, Chemieindustrie, Kautschuk-Industrie, Kunststoff-Industrie sowie Schienenverkehr jeweils die gleichen zeitlichen Staffellungen vereinbart:

- Die erste Zuschlagsstufe gilt ab der sechsten vollendeten Woche unterbrechungsfreien Einsatzes.
- Die zweite Stufe gilt nach dem dritten vollendeten Einsatzmonat.
- Die dritte Stufe gilt ab nach dem fünften vollendeten Einsatzmonat.

- Die vierte Stufe gilt ab nach dem siebten vollendeten Einsatzmonat.
- Die fünfte Stufe gilt ab nach dem neunten vollendeten Einsatzmonat.

Das bedeutet in der Praxis, dass mit den Branchenzuschlägen, die die Personaldienstleister an ihre Zeitarbeitnehmer zahlen müssen, auch die Verrechnungssätze für die Kundenunternehmen steigen, jedoch in stark unterschiedlicher Höhe und teilweise auch abhängig von den Entgeltstufen der Zeitarbeitnehmer.

Wichtig zu analysieren ist für die Kunden daher der Faktor, um den die Verrechnungssätze in den verschiedenen Stufen, Branchen und Entgeltgruppen steigen. Der Vergleich mit der Erhöhungsstufe des jeweiligen Branchenzuschlagstarifes gibt Aufschluss über die Kalkulation des Personaldienstleisters.

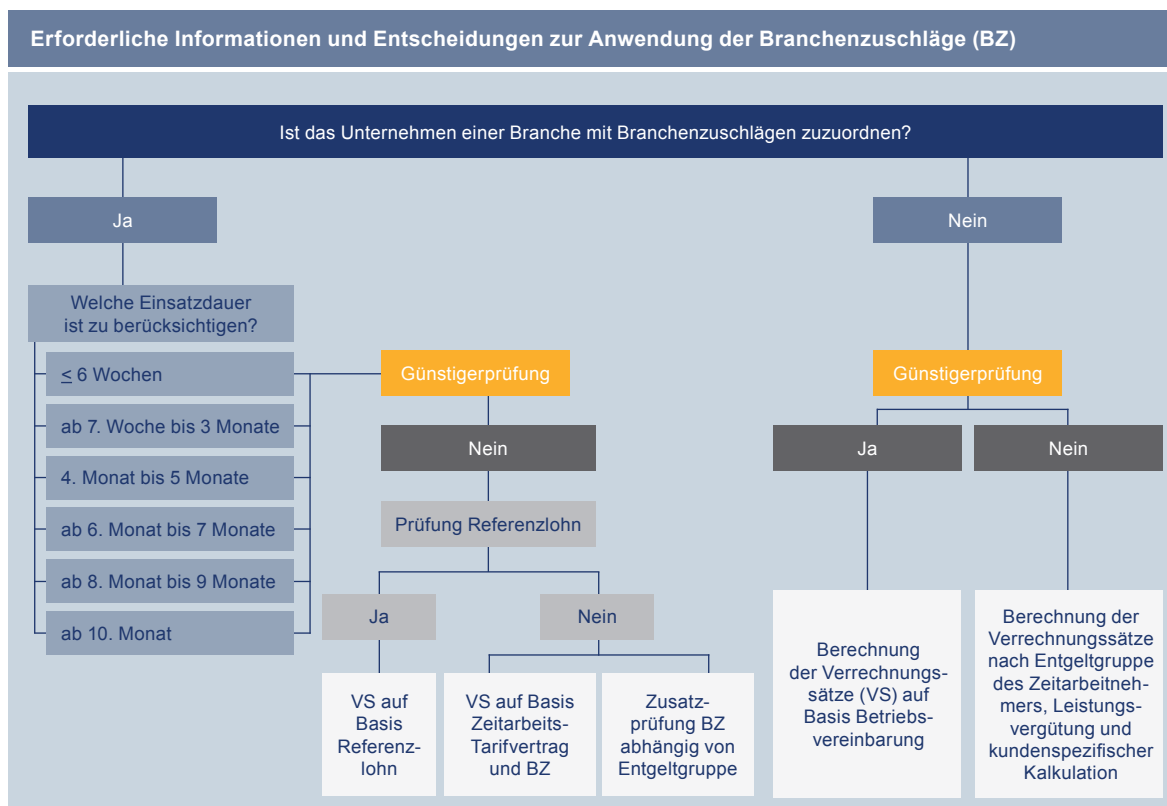


Abbildung 12: Erforderliche Informationen und Entscheidungen zur Anwendung der Branchenzuschläge (BZ)  
Quelle: Lünendonk GmbH, 2012

In welcher Höhe die Verrechnungssätze tatsächlich steigen, hängt schlussendlich über die Branchenzuschlagstarife hinaus von der individuellen Verhandlung der Kundenunternehmen mit den Personaldienstleistern ab. Dabei zeichnet sich ab, dass die Kalkulationen der Personaldienstleister ein Stück weit transparenter werden und vor allem Qualitätsdienstleister auch mehr Transparenz proaktiv liefern.

War es in der Vergangenheit so, dass viele Kunden lediglich die Verrechnungssätze miteinander vergleichen konnten, ergibt sich anhand der Branchenzuschlagstarife eine zusätzliche Möglichkeit, die Kalkulation der Personaldienstleister zu analysieren.

Es ist zu erwarten, dass neben der Grundstufe der Verrechnungssätze, die bei Anwendung von Branchenzu-

schlagstarife in den ersten sechs Wochen Einsatzzeit berechnet werden, zukünftig auch die Verrechnungssätze in den fünf Zuschlagsstufen individuell verhandelt werden.

#### MODELL ZUR PRÜFUNG UND ANWENDUNG VON BRANCHENZUSCHLÄGEN

Wichtige Kriterien, die für die richtige Abrechnung von Arbeitnehmerüberlassung unter Berücksichtigung der neuen Regelungen zu Branchenzuschlagstarife überprüft werden müssen und dokumentiert werden sollten:

- Gilt ein Branchenzuschlagstarif für das Kundenunternehmen?
- Wenn nein: Anwendung des Zeitarbeitsbranchentarifs mit den Tariferhöhungen, die zum 1. November 2012 wirksam wurden.



Wenn ein Branchenzuschlagstarif zu berücksichtigen ist, müssen weitere wichtige Kriterien geprüft und ermittelt werden, jeweils für den Abrechnungszeitraum:

- Günstigerprüfung: Gibt es eine Betriebsvereinbarung, die die Zeitarbeitnehmer günstiger stellt als in den Regelungen des Zeitarbeitstarifvertrages einschließlich der Branchenzuschlagstarife?
- Prüfung des Referenzlohns für die jeweilige vergleichbare interne Stelle (Vergleichslohn abzüglich 10 Prozent). Dieser Referenzlohn muss vom Kundenunternehmen mitgeteilt werden. Wird kein Referenzlohn mitgeteilt, gilt der Zeitarbeitstarifvertrag im Zusammenhang mit den Branchenzuschlagstarifen. Der Referenzlohn begrenzt die Höhe der Branchenzuschlagstarife. Insofern ist es im wirtschaftlichen Interesse der Kundenunternehmen, die Vergleichslöhne und Referenzlöhne für alle relevanten Positionen zu ermitteln.
- Prüfung der Einsatzdauer und Anwendung der jeweiligen Zuschlagsstufe (bei zukünftigen Vereinbarungen sind gegebenenfalls andere Zeitstufen zu berücksichtigen).
- Prüfung, ob gegebenenfalls ein entgeltgruppenabhängiger Branchenzuschlagstarif zu berücksichtigen ist.



Fazit und Ausblick

## Transformation als Chance für Qualitätsanbieter

Durch die Einführung von Branchenzuschlagstarifen wird die Dienstleistung der Arbeitnehmerüberlassung komplexer. Die Bedeutung der Kundenberatung nimmt zu. Gleichzeitig steigen die Ansprüche der Kundenunternehmen in Bezug auf Transparenz und Compliance, um auch in der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern die internen Vorgaben erfüllen und revisionssichere Prozesse umsetzen zu können. Diese Bedeutung der Compliance-Regeln hat in den letzten drei bis vier Jahren massiv zugenommen, insbesondere bei Unternehmen des gehobenen Mittelstandes und großen Unternehmen.

Für die externen Dienstleister steigen damit der Reporting- und der Dokumentationsaufwand enorm. Um diesen Anforderungen zu begegnen, sind effektive Software-Lösungen erforderlich, die die Basis für effiziente Software-Prozesse bilden, damit beispielsweise auch Reportings- und Standard-Dokumentationen „auf Knopfdruck“ erstellt werden können. Müssen die Informationen, beispielsweise aus der Zeiterfassung, kundenspezifisch aus Zettelwirtschaft

und verschiedenen Tools zusammengestellt, aufbereitet und übermittelt werden, ist klar, dass der zeitliche Aufwand für die Kundenberater stark ansteigt. Damit steigen die internen Kosten für das Dienstleistungsmanagement. Dass in der manuellen Zusammenstellung der Daten zusätzlich eine hohe Fehlerquote liegt, liegt auf der Hand.

Aus der Marktperspektive spricht daher vieles dafür, dass sich der Anbietermarkt weiter aufspreizt in Qualitätsanbieter, die den steigenden Kundenansprüchen an einen externen Dienstleistungspartner gerecht werden und Anbieter, die im gehobenen Mittelstand und bei großen Unternehmen tendenziell in die Rolle von Sub-Dienstleistern oder in reine Ad-hoc-Beauftragung gedrängt werden.

### COMPLIANCE IM ZUSAMMENHANG MIT DEN BRANCHENZUSCHLAGSTARIFEN

Im Kapitel „Umsetzung der neuen Regelungen“ wird aufgezeigt, welche Fragen beantwortet und welche Informationen ausgetauscht werden müssen, damit



Abbildung 13: Leistungsmodell der Arbeitnehmerüberlassung

Quelle: Lünendonk GmbH, 2012



die Grundlage für die richtige Abrechnung der Arbeitnehmerüberlassung geschaffen ist.

Aus der Perspektive der revisions sicheren Beschaffung von Dienstleistungen dürften die Arbeitnehmerüberlassungsverträge daher in Zukunft für die Kundenunternehmen um weitere Dokumente und Informationen ergänzt werden. Qualitätsdienstleister greifen diese steigenden Anforderungen proaktiv auf.

Zu den neuen Standard-Informationen dürften beispielsweise zählen:

- Angaben zur Branche des Kundenunternehmens und angewandten Tarifverträgen für die Stammebelegschaft
- Angaben zur ggfs. erforderlichen Anwendung eines Branchenzuschlages
- Informationen zu einem ggfs. zu berücksichtigenden Vergleichs- und Referenzlohn für die jeweilige Position

Auf diese Weise liegen für jeden Zeitarbeitnehmer alle abrechnungsrelevanten Informationen gebündelt vor.

Aller Wahrscheinlichkeit nach wird die Verantwortung für diese revisionsrelevanten Informationen bei Unternehmen mit einer starken Beschaffungsabteilung zentral in der Verantwortung des Einkaufs angesiedelt sein.

Für Unternehmen, bei denen die Beauftragung von Zeitarbeitnehmern dezentral aus dem Personal- oder Fachbereich heraus erfolgt, ist es umso wichtiger, alle beauftragenden Manager über die neuen Regelungen zu informieren. So kann auch bei dezentralen Beschaffungsprozessen jederzeit dokumentiert werden, dass der Einsatz des Zeitarbeitnehmers korrekt und zutreffend abgerechnet wurde. In diesem Zusammenhang sei auch noch einmal auf die Subsidiärhaftung hingewiesen.

Gerade im ersten Jahr nach der Einführung dürfte die Zahl der Anfragen zu Vergleichslöhnen sowie

allen Aspekten der Abrechnung der eingesetzten Zeitarbeitnehmer hoch sein. Hier können die Qualitätsdienstleister mit Informationsmaterial über individuelle Beratung bis hin zu Schulungen für mehr Planungssicherheit und operative Stabilität bei den Kunden sorgen.

### SERVICE EXCELLENCE

Das Beispiel der Branchenzuschlagstarife zeigt deutlich, welche Differenzierungsmöglichkeiten durch den Beratungsbedarf, effiziente Software-Prozesse und hohe Transparenz für die Personaldienstleister entstehen.

Welche weiteren Merkmale zeichnen Qualitätsdienstleistungen aus? Wie entsteht „Service Excellence“ für einen Personaldienstleister?

Die Lünendonk GmbH hat die Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit zwischen Personaldienstleistern und ihren Kunden umfassend untersucht. Die Ergebnisse dieser Untersuchung bilden den Kern des Lünendonk SRD-Benchmarks Zeitarbeit und Personaldienstleistungen (SRD = Success Resource Deployment). Der SRD-Benchmark Zeitarbeit und Personaldienstleistungen stellt die Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit den Unternehmensressourcen gegen, die das Zeitarbeitsunternehmen einsetzen kann. Anhand der jeweiligen Stärken- und Schwächenpositionen kann ein Unternehmen dann gezielte Maßnahmen für eine Vitalisierungsstrategie entwickeln.

Insgesamt wurden für den Lünendonk SRD-Benchmark Zeitarbeit und Personaldienstleistungen 66 Erfolgsfaktoren und 17 Unternehmensressourcen untersucht, mit denen das Zeitarbeitsunternehmen die Erfolgsfaktoren beeinflussen kann.

Die Erfolgsfaktoren wurden von den befragten mittelständischen und großen Kundenunternehmen dabei in Bezug auf ihre Bedeutung für die erfolgreiche Zusammenarbeit bewertet – und zwar aus aktueller Sicht wie auch mit Blick auf die erwartete zukünftige

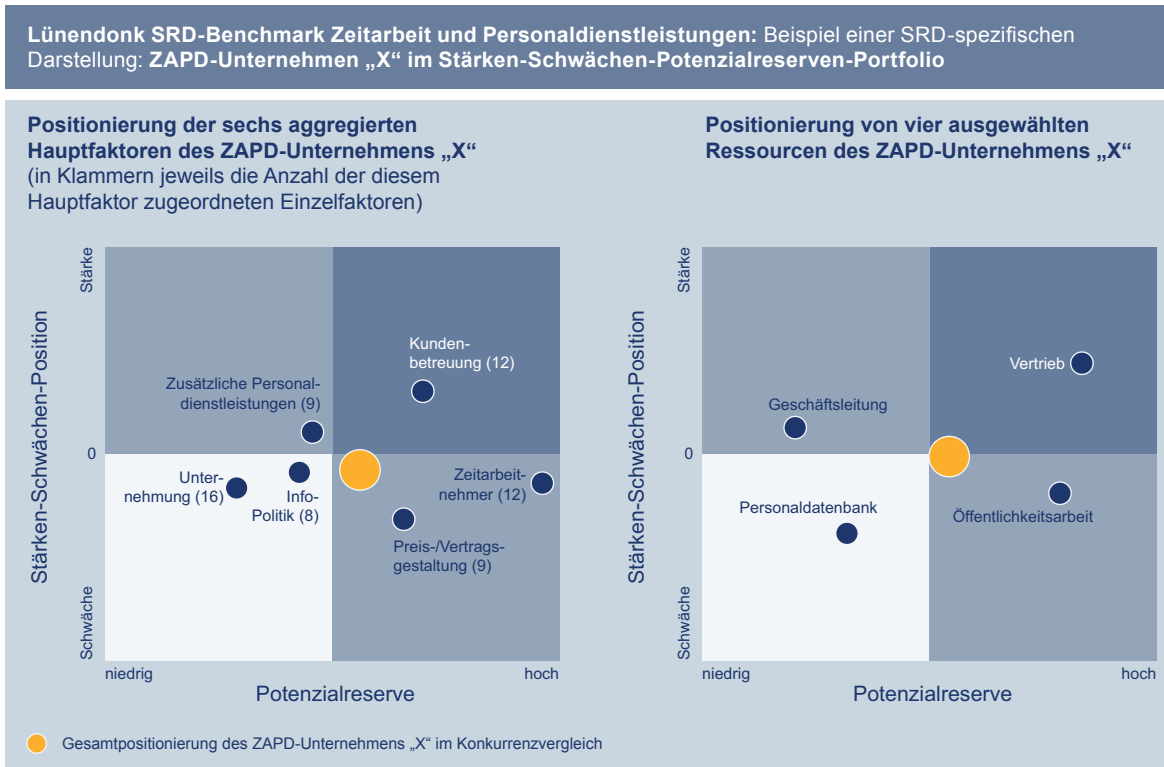


Abbildung 14: Lünendonk SRD-Benchmark Zeitarbeit und Personaldienstleistungen  
Quelle: Lünendonk GmbH, 2012

Entwicklung. Aus der Gegenüberstellung dieser beiden Perspektiven lassen sich wichtige Tendenzen für die Entwicklung der Erfolgsfaktoren ableiten.

Für die dargestellte Übersichts-Analyse wurden die Erfolgsfaktoren in sechs sogenannte Erfolgsfaktoren-

renbündel zusammengefasst, die zusammenhängende oder sich beeinflussende Faktoren enthalten. Die Analyse zeigt: Die wichtigsten drei Erfolgsfaktorenbündel sind die Kundenbetreuer, die Zeitarbeiter sowie die Preis- und Vertragsgestaltung.

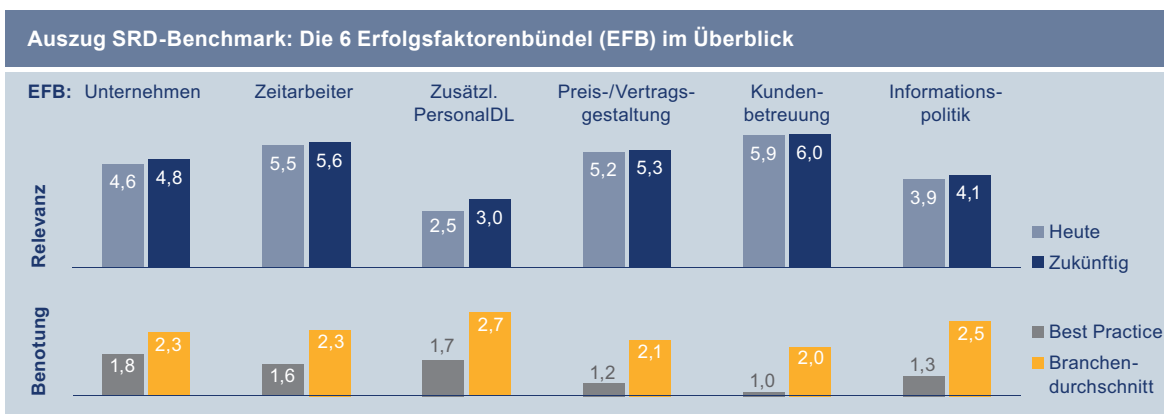


Abbildung 15: Auszug SRD-Benchmark: Die 6 Erfolgsfaktorenbündel (EFB) im Überblick  
Quelle: Lünendonk GmbH, 2012

## Interview / Positionierung / Case Study

### **INTERVIEW STEFAN POLAK, VORSTAND JOB AG**

» Attraktivität für gute Leute – Fokus auf Produktivität «

### **„WIR WERDEN GEFORDERT“**

» Branchenzuschläge machen die Zeitarbeit attraktiver –  
Umfassende IT-Lösungen machen die Zuschläge administrierbar «

### **INTERVIEW DR. KLAUS EIERHOFF, VORSITZENDER DER GESCHÄFTSFÜHRUNG DER TEMPTON GROUP**

» Outsourcing entwickelt sich zum Wachstumstreiber für unsere Branche «

Interview Stefan Polak, Vorstand JOB AG



## Attraktivität für gute Leute – Fokus auf Produktivität

Das Thema Branchenzuschläge in der Zeitarbeit ist aufgrund seiner möglichen Auswirkungen seit Wochen ein viel diskutiertes Thema in den Medien. Fest steht, dass sich die Branche verändern wird! Darin sind sich alle Parteien einig. Je nach Blickwinkel aus dem arbeitsmarktpolitischen Dreieck Verleiher/Entleiher/Service-Mitarbeiter, werden die Auswirkungen jedoch unterschiedlich betrachtet.

Als Verbandsmitglied wendet die JOB AG den Tarifvertrag des Bundesarbeitgeberverbandes der Personaldienstleister, kurz BAP, mit der DGB-Tarifgemeinschaft im Interesse ihrer Kunden, als auch ihrer Service-Mitarbeiter von Beginn ihrer Gründung an. Entgegen der vielfach geäußerten Meinung, von den Branchentarifzuschlägen profitierten in erster Linie nur Zeitarbeitnehmer, vertritt die JOB AG die Auffassung, dass mit der gesteigerten Wahrnehmung der Personaldienstleistungsbranche als attraktiver Arbeitgeber, eine Steigerung der Qualifikationen und der nachhaltigen Leistungsbereitschaft von Arbeitnehmergruppen einhergeht. Unternehmen, welche als Entleiher Zeitarbeit einsetzen, profitieren also direkt von einer Verbesserung in der Leistungsgestaltung qualifizierter Arbeitskräfte und in der Qualität der nachhaltigen Erbringung der Arbeitsleistung und damit der Produktivität und Wirtschaftlichkeit.

Die schrittweisen Verhandlungsergebnisse der Arbeitgebervertreter (BAP) mit den Arbeitnehmervertretern (Gewerkschaften), haben zur Folge, dass die beschlossenen Branchenzuschläge allgemein verbind-

liches Tarifrecht für die gesamte Branche darstellen. Aus diesem Grund wird sich der Wert von Personaldienstleistungen zukünftig primär über seinen Zweck und nicht mehr über seine individual-tarifliche Preisgestaltung definieren. Diese elementare Veränderung der Branche in seiner Funktion hat Auswirkungen auf alle Beteiligten und ist vergleichbar mit der Vereinheitlichung der Sozialversicherungsbeiträge in der gesetzlichen Krankenversicherung ab 2009. Die Angleichung der Beitragssätze auf aktuell einheitliche 15,5 Prozent hat zur Folge, dass Krankenkassen sich seither über Ihre Leistungen und Services definieren, statt über vermeintlich günstige Beiträge. Diese Entwicklung trägt zu einer nachhaltigen Qualitätsverbesserung und einer stärkeren Kundenorientierung bei, von der der Kunde (Versicherte) am meisten profitiert.

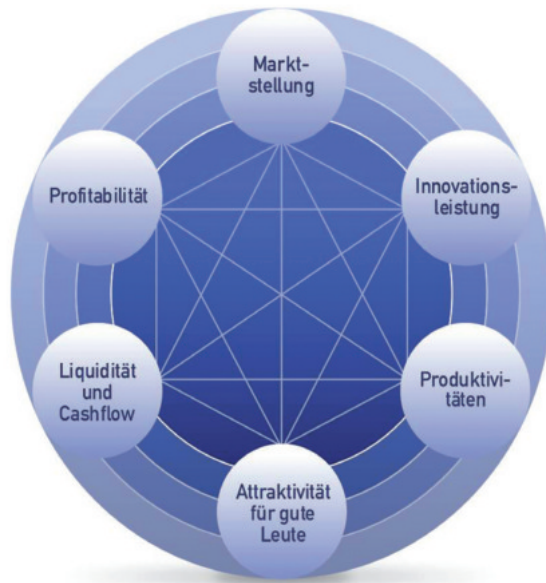
Auch wenn die Branchenzuschläge aktuell nur für drei Branchen gelten, so ist über weitere, ab dem Jahr 2013 geltende bzw. in Verhandlung befindliche Tarifgespräche bereits erkennbar, dass andere Gewerkschaften dem Beispiel der Metall-, Elektro- und Chemieindustrie strukturell folgen und ebenfalls eine Angleichung der Löhne an die Stammbeschaft zum Ziel haben.

Da der unmittelbare Nutzen für Arbeitnehmer, sprich die Chance auf eine höhere Entlohnung, bereits ausreichend beleuchtet wurde, erläutert die JOB AG in dem nachfolgenden Interview den Nutzen für Unternehmen, der aus Sicht der JOB AG bislang unzureichend dargestellt wurde. Den Bezugsrahmen, um eine



differenzierte Betrachtung für Entleiher herstellen zu können, erläutert die JOB AG über die sechs Schlüsselgrößen nach Malik (siehe Grafik). Diese sechs Schlüsselgrößen sind die Grundlage für nachhaltigen

Unternehmenserfolg einer jeden Unternehmung, unabhängig von Wirtschaftsgrößen und branchenspezifischen Zuordnungen.



*Abbildung 16: Die sechs Schlüsselgrößen für nachhaltigen Unternehmenserfolg  
Quelle: mzsg, Malik Management Zentrum St. Gallen*



*Stefan Polak,  
Mitglied des Vorstandes  
der JOB AG Personal-  
dienstleistungen AG*

**LÜNENDONK:** Die Zeitarbeit wird aufgrund höherer Löhne für Arbeitnehmer attraktiver. Das ist allgemeiner Konsens. Kann diese – zunächst einseitige Bevorzugung – auch für Entleiher eine Auswirkung auf dessen nachhaltigen Unternehmenserfolg bewirken?

**POLAK:** Die JOB AG unterstützt als strategischer Personaldienstleister die Abschlüsse der Tarifvertragsparteien. Wir sind davon überzeugt, dass wir als Verleiher darüber neue Arbeitnehmergruppen erreichen werden. Gleichwohl profitieren auch Entleiher in verstärktem Maße von der Qualitätsverbesserung der Service-Mitarbeiter, die an den Entleiher überlassen beziehungsweise vermittelt werden.

„Attraktivität für gute Leute“, als eine der sechs Schlüsselgrößen für nachhaltigen Unternehmenserfolg, gilt es für alle Unternehmen zu beachten. Somit werden auch Entleiher (Kundenbetriebe) von den Auswirkungen, die sich aufgrund der geänderten Tarifvereinbarungen ergeben, profitieren. Die resultierende, höhere Leistungsbereitschaft der überlassenen Arbeitnehmer wird sich in jedem Fall positiv für den Entleiher darstellen. Die Tatsache, dass die Zeitarbeit auch für höhere Qualifikationen interessanter wird, kann im Personalmanagement des Entleihers neue Horizonte öffnen. Sind es doch die „wirklich guten Leute“, denen sich der Entleiher im Rahmen seiner Rekrutierung und vermehrt zur Bindung seiner Mitarbeiter empfehlen möchte. „Gut“ bedeutet in diesem Kontext nicht immer nur „exzellent ausgebildet“, „ausgesprochen einzigartig“ oder „High Potenzial“. Durch jene Attribute wird die zu erwartende Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern meist nur vorab beschrieben, jedoch letztendlich nicht erreicht.

Vielmehr gilt es, die „wirklich guten Leute“ zu begeistern. Also jene, die zum Unternehmen passen und – ausgestattet mit dem notwendigen Maß an Motivation und Potenzial – somit die Grundlage bilden für unternehmerische Erfolge von heute und der Zukunft.

Die Gründe, welche in der Vergangenheit für einen Einsatz von Zeitarbeit sprachen, werden sich sicher nicht verändern. Eher ist zu erwarten, dass diese, aufgrund der geschilderten Auswirkungen, noch in einem höheren Maße erfüllt werden. Überdies wird die Branche auch von neuen Arbeitnehmergruppen als Option für die eigene Leistungserbringung entdeckt werden. Diese Tatsache wird für das Personalmanagement des Entleihers in Zukunft stärker zu beachten sein. Waren es in der Vergangenheit häufiger einschlägige Qualifikationen gering qualifizierter Beschäftigungsgruppen, denen man sich zur flexiblen Besetzung vakanter Positionen bediente, werden zukünftig auch höhere Qualifikationen im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung entdeckt werden.

Den Erfolg für die Zukunft – mit wirklich guten Leuten – durch den Einsatz flexibler Arbeitskräfte absichern. Für Entleiher ein echter Gewinn!

**LÜNENDONK:** Höhere Löhne für Arbeitnehmer heißt höhere Kosten für den Entleiher. Wirkt sich der Kostenzuwachs nachteilig auf den künftigen Unternehmenserfolg aus?

**POLAK:** Betrachtet man die monetären Werte eines Unternehmens, wirkt sich ein Kostenanstieg aus buchhalterischer Sicht zunächst zweifelsfrei negativ auf den „Erfolg“ eines Unternehmens aus. Aus dem Blickwinkel einer weiteren Schlüsselgröße, der „Produktivität“, kann sich dies allerdings auch anders darstellen. Unternehmen sollten die Weiterentwicklung der Produktivität nie außer acht lassen und bemüht sein, Effizienzsteigerungen zu erwirken. Nicht allein das Streben nach ständigem Wachstum schafft Nachhaltigkeit, sondern eine Steigerung der Produktivität sollte verstärkt im Fokus stehen. Kann ein Unternehmen aufgrund seiner Bemühungen um „wirklich





gute Leute“ erfolgreiche Ergebnisse erzielen, wird sich dies auch zwangsläufig auf eine Steigerung der Produktivität auswirken. In der Wechselwirkung zwischen den zwei Schlüsselgrößen können somit auch positive Effekte auf die Produktivität, genauer auf die Wertschöpfung pro Mitarbeiter, erzielt werden.

Bei einer Analyse der Entlohnungsniveaus von Arbeitnehmern, wird man schnell die Schlussfolgerung ziehen, „billig“ ist nicht gleich „wenig Kosten“ – und „wenig Kosten“ bedeutet nicht gleich „Erfolg“. Genauso wenig sind teure Arbeitnehmer noch lange kein Garant für hohe Produktivität und somit nachhaltige Erfolge.

Die Tarifabschlüsse, in welchen Branchenzuschläge in Abhängigkeit der Überlassungsdauer bezahlt werden, tragen einer Angemessenheit der Bezahlung für überlassene Arbeitnehmer Rechnung.

Eine Bezahlung, welche dem Leistungsvolumen und der Leistungsqualität angemessen ist, verursacht also nicht unbedingt nur negative Auswirkungen auf der Kostenseite, sondern wird die Produktivität und somit den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig steigern.

**LÜNENDONK:** Zeitarbeit gab es vor Branchenzuschlägen und wird es auch weiterhin geben. Welche Veränderungen für die Entleiher-Seite sind zu erwarten? Werden neue Beschäftigungsmodelle von den Verleihern entwickelt, welche dem Entleiher Vorteile bringen?

**POLAK:** Die zwischen den Tarifvertragsparteien vereinbarten Branchenzuschläge sind auf die gesamte Branche der Zeitarbeit anzuwenden. Nicht der Verleiher entscheidet, ob und in welcher Höhe Zuschläge an Arbeitnehmer zu entrichten sind, sondern die Branchenzugehörigkeit des Entleihers. Diese allgemein verbindliche Richtlinie könnte gedankliche Freiräume auf Seiten der Verleih-Unternehmen schaffen, mittels innovativer Substitute dessen Kunden, dem Entleiher, ein „billigeres“ Angebot zu unterbreiten, in dem die Zahlung von Zuschlägen umgangen werden. Der unter Umständen gewonnene Eindruck seitens

des Kunden, eine zur Marktsituation adäquate und für sich innovative und kostengünstigere Leistung anzuwenden, könnte trügen. Nicht nur aufgrund mangelnder Beratungs- und Umsetzungskompetenz auf Verleiher-Seite bedeutet „billig“ in diesem Kontext noch lange nicht innovativ. Im Wechselspiel mit den erörterten Schlüsselgrößen und der Tatsache, dass der Einsatz wirklich guter Leute produktivitätssteigernd wirkt, wird deutlich, dass diese Art an Neuerung nicht zu den gewünschten, nachhaltigen Erfolgen führen wird. Im Interesse des wechselseitigen Miteinanders sollten unternehmerische Risiken auf beiden Seiten vermieden werden.

Der Entleiher könnte sich die beschriebenen, positiven Auswirkungen als Innovation zunutze machen, indem er Prozesse des eigenen Personalmanagements auf den Prüfstand stellt und diese gegebenenfalls einer Veränderung unterzieht. Nicht mehr die sich in der Zeitarbeit der vergangenen Jahre immer stärker entwickelte Preisführerschaft, sondern eine zukünftig Oberhand gewinnende Qualitätsführerschaft seitens der Verleiher bietet dem Entleiher Spielraum, Zeitarbeit in bisher ungeahnten Bereichen einzusetzen.

**LÜNENDONK:** Einnahmen minus Kosten gleich Gewinn. Die vereinfachte Rechnung benannter finanzwirtschaftlicher Größen zeigt, dass sich der Gewinn, setzt man unveränderte Einnahmen voraus, bei steigenden Kosten verringert. Branchenzuschläge lassen die Kosten steigen. Wirkt sich somit ein zukünftiger Einsatz von Zeitarbeit nicht zwangsläufig auf den Gewinn, schlimmstenfalls auf die Liquidität des Entleihers aus und ist somit aus kaufmännischer Sicht unwirtschaftlich?

**POLAK:** Für jedes Unternehmen ist ein Gewinnerfordernis in Abwägung der verschiedenen Stakeholder des Unternehmens zu ermitteln. In der Regel geht man hierbei davon aus, dass dieses am „Gewinn“ abgelesen werden kann. Nur selten sind die Erfolge eines Unternehmens jedoch ausschließlich an Größen des Rechnungswesens ablesbar.



„Gewinn“ – was ist das eigentlich? Eine geeignete Gewinngröße als Indikator für erfolgreiches unternehmerisches Handeln ist schwer zu definieren. Anders sieht es mit den Kosten aus. Diese sind klar und deutlich über die Buchhaltung zu bestimmen und auszuweisen. Im Falle von Branchenzuschlägen ist zweifelsfrei zuzustimmen, dass die dadurch entstehenden zusätzlichen Kosten steigen. Was die Bilanzbuchhaltung nicht ausweist, welche Frage sie nicht beantwortet, ist jene, welche Kosten für nachhaltigen Erfolg und die zukünftige Lebensfähigkeit des Geschäftsmodells notwendig sind.

In der Betrachtung vorfolgender Schlüsselgrößen für nachhaltigen Unternehmenserfolg wird deutlich, der Fokus der Betrachtung sollte im vorliegenden Fall keinesfalls einzig auf den Kosten liegen. Eine Steigerung der Produktivität und Flexibilität, mit guten Arbeitnehmern an Bord und innovativen Strukturen gilt es, im Wechselspiel mit den Schlüsselgrößen Produktivität und Liquidität in einen unternehmerischen Einklang zu bringen, um somit nachhaltigen Unternehmenserfolg sicherzustellen. Zeitarbeit der Zukunft sollte also nicht „teuer“, sondern wirksam und zielführend sein.

**LÜNENDONK:** Fakt ist jedoch: Durch den Einsatz von Zeitarbeit werden zukünftig höhere Kosten für den Entleiher entstehen. Was passiert, wenn meine Konkurrenten auf Alternativen im Personalmanagement setzen und ich als Entleiher den Anschluss zu meinem eigenen Markt verliere?

**POLAK:** Marktstellung zu definieren und hierdurch die Position eines Unternehmens im Markt zu bestimmen, ist nicht immer ganz einfach. Eindeutige Kennzahlen oder Daten, welche die Position des Unternehmens im eigenen Markt beschreiben, gibt es aus ökonomischer Betrachtung einige. Jedes Unternehmen ist aufgefordert, selbst zu entscheiden, welche

Einflüsse und Faktoren dessen heutige und insbesondere dessen zukünftige Marktstellung definieren.

Das Wechselspiel aller vorab beschriebener Schlüsselgrößen ist Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Der Einsatz von Zeitarbeit kann die ureigenen Zwecke für Entleiher auch nach Einführung von Branchenzuschlägen erfüllen. Ergänzt werden diese durch die sich ergebenden, neuen Chancen. Bei einer konsequenten Berücksichtigung werden diese zwangsläufig zu einer Verbesserung der Marktsituation des Entleihers und letztlich auch des Verleihers führen.

Zeitarbeit der Zukunft – ein Baustein für ein „Mehr“ an nachhaltigen Unternehmenserfolg.

*„Die neuen Branchentarifzuschläge machen die Zeitarbeit für Unternehmen teurer! Diese oftmals vorherrschende Meinung stellt eine stark verkürzte Sicht der Dinge dar. Die verbesserte Entlohnung breiter Arbeitnehmergruppen bringt auch Chancen mit sich – sowohl für die Beschäftigten, als auch für Entleiher und Verleiher. Den Tarifvertragsparteien ist es erstmals gelungen, sich auf zeitlich gestaffelte Lohnsteigerungen zu einigen. Federführend für weitere Branchen sind in der Metall- und Elektrobranche, sowie der chemischen Industrie Tarifverträge erzielt worden, ohne Einwirkungen der Politik berücksichtigen zu müssen. Damit können Personaldienstleistungsunternehmen vermehrt, gut ausgebildete, leistungsbereite und motivierte Arbeitnehmer ansprechen und für sich gewinnen. Andererseits ist durch die Einigung die Tarifautonomie gewahrt und sowohl die Arbeitgeber- als auch die Gewerkschaftsseite haben ihre Konsensfähigkeit unter Beweis gestellt.“*  
Florian Gerster, Staatsminister a. D.,  
Unternehmensberater



„Wir werden gefordert“

## Branchenzuschläge machen die Zeitarbeit attraktiver – Umfassende IT-Lösungen machen die Zuschläge administrierbar

- Orizon Staffing Modul – auf Knopfdruck alles im Blick.
- Zeitarbeit ist auf einem guten Weg und gewinnt an Anerkennung.
- Orizon ist Vorreiter bei Equal Pay.

Am 1. November 2012 lehnt sich Markus Grimm zufrieden zurück. Seine IT läuft und mit ihr die Geschäfte. Markus Grimm ist IT-Leiter beim Top-10 Personalunternehmen Orizon. Zu seinen Aufgaben gehört es auch, das sehr komplexe neue Branchenzuschlagssystem mittels der IT reibungslos abwickeln zu können: „Der Kunde soll von der Komplexität, die die diversen einzelnen Verträge verursachen, gar nichts mitbekommen. Er soll alles wissen und alles sehen können, aber die Unmenge an Variablen, die hier zu berücksichtigen sind, sollen ihn nicht belasten.“ Die gehören ins System.

Grimms Ziel ist es, dem Kunden aussagekräftige Entscheidungsgrundlagen, Informationen, Angebote und Abrechnungen immer dann zur Verfügung zu stellen, wenn dieser sie braucht. „Ich will nicht nur gute Zeitarbeit, ich will auch Transparenz und Klarheit. Ich will wissen, was an Kosten auf mich zukommt und ich will die Abrechnungen mit den Branchenzuschlägen sofort verstehen und einfach nachvollziehen können“, betont Martin Lutz, Prokurist und kaufmännischer Leiter von BHS Sonthofen, einem Kunden von Orizon in der Region um Kempten. „Und ich will wissen, wann sich die Löhne um wie viel bei den eingesetzten Zeitarbeitnehmern verändern. Auf einen Blick.“

Der Workflow ist also aufwändiger geworden. Zunächst liefern Kunden wie BHS Sonthofen betriebsinterne Informationen zur Einstufung ihres Unternehmens, zu Vergleichslohn und Vergleichsmitarbeiter. Der Personalberater braucht diese Daten, um daraus ein passendes Angebot zu machen. Er muss für den Kunden nicht nur den am besten geeigneten Mitarbeiter finden, sondern auch den richtigen Lohn samt Branchenzuschlägen – im Zeitverlauf – errechnen, um das Angebot erstellen zu können. Dazu sind die relevanten Parameter zu erfassen. Orizon hat dafür eine umfassende und doch leicht auszufüllende Checkliste entwickelt.

### In der Checkliste werden folgende Parameter erfasst:

#### Branchenzugehörigkeit Kundenbetrieb

Ist das Unternehmen ein Industriebetrieb oder ein Handwerksbetrieb? Das ist wichtig, denn für das Handwerk gelten die neuen Branchenzuschläge gar nicht. Und nicht immer ist die korrekte Einstufung so eindeutig. Was auf den ersten Blick klar scheint, lässt bei genauerer Betrachtung zuweilen unerwartete Optionen offen: „Wir haben z.B. beim Eingruppieren der Deutschlandzentrale eines global tätigen Automobilunternehmens darauf hingewiesen, dass es sich bei dem Entleihbetrieb um eine Handelsorganisation handelt, die nicht der Metallindustrie zuzuordnen ist, da das Unternehmen nicht in Deutschland produziert. Unsere Kunden auf solche Dinge aufmerksam zu machen, ist unsere Aufgabe als Berater. Solche Informationen sind am Ende Geld wert“, so Dr. Dieter Traub, CEO von Orizon.

**Ermittlung von Vergleichslöhnen**

Zur korrekten Berechnung des Branchenzuschlags zum Stundenlohn ermittelt Orizon auf Wunsch des Kunden den Vergleichslohn eines Stammmitarbeiters, oder der Kunde liefert ihm diesen. Das Entgelt für den Zeitarbeitnehmer wird dann auf dieser Grundlage errechnet. Die Einsatzdokumente ebenso wie die regelmäßige Abrechnung werden daraus schließlich automatisch erstellt, für den Kunden ebenso wie für den Mitarbeiter.

**Ermittlung von Fristen, Stufen und Stichtagen**

Im weiteren Verlauf des Einsatzes müssen zusätzliche, dynamische Variablen wie Einsatzdauer, Fristen, Unproduktivzeiten oder Unterbrechungen des Einsatzes berücksichtigt werden, um die Zuschläge korrekt abzubilden. Nach der einmaligen Erfassung aller Grunddaten, ist das System in der Lage, auch diese Berechnungen automatisiert zu liefern und somit jederzeit eine korrekte Berechnung der Löhne zu gewährleisten. Unternehmensprofil.

**DATEN AUF KNOPFDRUCK**

All diese Parameter werden in das System eingegeben und können auf Knopfdruck in übersichtlichen Tabellen und Listen auf dem Bildschirm dargestellt werden. Weil alle Vorgänge und Parameter von Anfang an im System dokumentiert sind, reduzieren sich weitere Dokumentationsmaßnahmen auf ein Minimum. Das wiederum vereinfacht den Beschaffungsprozess und den Einsatz von Zeitarbeitnehmern für den Kunden wesentlich.

Zunächst wird für den Arbeitsplatz eine Einsatzanlage erstellt. Alle darin erfassten Daten sind dann die Basis für das Angebot an den Kunden. Anschließend kann zwischen drei verschiedenen Abrechnungsmodellen gewählt werden. Auf Basis dieser Werte zeigt das System sämtliche relevanten Zahlen im gesamten Prozess: Angebotserstellung, laufender Einsatz sowie Rechnungsstellung bzw. Lohnabrechnung exakt an. Das Schöne: Von Anfang an dokumentiert das Orizon Staffing Modul die Veränderungen der Lohnhöhe im

Lohnabrechnung | Faktura | Allgemein | Einsatzorte

Einsatzort: Schlosserei | Branchenzuschlag trifft zu | Ja  | Nein

**Lohn**

	Mitarbeiter	Einsatz
Entgeltstufe:	4	
Tarifentgelt:	10,81	10,81
AT-Zulage:	1,19	0,50
Auslöse pro Stunde:		
Vergleichslohn:	17,50	Effektiv: 15,75

Gültig ab:	Tariflohn	BZ %	BZ effektiv	AT-Zulagen	Gesamt
05.11.2012	10,81 €	0,00	0,00 €	1,69 €	12,50 €
17.12.2012	10,81 €	15,00	1,62 €	0,07 €	12,50 €
05.02.2013	10,81 €	20,00	2,16 €	0,00 €	12,97 €
05.04.2013	10,81 €	30,00	3,24 €	0,00 €	14,05 €
05.06.2013	10,81 €	45,00	4,86 €	0,00 €	15,67 €
05.08.2013	10,81 €	50,00	4,94 €	0,00 €	15,75 €

Abbildung 17: Lohn: Alle Lohnkomponenten – im Zeitverlauf – im Blick. Auf Knopfdruck auch für den Mitarbeiter  
Quelle: Orizon®, 2012

Zeitverlauf sowie die tarifvertraglich definierte Deckelung bei 90 Prozent des Vergleichslohns (siehe Grafik Lohn). Das sieht der Kundenberater auf seinem Bildschirm ebenso wie es der Mitarbeiter in seiner Einsatzvereinbarung jederzeit nachvollziehen kann. Dieselben Daten füttern auch das Angebot für den Kunden und später dann den Überlassungsvertrag. Auf Knopfdruck lässt sich das alles für den Kunden ausweisen, ausdrucken oder versenden (siehe Grafik Faktura).

### EINSCHÄTZUNG DES ENTLEIHBETRIEBS

„Das hat mir am meisten imponiert: Wie einfach und klar das alles auf einen Blick dargestellt wird. Es ist alles gut nachvollziehbar auf Basis der Parameter, die ich teilweise selbst zu unserem Betrieb geliefert habe, oder die sich aus den Beratungsgesprächen mit Orizon verdeutlicht haben. Alles in allem eine umfassende Dienstleistung, die wir zu schätzen wissen“, sagt Martin Lutz von der BHS Sonthofen. Die Branchenzuschläge insgesamt und damit einhergehend

die Verteuerung des Instrumentes Zeitarbeit sehe das Unternehmen mit einem lachenden und einem weinenden Auge: „Lachend, weil diese Entwicklung eindeutig gut für das Image der Zeitarbeit ist. Zeitarbeiter schließen zum Stammpersonal auf und das ist okay und richtig. Weinend, weil es für uns teurer wird. Aber es ist noch immer ein fairer Preis für Qualität und Flexibilität, die wir eben brauchen. Das passt schon“, sagt Lutz.

### INTERDISZIPLINÄRE KOOPERATION FÜR KOMPLEXE SOFTWARE-LÖSUNG

Um diese tarifvertraglichen Anforderungen, aber auch die immer komplexer und individueller werdenden Anforderungen der Kunden erfüllen zu können, sind gute Prozessmanager und kreative IT-Partner nötig.

Orizon hat sich bereits vor Jahren für das Microsoft ERP System Dynamics AX entschieden. In Zusammenarbeit mit dem Software-Anbieter Softsite wähl-

Verrechnungssatz (EUR): 24,00

Branchenzuschlag - Abrechnungsmodell

Modell A  Modell B  Modell C Aktives Abrechnungsmodell: Modell A

Neu berechnen

Drucken	Gültig ab	VS	Abweichung VS effektiv
<input type="radio"/>	05.11.2012	24,00 €	
<input checked="" type="radio"/>	17.12.2012	24,00 €	
<input checked="" type="radio"/>	05.02.2013	24,90 €	
<input checked="" type="radio"/>	05.04.2013	26,50 €	
<input checked="" type="radio"/>	05.06.2013	28,88 €	
<input checked="" type="radio"/>	05.08.2013	29,03 €	

Rechnungsstellung

Verrechnungssatz gesamt  Branchenzuschlag extra

Rahmenverträge Rahmenvertrag:

Abbildung 18: Faktura: Branchenzuschläge lassen sich nach unterschiedlichen Modellen berechnen, die Verrechnungssätze transparent darstellen.

Quelle: Orizon®, 2012

te man eine offene Systemarchitektur, die gut an die speziellen Anforderungen der Zeitarbeit anzupassen ist. Aus dem Basismodul ist im Verlauf der Zeit das Orizon Staffing Modul entstanden. „Orizon hat die Prozesse und Rahmenbedingungen rund um die Branchenzuschläge geliefert. Softsite hat bei der Erarbeitung eines ganzheitlichen Konzeptes unterstützt. Dabei haben wir Transparenz und einfache Bedienung in den Fokus gestellt, um den Anwendern einen deutlichen Wettbewerbsvorteil in der Abwicklung zu schaffen“, sagt René Lampert, Entwicklungschef bei Softsite. Das scheint gelungen zu sein, wie Lutz bestätigt. „Orizon war der Anbieter, der uns am klarsten und schon früh am Bildschirm zeigen konnte, was da auf uns zukommt.“

Genau das will CEO Dr. Dieter Traub: Berater und Begleiter und nicht nur Lieferant für seine Kunden sein. Orizon bietet den Einsatzunternehmen daher mit Managed Services eine Lösung zur Unterstützung bei der operativen und administrativen Abwicklung von Personaldienstleistungen an. Dies gilt auch im Zusammenspiel mit Co-Lieferanten. Im Rahmen des On-Site-Managements verfügt Orizon zusätzlich über das Kundenportal FlexControl. Als workflowbasierte B2B-Plattform, verbessert Flex Control die Kommunikation mit dem Kunden zusätzlich. Das gilt ganz besonders auch für die Umsetzung der Branchenzuschläge insbesondere beim Austausch von Vergleichslöhnen und Einsatzparametern. Durch das Kundenportal kann bereits im Beschaffungs- und

Bestellprozess der individuelle Wunsch des Kunden maximal berücksichtigt werden.

### **VORREITER FÜR FAIRE ZEITARBEIT**

„Wir haben ja wahrlich nicht bei Adam und Eva angefangen. Mit unseren Tochtergesellschaften sind wir bereits seit den 80er Jahren als Personaldienstleister tätig. Wir sind ständig gewachsen und haben parallel mehrere Zeitarbeitsfirmen erfolgreich integriert. Dazu war schon eine Menge an Prozess- und IT-Wissen erforderlich und dieses hat sich ständig weiterentwickelt. Auch das Thema Branchenzuschläge bzw. Equal Pay ist nicht neu. Seit 2006 haben wir IT-seitig an Lösungen für die Thematik gearbeitet“, hebt IT-Leiter Markus Grimm hervor. „Das Thema ist uns vor allem unternehmensstrategisch wichtig. Die Abläufe administrierbar umzusetzen ist eine logische Konsequenz. Die jetzt vereinbarten Branchenzuschläge haben uns deshalb nicht besonders irritiert. Seit 2010 sind wir mit dem Thema bei allen unseren Kunden in die Informationsoffensive gegangen, auch um die gegebenen Chancen von Equal Pay bewusst zu machen. Im Interesse der Kunden: Stichwort ‚Faire Zeitarbeit‘ – nur so können wir hohe Besetzungsqualität mit gutem, motiviertem Personal anbieten. Und das gehört zu unserer Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern. Das ist der Kern der Marke Orizon“, fasst Dr. Dieter Traub zusammen. Er führt Orizon seit 2002 und wird die Erfolgsgeschichte ab Januar 2013 mit der Ein-Marken-Strategie fortsetzen.



Interview Dr. Klaus Eierhoff, Vorsitzender  
der Geschäftsführung der TEMPTON Group



## Outsourcing entwickelt sich zum Wachstumstreiber für unsere Branche



*Dr. Klaus Eierhoff,  
Vorsitzender der  
Geschäftsführung der  
TEMPTON Group*

Seit 1. November 2012 gelten Branchenzuschläge für Zeitarbeit in der Chemie- sowie in der Metall- und Elektroindustrie. Für drei weitere Branchen wird das Lohnniveau von Zeitarbeitern Anfang 2013 schrittweise an die Stammebelegschaft angeglichen. Welche Folgen hat dies für Personaldienstleister und deren Kunden? Naht das Ende der Zeitarbeit?

Dr. Klaus Eierhoff, Vorsitzender der Geschäftsführung des Personal- und Prozessdienstleisters TEMPTON Group, erläutert, warum Zeitarbeit auch in Zukunft große Bedeutung haben wird. Er beschreibt den Wachstumssektor Outsourcing. Und er stellt klar, was er von Vorurteilen gegen Zeitarbeit hält: gar nichts. „Unserer Branche haftet zu Unrecht ein Schmutz-Image an.“

**LÜNENDONK:** Herr Eierhoff, trotz Branchenzuschlägen verstummt die grundsätzliche Kritik an Zeitarbeit nicht. Was entgegnen Sie denen, die behaupten, Zeitarbeit verdrängt die Stammebelegschaft oder beutet Arbeitskräfte aus?

**EIERHOFF:** Schauen wir uns doch einmal die Entwicklung in den vergangenen Jahren genau an. Es hat sich gezeigt, dass beides geht: mehr Zeitarbeiter und gleichzeitig eine Zunahme der Jobs insgesamt.

**LÜNENDONK:** Wie erklären Sie sich das?

**EIERHOFF:** Wer unternehmerisch denkt, weiß, dass es für Unternehmen am Rande der Kapazitätsauslastung ein Risiko bergen kann, zusätzliche feste Arbeitsplätze zu schaffen. Denn die Erfahrung lehrt, dass es nach jeder Auftragspitze auch einmal wieder etwas bergab geht. Insofern suchen Unternehmen Flexibilität, Zeitarbeit bietet sie Ihnen.

**LÜNENDONK:** Zeitarbeiter als flexible Manövriermasse ohne besondere Rechte – genau das wirft man Ihrer Branche vor.

**EIERHOFF:** Und das absolut zu Unrecht. Auch ich kenne die Mär vom ausgebeuteten Zeitarbeitnehmer, der nicht fest angestellt sei und alle drei Monate entlassen werden könnte. Wer so etwas verbreitet, handelt unredlich. Richtig ist: Zeitarbeitnehmer sind bei einem Personaldienstleister fest angestellt. Sie erhalten also ein tarifvertragliches Einkommen auf der Basis einer vereinbarten Arbeitszeit – auch wenn sie gerade einmal nicht bei einem Kundenunternehmen eingesetzt werden können. Zeitarbeitern stehen Leistungen zu wie anderen Arbeitnehmern auch; zum Beispiel Lohnfortzahlung bei Krankheit, Arbeitslosenversicherung, Urlaubsgeld oder gesetzlicher Kündigungsschutz.



**LÜNENDONK:** Welche Konsequenzen befürchten Sie aufgrund der Branchenzuschläge? Versinkt die Zeitarbeit in der Bedeutungslosigkeit?

**EIERHOFF:** Wie kommen Sie denn darauf? Zeitarbeit war, ist und bleibt ein Wachstumsmarkt. Im laufenden Jahr rechnen wir mit einem konjunkturell bedingten Marktrückgang, der durch die Einführung der Branchenzuschläge am 1. November 2012 bei Unternehmen vermutlich zusätzlich zu Zurückhaltung führen wird. Generell sehen wir für den Zeitarbeitsmarkt aber noch erhebliches Potenzial. Der Bedarf der Unternehmen nach flexibel einsetzbaren Arbeitskräften bleibt groß. Und ich sage: Er wird zunehmen.

**LÜNENDONK:** Warum? Weil der Kostendruck steigt?

**EIERHOFF:** Das ist ein wichtiger Faktor. Unternehmen werden weiterhin Zeitarbeiter benötigen, um Auftragsspitzen und Auftragsdellen abzufedern – oder bei krankheits- bzw. urlaubsbedingtem Personalausfall. Ohne Personaldienstleister, die sich in der Branche auskennen, schaffen es die Unternehmen in der Regel nicht, schnell auf personelle Engpässe zu reagieren. Ein Bewerbungsverfahren in den Firmen würde zu lange dauern. Möglicherweise wäre dann die Auftragsspitze weggebrochen, wenn der richtige Bewerber gefunden und verfügbar ist. Wir Personaldienstleister sind hier einfach schneller, denn wir haben den direkten Zugang zu geeigneten Kandidaten.

**LÜNENDONK:** Bleibt Zeitarbeit etwas für gering Qualifizierte?

**EIERHOFF:** Wir gehen davon aus, dass gerade die ungelerten Hilfskräfte mit steigenden Kosten in Zukunft weniger häufig vermittelt werden. Die Nachfrage nach höher Qualifizierten und Hochschulabsolventen nimmt zu. Auf Kundenseite spüren wir schon heute die Bereitschaft, diese Leistungen besser zu entlohnen. Dieser Trend wird sich weiter verstärken.

**LÜNENDONK:** Welche Personaldienstleistungen werden in Zukunft stärker nachgefragt?

**EIERHOFF:** Die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Personaldienstleistern wird sich neu gestalten; es geht insgesamt um neue Lösungsansätze. Dabei wird Outsourcing erheblich an Bedeutung gewinnen. Dafür sind wir durch jahrelange Praxis bestens gerüstet. Unsere Erfahrung und Expertise in diesem Bereich werden wir unseren Kunden flächendeckend anbieten, die dadurch unter anderem bei Auftragsschwankungen flexibler werden und mehr Freiraum für das Kerngeschäft gewinnen.

**LÜNENDONK:** Was genau muss man sich unter Outsourcing vorstellen?

**EIERHOFF:** Im Outsourcing verantwortet die TEMPTON Group die gesamte Organisation, Abwicklung und Koordination der Leistungen und trägt das unternehmerische Risiko. Wir übernehmen sowohl einzelne Prozessschritte als auch ganze Teilbereiche von Produktionen – wie beispielsweise die Kommissionierung oder die Verpackung von Produkten sowie die Qualitätskontrolle.

**LÜNENDONK:** Wie sieht das konkret aus?

**EIERHOFF:** Ein Beispiel: Für den führenden Logistikkundendienstleister für Steigen übernehmen wir die Abholung, Mängelprüfung und Reinigung von jährlich 90 Millionen Obst- und Gemüse-Mehrwegsteigen für Supermarktketten.

**LÜNENDONK:** Welche Dienstleistungen bietet die TEMPTON Group außerdem noch an?

**EIERHOFF:** Wir haben ein breites Dienstleistungsangebot. Das reicht von dem bereits dargestellten Outsourcing über Zeitarbeit, Personalvermittlung und -beratung, Technische Services bis hin zu anspruchsvollen Komplettlösungen.



**LÜNENDONK:** Finden Sie dafür überhaupt genügend Mitarbeiter?

**EIERHOFF:** Aufgrund der quasi Vollbeschäftigung in Deutschland und dem damit verbundenen Fachkräftemangel wird das immer schwieriger. Insofern beschreiten wir hier kreative Wege – zum Beispiel werden wir Kandidaten verstärkt im Ausland rekrutieren.

**LÜNENDONK:** In welchen Einsatzbereichen ist die TEMPTON Group besonders stark?

**EIERHOFF:** Das Spektrum unserer Einsatzbereiche ist groß – unsere Schwerpunkte liegen bei Berufen im Luftverkehr, Gesundheits- und Sozialwesen, Industrie und Handwerk, in der Informationstechnologie, im Ingenieurwesen/Maschinenbau sowie im kaufmännischen Bereich.

**LÜNENDONK:** Wie viele Zeitarbeiter beschäftigen Sie und welche Unternehmen zählen zu Ihren Kunden?

**EIERHOFF:** 2011 haben wir rund 8.100 Mitarbeiter beschäftigt – davon etwa 7.600 als Zeitarbeiter. Zu unseren Kunden zählen in erster Linie zahlreiche mittelständische Unternehmen. Aber auch DAX-Konzerne nehmen unsere Personaldienstleistungen in Anspruch.

**LÜNENDONK:** Warum sollte sich ein Unternehmen ausgerechnet für die TEMPTON Group entscheiden?

**EIERHOFF:** Im Gegensatz zu den meisten anderen Zeitarbeitsfirmen hat die TEMPTON Group nicht nur langjährige Erfahrung in der klassischen Personaldienstleistung. Auch in der Prozessdienstleistung, wie dem Outsourcing, und im Projektgeschäft kennen wir uns sehr gut aus. Wir erwirtschaften bereits heute rund 20 Prozent unseres Umsatzes in diesem Bereich. Damit liegen wir deutlich über dem Durchschnitt der Top 10-Wettbewerber, die hier auf weniger als vier Prozent Umsatzanteil kommen.

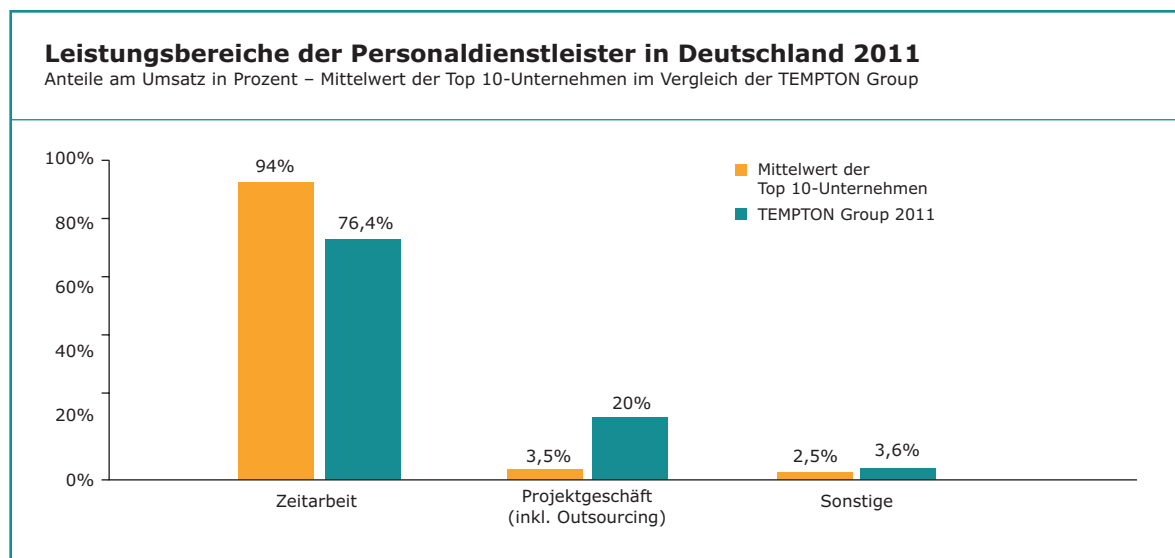


Abbildung 19: Leistungsbereiche der Personaldienstleister in Deutschland 2011  
 Quelle: Lünendonk GmbH und TEMPTON Group, 2012



**LÜNENDONK:** Was für einen Umgang pflegen Sie mit Ihren Kunden?

**EIERHOFF:** Wir agieren persönlich und kundennah: Vom Personaldisponenten bis zum Chef sind die Mitarbeiter der TEMPTON Group für Kunden vor Ort erreichbar. Langfristige Kundenbeziehungen haben einen hohen Stellenwert. Zahlreiche renommierte Unternehmen, leistungsstarke regionale Handwerksbetriebe sowie mittelständische Unternehmen aus allen Branchen nehmen seit vielen Jahren die Leistungen der TEMPTON Group in Anspruch.

**LÜNENDONK:** Und was zeichnet Sie noch aus?

**EIERHOFF:** Wir legen bei der TEMPTON Group großen Wert auf Qualität und Kundenzufriedenheit. Damit wollen wir uns vom Wettbewerb positiv abheben. Deshalb ist uns auch die Ausbildung und Qualifizierung unserer Mitarbeiter wichtig. Das unterstützen wir seit vielen Jahren durch unsere eigene Akademie, die sowohl interne als auch externe Mitarbeiter schult. Die beste Auszeichnung für uns sind und bleiben unsere Kunden. Wir arbeiten mit einer beachtlichen Reihe von Unternehmen über viele Jahre stabil zusammen. Wenn unsere Kunden uns gern wieder beauftragen, haben wir wohl einiges richtig gemacht. Das freut uns.



## Unternehmensprofile

JOB AG

ORIZON

TEMPTON GROUP

LÜNENDONK

## Unternehmensprofil



# JOB AG

### **PARTNER FÜR PERSONAL MANAGEMENT UND JOB MANAGEMENT**

Die JOB AG ist mit 78 Niederlassungen und aktuell rund 5.000 Mitarbeitern eines der wachstumsstärksten und innovativsten Personaldienstleistungs-Unternehmen in Deutschland. Als Systemanbieter im Personal Management für Unternehmen und Job Management für Bewerber sind wir einzigartig: Die prozess- und lösungsorientierten HR-Dienstleistungen der JOB AG sind die Basis für individuellen Erfolg.

Mit unseren modular aufgebauten Personaldienstleistungen bringen wir Kunden und Mitarbeiter wertschöpfend zusammen. Das Dienstleistungsportfolio der JOB AG umfasst dabei alle Module der Wertschöpfungskette modernen Personal Managements:

- Human Resources-Beratung
- Zeitarbeit
- Personalvermittlung
- Temp-to-Perm Lösungen
- Master Vendor Lösungen
- Onsite Management
- Interims-Management
- Direct Search

### **HR-Partner für Unternehmen**

Die 2002 gegründete JOB AG ist mit einem flächendeckenden Niederlassungsnetz in allen wichtigen Regionen und Wirtschaftsmetropolen Deutschlands vertreten. Neben spezialisierten Niederlassungen in gewerblich-technischen, sowie in den kaufmännischen Geschäftsbereichen bieten wir Unternehmen aller Wirtschaftsgrößen spezialisierte Lösungen für die Bereiche Finance, Engineering, Medical & Care, Medical Professionals sowie Fashion-Logistik.

### **Berufs- und Karrierepartner für Bewerber**

Als professioneller Berufs- und Karrierepartner unterstützt und begleitet die JOB AG Menschen bei der Gestaltung ihrer beruflichen Zukunft. Arbeitssuchenden bieten wir vom ersten Tag eine persönliche Betreuung sowie aktive Berufs- und Karriereberatung. Bewerber profitieren von unserem bundesweiten Netzwerk zu potenziellen Arbeitgebern und den direkten Kontakten in die Personalabteilungen zahlreicher namhafter Unternehmen.

### **KONTAKT**

JOB AG

Personaldienstleistungen AG

Stefan Polak, Vorstand

Anschrift: Rangstr. 9, 36037 Fulda

Telefon: +49 (0) 661 - 902 50 - 11, Telefax: +49 (0) 611 - 902 50 - 99

E-Mail: stefan.polak@job-ag.com

Internet: www.job-ag.com



## Unternehmensprofil



# Orizon

Mit rund 10.000 Mitarbeitern, bundesweit 100 Niederlassungen und einem Jahresumsatz von 293 Mio. Euro in 2011 zählt die Orizon GmbH zu den zehn führenden Personaldienstleistern in Deutschland und den 111 größten Personaldienstleistern weltweit. Seit 1999 fungierte Orizon als Dachgesellschaft der Personalunternehmen jobs in time, RKM und RP Personal. Zum 1. Januar 2013 vollendet die Orizon GmbH die strategische Zusammenführung der drei spezialisierten Personaldienstleister zu einer operativen Marke unter dem Namen Orizon.

Durch die Kombination einer Buy-and-Build Strategie mit eigenem organischem Wachstum hat sich das Personalunternehmen zum Marktführer für den deutschen Mittelstand entwickelt. Vor allem die Wachstumsbranchen und Zukunftsindustrien gehören zu den Spezialgebieten des Unternehmens. Dabei hat sich Orizon als strategischer Berater für Unternehmen, Mitarbeiter und Bewerber gleichermaßen positioniert. Eine serviceorientierte und kompetente Beratung sowie die konsequente Umsetzung von Tarifverträgen und Branchenzuschlägen sind für Orizon selbstverständlich. Damit erfüllt das Unternehmen den Wunsch der Kunden nach qualifizierten Stellenbesetzungen und gleichzeitig den Wunsch der Bewerber nach einer perspektivischen Anstellung zu fairen Bedingungen. Im Entwickeln von maßgeschneiderten Equal-Pay-Lösungen ist Orizon Vorreiter. Bereits seit etlichen Jahren engagiert sich der Personaldienstleister für „faire Zeitarbeit“ und setzt damit Zeichen für attraktive Anstellungsverhältnisse im Bereich der Personaldienstleistung.

Orizon zeichnet sich durch eine gelebte Unternehmenskultur der Eigenverantwortung aus. So agiert jeder Niederlassungsleiter vor Ort als Unternehmer im Unternehmen. Ausgestattet mit entsprechender Entscheidungskompetenz ist es den Beratern möglich, mit jedem Kunden auf Augenhöhe zu sprechen. Damit gelingt es, für jeden Kunden individuelle Konzepte zu entwickeln, die seinen situativen Anforderungen bestmöglich gerecht werden. Neben der Vermittlung und Überlassung von Mitarbeitern können Kunden auf ein umfassendes Leistungsspektrum zurückgreifen. Hierzu gehören Master Vendor, On-Site-Management, Managed Solutions, Outsourcing, Temp to perm und Interim Services.

### KONTAKT

Orizon GmbH

Geschäftsführung:

Dr. Dieter Traub (CEO), Christian Holz (CFO)

Anschrift: Berliner Allee 28C, 86153 Augsburg

Telefon: +49 (0) 821 5 09 91 - 0

Telefax: +49 (0) 821 5 09 91 - 50

E-Mail: [info@orizon.de](mailto:info@orizon.de)

Internet: [www.orizon.de](http://www.orizon.de)

## Unternehmensprofil



# TEMPTON Group

### UNSER ZIEL: QUALITÄTSFÜHRER IN DER PERSONAL- UND PROZESSDIENSTLEISTUNG

Die TEMPTON Group ist ein Personal- und Prozessdienstleister mit speziellem Fokus auf den deutschen Mittelstand. Aber auch DAX 30-Konzerne nehmen Personaldienstleistungen der TEMPTON Group in Anspruch. Schwerpunkte hat die TEMPTON Group in den Einsatzbereichen Aviation, Ingenieurwesen/Maschinenbau, Industrie und Handwerk, Informationstechnologie, Kaufmännische Dienstleistungen sowie Gesundheits- und Sozialwesen. Dort bietet sie Kunden ein umfassendes Dienstleistungsspektrum an. Das reicht von der Zeitarbeit über Personalvermittlung und -beratung, Outsourcing und Technischen Services bis zu anspruchsvollen Komplettlösungen.

### Zahlen & Fakten

Im Geschäftsjahr 2011 erwirtschaftete die TEMPTON Group einen Umsatz von mehr als 250 Millionen Euro – eine Steigerung um rund 20 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Die Anzahl der Beschäftigten erhöhte sich innerhalb eines Jahres von 6.800 auf etwa 8.600 (Stand 2011). Das Unternehmen verfügt deutschlandweit über rund 100 Niederlassungen. In der aktuellen Lünendonk-Liste der führenden Zeitarbeits- und Personaldienstleistungsunternehmen in Deutschland steht die TEMPTON Group auf Rang 11.

### Wachstumspläne

Die TEMPTON Group verfolgt einen konsequenten Kurs profitablen Wachstums. Um weiter organisch zu wachsen, verstärkt die TEMPTON Group ihre Services insbesondere in den Bereichen Personalberatung und -vermittlung, Outsourcing sowie Komplettlösungen. In der Zeitarbeit baut sie die Einsatzbereiche für kaufmännische und ingenieurtechnische Berufe konsequent aus. Dabei sind Qualität und Kundenzufriedenheit die wesentlichen Wachstumstreiber. Zudem hat das Unternehmen die Ressourcen, um durch strategische Akquisitionen das eigene Profil zu stärken.

### Entstehung der TEMPTON Group

Die Unternehmensgruppe ist 2007 aus dem Zusammenschluss der vier regionalen Personaldienstleister Acut, Constat, Herberg und intertemp hervorgegangen. Firmensitz der TEMPTON Group ist Essen.

### KONTAKT

TEMPTON Holding GmbH

Geschäftsführung:

Dr. Klaus Eierhoff, CEO, Vorsitzender der Geschäftsführung

Anschrift: Schürmannstr.24, 45136 Essen

Telefon: +49 (0) 201 8 94 79 - 0

E-Mail: [presse@tempton.de](mailto:presse@tempton.de)

Internet: [www.tempton.de](http://www.tempton.de)



## Unternehmensprofil

L Ü N E N D O N K 

# Lünendonk

Die Lünendonk GmbH, Gesellschaft für Information und Kommunikation (Kaufbeuren), untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungs-Branche. Mit dem Konzept Kompetenz<sup>3</sup> bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk<sup>®</sup>-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünendonk<sup>®</sup>-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

## KONTAKT

Lünendonk GmbH –  
Gesellschaft für Information und Kommunikation  
Thomas Lünendonk  
Anschrift: Ringweg 23, 87600 Kaufbeuren  
Telefon: +49 (0) 83 41 - 9 66 36 - 0  
Telefax: +49 (0) 83 41 - 9 66 36 - 66  
E-Mail: [lunenendonk@lunenendonk.de](mailto:lunenendonk@lunenendonk.de)  
Internet: [www.lunenendonk.de](http://www.lunenendonk.de)



## **IMPRESSUM**

Herausgeber:

Lünendonk GmbH

Ringweg 23

87600 Kaufbeuren

Telefon: +49 8341 96 636-0

Telefax: +49 8341 96 636-66

E-Mail: [info@lunendonk.de](mailto:info@lunendonk.de)

Internet: <http://www.lunendonk.de>

Autoren:

Hartmut Lürßen, Lünendonk GmbH

Gestaltung:

K16 GmbH, St. Annenufer 5, 20457 Hamburg

Copyright © 2012 Lünendonk GmbH, Kaufbeuren

Alle Rechte vorbehalten