

J. Weber  
P. Lukassen  
M. Mahlendorf

K. Rommel  
C.M. Wallenburg

# Flexibilität in der Logistik

**Potentiale und Grenzen von  
Personaldienstleistungen**

## Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Jürgen Weber, Peter Lukassen,  
Matthias Mahlendorf, Klaus Rommel,  
Carl Marcus Wallenburg

**Eine Veröffentlichung der WHU -  
Otto Beisheim School of Management**

Flexibilität in der Logistik:  
Potentiale und Grenzen von Personal-  
dienstleistungen;  
Vallendar 2005

Kühnezentrum für Logistikmanagement  
Burgplatz 2  
56179 Vallendar

Lektorat: Martina S. Bender, Vallendar  
Gestaltung: Katrin Pfeil, Mainz  
Druck: Druckerei ADIS GmbH, Heidesheim

Copyright © WHU 2005  
ISBN 3-937141-91-X

# Vorwort

**LOGISTIK UND SUPPLY** Chain Management haben sich inzwischen zu Funktionen entwickelt, die innerhalb einer globaleren Wertschöpfung entscheidende Erfolgsfaktoren für die Unternehmensführung sind. Dabei trägt die Logistik – gut gestaltet – nicht nur zur Anpassungsfähigkeit von Unternehmen bei. Sie ist in einer immer dynamischeren Umwelt auch selbst erheblichen Flexibilitätsherausforderungen ausgesetzt. Um dem gerecht zu werden, haben sich in der Praxis verschiedenste Konzepte wie Outsourcing und Postponement etabliert. Gemessen an ihrer allgemeinen Marktdurchdringung sind demgegenüber die Potentiale von Personaldienstleistungen in Deutschland bisher nur in ersten Ansätzen realisiert worden.

Um die entsprechenden Potentiale für den Bereich der Logistik zu konkretisieren und den Grenzen des Einsatzes von Personaldienstleistungen gegenüberzustellen, wurde von der WHU – Otto Beisheim School of Management eine Untersuchung in Kooperation mit Randstad Deutschland durchgeführt. Mit fast 1.200 teilnehmenden Unternehmen, die das ganze Spektrum von Nichtnutzern bis hin zu sehr starken Nutzern von Zeitarbeit abdecken, gehört sie in der Logistik zu den größten ihrer Art.

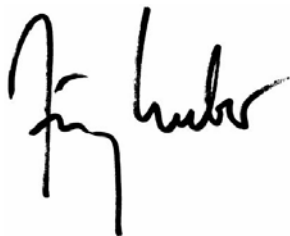
**MEIN DANK DAFÜR GILT** zunächst den Managern, die im Vorfeld für Interviews zur Verfügung standen, und nicht minder denen, die so zahlreich den umfangreichen Fragebogen beantwortet haben. Die Studie wäre auch nicht ohne die tatkräftige Unterstützung vieler helfender Hände möglich gewesen, die hier, aufgrund ihrer hohen Zahl, nicht alle genannt werden können. Für die Unterstützung dieses Forschungsprojektes, sei ihnen, wie auch Randstad Deutschland, ein herzlicher Dank ausgesprochen.

**DIE ERGEBNISSE DIESER STUDIE**, zeigen deutlich, dass in vielen Unternehmen noch Potentiale für Flexibilitätssteigerungen und Kosteneinsparungen ungenutzt bleiben. Über alle Branchen hinweg liegt der Ist-Anteil der Zeitarbeit aktuell noch deutlich unter dem Anteil, den die Teilnehmer der Umfrage selbst als optimal betrachten. Entsprechend erhoffen sich die Unternehmen weitere Lohnkostensenkungspotentiale in Höhe von durchschnittlich acht Prozent. Darüber hinaus konnte in der Studie ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Flexibilität der Unternehmen und deren jeweiligem Anteil von Zeitarbeitern nachgewiesen werden.

**ANGESICHTS DIESER** Ergebnisse mag die in Deutschland geringe Nutzungsintensität zunächst verwundern – in Ländern wie Großbritannien oder den Niederlanden wird Zeitarbeit drei- bis viermal mehr eingesetzt. Ein Grund dafür ist sicherlich, dass bis vor wenigen Jahren der Arbeitsmarkt in Deutschland verhältnismäßig stark reguliert war. Erst in jüngster Vergangenheit haben sich die Rahmenbedingungen für die Nutzung von Zeitarbeit wesentlich verbessert. Ein zweiter Grund sind Wissensdefizite und zum Teil ein mangelndes Bewusstsein bezüglich der Potentiale von Personaldienstleistungen in der Leitung der Unternehmen.

Diesem entgegen zu wirken und den Entscheidern für die Logistik fundierte Informationen, Analysen und Handlungsempfehlungen an die Hand zu geben, ist die Absicht dieser Veröffentlichung. Wenn wir Ihnen vielfältige Anregungen für Ihre Arbeit liefern, haben wir unser Ziel erfüllt!

Vallendar, im Oktober 2005

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jürgen Weber'. The signature is stylized with a large initial 'J' and a long, sweeping underline.

Jürgen Weber

# Inhaltsverzeichnis

	<b>Management Summary</b>	<b>6</b>
<b>1</b>	<b>Einführung in die Studie</b>	<b>9</b>
	1.1 Erfolg durch Flexibilisierung in der Logistik	10
	1.2 Aufbau der Studie	15
	1.3 Informationsstand der Studienteilnehmer	19
<b>2</b>	<b>Der Einsatz von Zeitarbeit in der Logistik</b>	<b>21</b>
	2.1 Entwicklung der Zeitarbeit	22
	2.2 Gründe und Wirkung des Einsatzes von Zeitarbeit	23
	2.3 Hemmnisse des Einsatzes von Zeitarbeit	29
	2.4 Auswahl eines Personaldienstleisters	33
<b>3</b>	<b>Charakteristika erfolgreicher Unternehmen</b>	<b>39</b>
	3.1 Auswahlprioritäten flexibler Unternehmen	40
	3.2 Merkmale der Logistikkostenführer	42
	3.3 Steigerung der Supply Chain Performance	44
<b>4</b>	<b>Zukünftige Entwicklung der Personaldienstleistungen in der Logistik</b>	<b>47</b>
	4.1 Zusammenhänge zwischen Personaldienstleistungen, Outsourcing und Standortverlagerungen	48
	4.2 Entwicklungstrends der Nutzung von Zeitarbeit	50
	4.3 Zukünftiges Tätigkeitsspektrum von Zeitarbeitern in der Logistik	52
	<b>Anhang</b>	<b>55</b>
	Literaturverzeichnis	57
	Autoren	58
	Forschungspartner	62

# Management Summary

## **FLEXIBILITÄT IST FÜR UNTERNEHMEN**

umso bedeutender, je dynamischer ihr Umfeld und je komplexer die Wertschöpfung, in die es eingebunden ist. Flexibilität wirkt dabei erwiesenermaßen positiv auf den Markterfolg und den Finanzerfolg. Somit verwundert es nicht, dass der Anpassungsfähigkeit in einem immer intensiver werdenden, globalen Wettbewerb zunehmend eine Schlüsselrolle beigemessen wird.

## **MIT PERSONALDIENSTLEISTUNGEN**

und Logistik fokussiert die vorliegende Studie auf zwei der wachstumsstärksten Branchen Deutschlands. Beide sind bereits bei isolierter Betrachtung zentrale Stellhebel der Unternehmensflexibilität – auf kurz- und langfristige Sicht. Wie die Studie zeigt, ergeben sich wesentliche Potentiale aber erst im Zusammenspiel dieser beiden Bereiche. Diese Potentiale werden in der Unternehmenspraxis bisher leider noch allzu oft vernachlässigt, da sie vielen Unternehmen nicht ausreichend bekannt sind.

Aus diesem Grund widmet sich diese Studie speziell den Potentialen, aber auch den Grenzen von Personaldienstleistungen in der Logistik. Auf Basis der Antworten von 1.168 Top-Entscheidern und verantwortlichen Managern werden die Entwicklungen und Trends aufgezeigt und Handlungsempfehlungen zur Nutzung von Zeitarbeit gegeben.

**DAS BESTREBEN**, die Unternehmensflexibilität zu steigern, ist der Hauptgrund für die in den letzten Jahren stark gestiegene Nutzung von Personaldienstleistungen in der Logistik. Empirisch lässt sich hierbei zeigen, dass Zeitarbeit signifikant zur Flexibilitätssteigerung beiträgt.

Zudem senkt der Einsatz von Zeitarbeit ebenso wie die Steigerung der (Mitarbeiter-) Flexibilisierung die Lohnkosten.

Die größten Bedenken gegenüber der Nutzung von Personaldienstleistungen hegen Entscheider bezüglich potentieller Qualitätsrisiken und der notwendigen Einarbeitungszeit von Zeitarbeitern. Beide Probleme lassen sich in den meisten Fällen durch ein möglichst gutes „Matching“ der Zeitarbeiter auf die geforderten Profile sowie durch andere innovative Maßnahmen begrenzen.

**VOR DER AUSWAHL** eines Personaldienstleisters sind die eigenen Anforderungen zu definieren und mit den unterschiedlichen Stärken und Schwächen der verschiedenen Anbieter(-gruppen) zu vergleichen. Eine Fokussierung auf die Zusammenarbeit mit nur einem Personaldienstleister, der auch als „Lead Provider“ die Schnittstelle zu weiteren Anbietern übernehmen kann, schafft hierbei die Möglichkeit, den Verwaltungsaufwand und die Einarbeitungszeiten zu reduzieren. Erfolgreich ist dies aber nur mit besonders kompetenten Anbietern, die auch zukünftig in der Lage sind, den Anforderungen des eigenen Unternehmens gerecht zu werden. Da diese jedoch sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können, gibt es keinen Personaldienstleister, der für jedes Unternehmen den optimalen Anbieter darstellt.

**DIE BESONDERS** flexiblen Unternehmen stützen ihre Auswahl und Entscheidung primär auf Leistungsaspekte. Dabei sind die flexiblen Unternehmen gleichzeitig diejenigen, die in der Logistik über eine günstigere Kostenstruktur verfügen. Bei „guten“ Unternehmen gehen Kosten-

einsparungen in der Logistik also nicht zu Lasten der Qualität, sondern werden vielmehr durch Prozessverbesserungen erreicht.

Eine Voraussetzung für die Steigerung der eigenen Supply Chain Performance ist, die Logistik in ihrer strategischen Bedeutung zu erkennen. Zeitarbeit erweist sich in diesem Zusammenhang als eine der Möglichkeiten, die Supply Chain Performance zu steigern. Dafür sollte bei der Auswahl des Personaldienstleisters zunächst auf dessen Zuverlässigkeit und Leistungen und erst im Anschluss auf den Preis geachtet werden.

**ZEITARBEIT UND OUTSOURCING** von Logistikaktivitäten erweisen sich nicht als einander ausschließende Alternativen. Vielmehr stellen Personaldienstleistungen eine sinnvolle Ergänzung sowohl zum Outsourcing als auch zu Standortverlagerungen dar. Besonders in letzterem Fall kommt das weite Spektrum der Leistungen von Personaldienstleistungen zum Tragen. So kann Outplacement entscheidend zur Bewältigung sozialer Spannungen beitragen.

**IM VERGLEICH ZU** dem Zeitarbeiteranteil, den die Befragten für optimal halten, bewegt sich die aktuelle Nutzungsintensität noch auf sehr niedrigem Niveau. Bis dato ist nur gut die Hälfte dessen realisiert, was Unternehmen für sinnvoll erachten. Dies gilt gleichermaßen für die Gruppe der Unternehmen, die sich mit der Nutzung von Zeitarbeit bisher zurückhalten, sowie für die Gruppe der heutigen „Vielnutzer“.

**DAS WACHSTUM DER** Zeitarbeit wird in den nächsten Jahren vornehmlich von

denjenigen Unternehmen getragen werden, die auch heute schon Zeitarbeit einsetzen. Es wird zudem durch Tätigkeiten mittleren Qualifikationsniveaus bestimmt werden. Die Nachfrage nach höher qualifizierter Zeitarbeit wird eine leichte Steigerung erfahren, während der bisher am stärksten genutzte Bereich der einfachen Zeitarbeitstätigkeiten stagnieren oder sogar leicht zurückgehen wird.

Auch wenn die komplexen Kernaufgaben der Unternehmen, die eng mit ihren Kernkompetenzen zusammenhängen, in Zukunft kein Haupteinsatzfeld für Zeitarbeit sein werden, wird sich das Einsatzfeld für Personaldienstleistungen in den nächsten Jahren verbreitern. Neben dem Einsatz für einfache Tätigkeiten in den Randbereichen werden zukünftig Personaldienstleister auch verstärkt für komplexere Aufgaben in den Randbereichen sowie für einfachere Aufgaben in den Kernbereichen der Unternehmen genutzt werden.

Die Potentiale und Einsatzfelder der Zeitarbeit zu evaluieren und zu nutzen, wird für die Unternehmen bei einem immer schärferen Wettbewerb und weiterhin steigenden Anforderungen an die Supply Chain in Zukunft zunehmend zu einem Erfolgsfaktor werden.



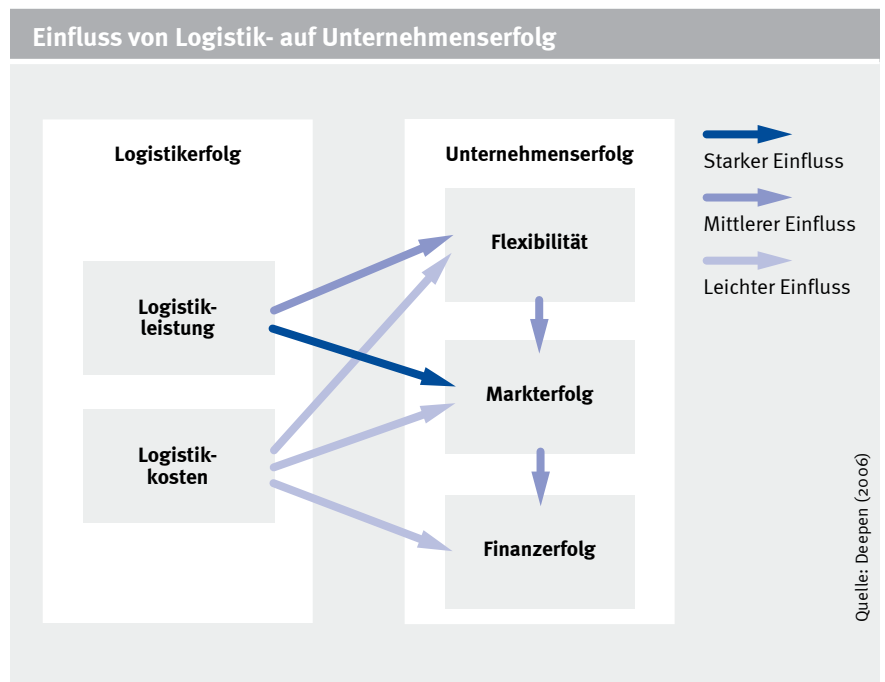


# 1 Einführung in die Studie

<b>1.1</b>	<b>Erfolg durch Flexibilisierung in der Logistik</b>	<b>8</b>
	Logistik und Unternehmenserfolg	8
	Umsatzwachstum in der Logistik	9
	Umweltdynamik und Flexibilisierung	10
	Nutzung von Zeitarbeit in Deutschland	11
<b>1.2</b>	<b>Aufbau der Studie</b>	<b>12</b>
	Ziele der Studie	12
	Vorgehensweise und Datenerhebung	12
	Branchenzugehörigkeit der Unternehmen	14
	Mitarbeiteranzahl der Geschäftseinheiten	14
	Umsatzvolumen der Geschäftseinheiten	15
	Aufgabenbereiche der Teilnehmer	15
	Nutzung von Zeitarbeit	16
	Laufzeit und Umfang des Fragebogens	16
<b>1.3</b>	<b>Informationsstand der Studienteilnehmer</b>	<b>17</b>
	Einschätzung der eigenen Informationsversorgung	17
	Folgen von Informationsdefiziten	18

## 1.1 Erfolg durch Flexibilisierung in der Logistik

Eine Reduktion der Logistik allein auf Kosten verschenkt erhebliche Erfolgspotentiale.



**ZUNEHMEND DYNAMISCHERE** und komplexere Formen unternehmensübergreifender und internationaler Zusammenarbeit bringen sämtliche Wirtschaftssektoren in Zugzwang. Der härter gewordene globale Wettbewerb erhöht die Anforderungen an alle Bereiche eines Unternehmens – so auch an die Logistik und das Supply Chain Management (SCM). In diesem sich ständig wandelnden und erneuernden Umfeld wird die Frage nach den Erfolgstreibern immer wieder aufs Neue gestellt. Dabei ist klar, dass insbesondere für international agierende Unternehmen die Logistik von zentraler Bedeutung ist – sowohl beschaffungs- als auch distributionsseitig. In einem solchen globalen Wertschöpfungsgeflecht geht dabei die wachsende Relevanz logistischer Prozesse mit den steigenden Anforderungen an die betriebliche Flexibilität Hand in Hand.

### Logistik und Unternehmenserfolg

Neben vielen anderen Faktoren ist hierbei in zunehmendem Maße der Logistikerfolg ein entscheidender Treiber des Un-

ternehmenserfolgs. Dies belegen verschiedene empirische Untersuchungen des Kühne-Zentrums für Logistikmanagement. Im Zusammenspiel ihrer Kosten und Leistungen wirkt die Logistik positiv auf alle drei Dimensionen des Unternehmenserfolgs. Dies sind:

- die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens hinsichtlich sich verändernder Rahmenbedingungen und Kundenanforderungen, die ein langfristiges Erfolgspotential darstellt,
- der Markterfolg, welcher über Größen wie Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Marktanteil die Fähigkeit misst, auf mittlere Frist die Kundenanforderungen erfüllen zu können und
- der Finanzerfolg, der die aktuelle, das heißt kurzfristige Profitabilität des Unternehmens widerspiegelt.

**IM RAHMEN** vorausgehender Studien des Kühne-Zentrums für Logistikmanagement konnten hierbei die verschiedenen in der obigen Darstellung illustrierten Wirkungszusammenhänge identifiziert und im Rahmen von Folgestudien verifiziert werden (vergleiche Weber 2003 und Deepen 2006).

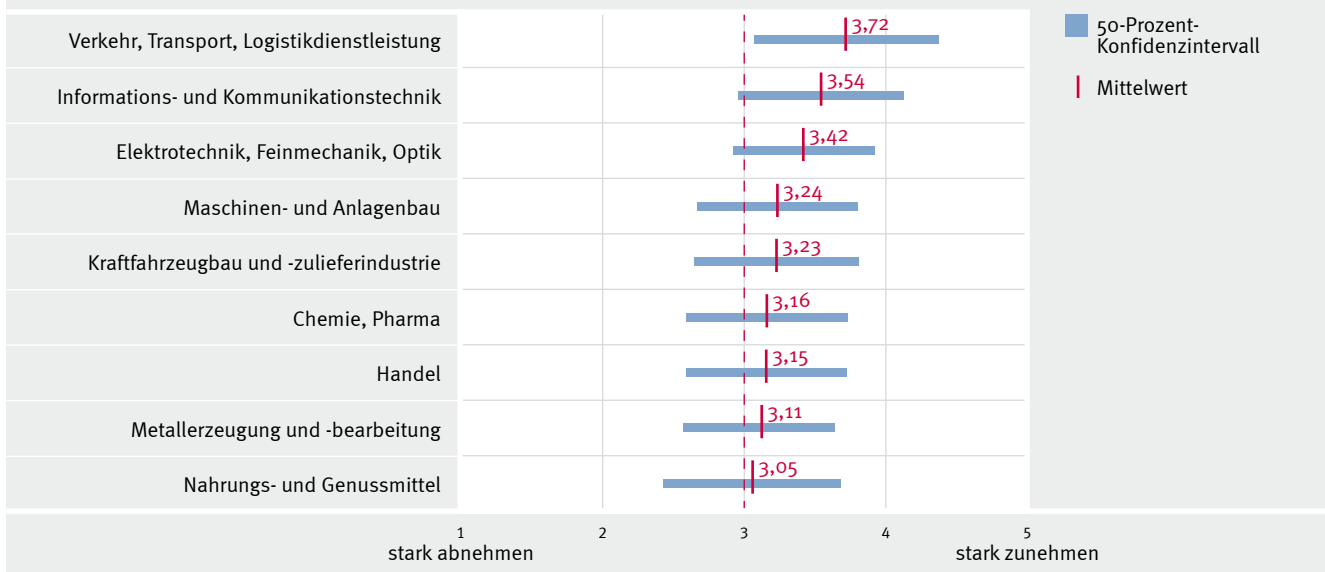
**BEZOGEN AUF DEN** Unternehmenserfolg zeigt sich, dass eine höhere Anpassungsfähigkeit den Markterfolg steigert und dieser wiederum positiv auf den Finanzerfolg wirkt.

Welche Rolle nimmt hier die Logistik ein? Ausgehend von typischen Erfolgsmaßen der Logistik zeigt sich, dass eine Senkung der Logistikkosten auf der einen Seite eine moderat positive Wirkung auf alle drei Determinanten des unternehmerischen Erfolgs hat. Auf der anderen Seite hat eine Steigerung der Logistikleistung zwar keinen direkten Einfluss auf den Finanzerfolg, sie wirkt jedoch etwas stärker auf die Flexibilität und sehr viel stärker auf den Markterfolg als die Logistikkosten.

Aufgrund der oben beschriebenen Wirkungskette innerhalb des Unternehmenserfolgs ist der zwar indirekte, jedoch stark positive Einfluss der Logistikleistung auf den Finanzerfolg unmittelbar ersichtbar. In der Summe haben Logistikkosten und Logistikleistungen einen nahezu identischen Einfluss auf den Finanzerfolg als finale Erfolgsgröße eines Unternehmens.

## Umsatzentwicklung nach Branchen

In den kommenden Jahren wird der Umsatz in unserer Branche...



**EINE REDUZIERUNG DER** Logistik allein auf die durch sie verursachten Kosten greift somit zu kurz. Dies sollte auch gerade vor dem Hintergrund eines verstärkten Outsourcings bedacht werden. Selbstverständlich ist es unabdingbar, die Kosten im Blick zu behalten; dabei jedoch die Leistungskomponente zu vernachlässigen, wäre sträflich. Je komplexer die betrachteten logistischen Leistungsbündel sind, desto schwieriger ist deren Beurteilung anhand von Kosten. Folglich sollten diese umso umsichtiger und intensiver geprüft und mit den Potentialen der Leistungsdimensionen verglichen werden.

### Umsatzwachstum in der Logistik

Im allgemein wird der Logistik und dem Supply Chain Management eine hohe Bedeutung zugewiesen. Dies bestätigt

Die Logistik ist eine der wachstumsstärksten Branchen Deutschlands.

sich auch in der vorliegenden Studie. Über 84 Prozent der befragten Unternehmen sehen die Logistik als strategischen Wettbewerbsfaktor. Zudem werden die Wertschöpfungsketten immer komplexer und globaler. Es ist folglich nicht verwunderlich, dass die Logistik in Deutschland eine der am schnellsten wachsenden Branchen ist und damit einen Sonderfall in Zeiten allgemeiner Stagnation darstellt. Mit ihren Erwartungen an die zukünftige Entwicklung überflügelt sie dabei sämtliche andere Wirtschaftssektoren, darunter selbst die Informations- und Kommunikationstechnik.

Während die Studienteilnehmer bei der Frage: „Wie wird sich der Umsatz in ihrer Branche in den kommenden Jahren entwickeln?“ in der Logistikbranche von einem deutlichen Umsatzwachstum ausgehen (Mittelwert 3,72 – auf einer Skala von eins = stark abnehmen bis fünf = stark zunehmen), erwarten die anderen Branchen im Mittel ein höchstens schwaches Wachstum (Mittelwert 3,28). Die oben stehende Darstellung zeigt dabei neben der durchschnittlichen Erwartung zum Umsatzwachstum in den einzelnen Branchen die Bandbreite,

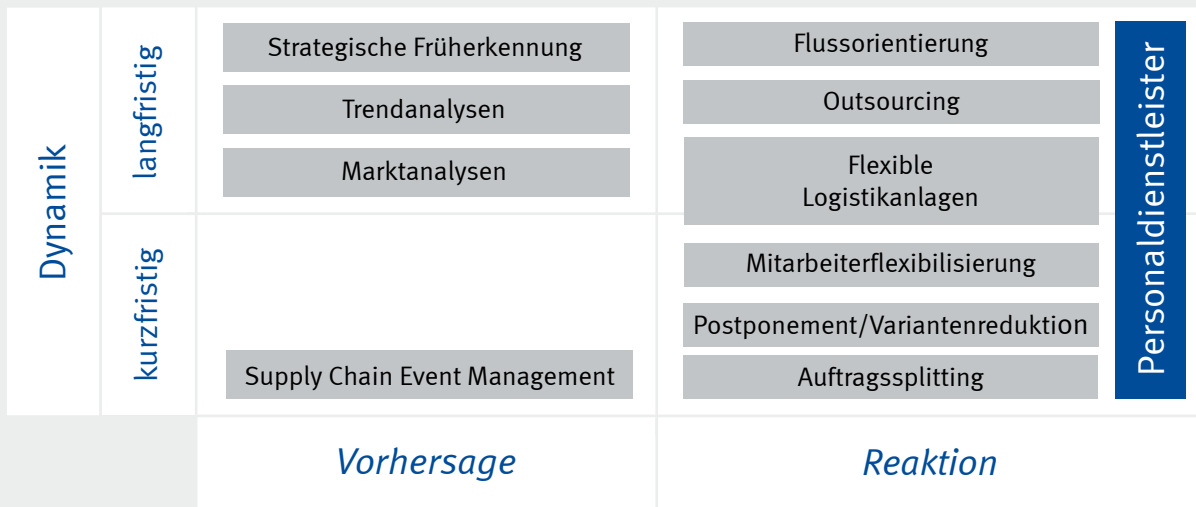
innerhalb derer sich die Erwartungen mit 50 Prozent Sicherheit bewegen.<sup>1</sup>

**DIE GRÜNDE FÜR DAS STARKE** Wachstum in der Logistik sind vielfältig und umfassen neben der Globalisierung auch schnelllebigere Produkt- und Innovationszyklen sowie den Wandel bisheriger Konzernstrukturen im Rahmen einer zunehmenden Konzentration auf Kernkompetenzen (vergleiche Klaus 2003, Seite 19).

All diesen Trends ist gemein, dass sie als Reaktion auf eine gestiegene Umweltdynamik auf der einen Seite unternehmensintern Flexibilität erfordern, auf der anderen Seite aber entscheidend dazu beitragen, die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens als Ganzes zu steigern. Da sich die Anpassungsfähigkeit, wie im vorhergehenden Abschnitt dargestellt, sowohl auf den Markterfolg als auch auf das Finanzergebnis positiv auswirkt, stellt sich die Frage, wie diese erhöht werden kann.

<sup>1</sup> Angegeben ist das 50-Prozent-Konfidenzintervall, das heißt der Bereich, in dem unter Annahme einer Normalverteilung 50 Prozent aller Antworten liegen.

## Ansätze zum Umgang mit der Dynamik in der Logistik



Quelle: in Anlehnung an Wallenburg/Weber (2005)

### Umweltdynamik und Flexibilisierung

„Nichts ist beständiger als die Unbeständigkeit“ (Immanuel Kant). Sowohl auf kurze als auch auf lange Frist ist die Dynamik in der Wirtschaft allgegenwärtig – heute noch mehr als in der Vergangenheit. Beschleunigte Taktraten in einer Wirtschaftswelt, die „On Demand“ auf die Kunden reagiert, führen zu unerwarteten Nachfrageschwankungen sowie Beschaffungs- und Lieferengpässen im täglichen Geschäft (vergleiche Klaus 2003, Seite 22). Den Supply Chain- und Logistikverantwortlichen in den Unternehmen kommt bei der Bewältigung dieser Herausforderungen eine Schlüsselrolle zu, da sie eine ganzheitliche Sicht auf interne Prozesse und die gesamte Supply Chain haben.

**DIE ANSÄTZE UND LÖSUNGEN** zum Umgang mit der entsprechenden Dynamik unterscheiden sich hierbei nicht von denjenigen, die durch die sich abzeichnenden Verlagerungen im weltwirtschaftlichen Gefüge und technologischen Trends bedingt sein werden.

Wie in der Abbildung zum Umgang mit der Dynamik in der Logistik schematisch dargestellt gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten, dem immer schnelleren Wandel der Geschäftswelt zu begegnen (vergleiche hierzu und nachfolgend Wallenburg/Weber 2005). Zum einen kann versucht werden, durch bessere Prognosen die Unsicherheit zu reduzieren. Als Beispiel wären in diesem Zusammenhang bei kurzfristigen Störungen und Schwankungen das Supply Chain Event Management (SCEM) und bei längerfristigen Veränderungen Markt- und Trendanalysen sowie die strategische Früherkennung zu nennen.

Zum anderen kann der Dynamik und der damit verbundenen Ungewissheit durch eine stärkere Flexibilisierung begegnet werden. An dieser Stelle gibt es die Möglichkeit, die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. Kurzfristig wären mögliche Maßnahmen hier unter anderem Auftragssplitting und Postponement. Langfristig kommen eine

**Personaldienstleister können auf kurze und lange Frist die Flexibilität eines Unternehmens maßgeblich steigern.**

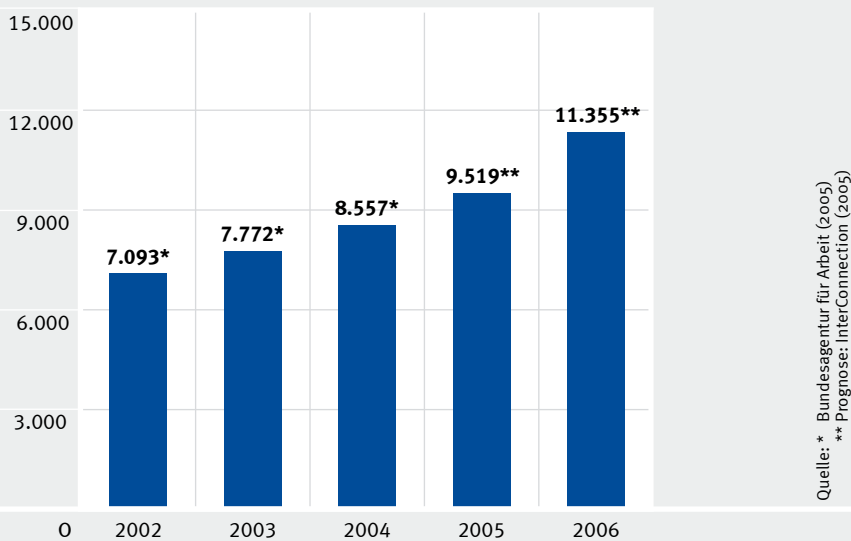
Flexibilisierung der Logistikanlagen und -prozesse, Outsourcing und eine stärkere Flussorientierung der gesamten Organisation in Betracht.

Die Nutzung von Personaldienstleistungen und Zeitarbeit<sup>2</sup> kann hierbei sowohl als eine Ergänzung als auch als eine Alternative gesehen werden. Personaldienstleister offerieren ein breites Anwendungsspektrum und können kurz- und langfristig die Flexibilität eines Unternehmens allgemein und in der Logistik beträchtlich steigern.

<sup>2</sup> Zeitarbeit ist der im allgemeinen Sprachgebrauch verwendete Begriff für die Beschäftigung von Mitarbeitern im Rahmen einer zeitlich befristeten Personalüberlassung.

## Marktentwicklung im gesamten Personaldienstleistungsbereich

Umsatz in Millionen Euro (Deutschland)



### Nutzung von Zeitarbeit in Deutschland

Zeitarbeitnehmer können aus den unterschiedlichsten Gründen eine sinnvolle Ergänzung und ein Mittel zur Flexibilisierung des Mitarbeiterstocks sein. Das Spektrum geht dabei weit über die „klassischen“ Anlässe wie Urlaubs- und Krankheitsvertretung sowie die Abdeckung von Personalbedarfsspitzen hinaus (siehe hierzu auch Kapitel 2.2). Nicht nur saisonale Spitzen wie zum Beispiel die Vorweihnachtszeit stellen die Belastbarkeit der Stammbesellschaft auf eine harte Probe. Zeitarbeiter sind auch oft bei der Inbetriebnahme von neuen Standorten eine wertvolle Ergänzung. Sachgüter und Anlagen können in der Regel sehr viel schneller beschafft werden als die Ausbildung und Bindung einer neuen Belegschaft dauert. Gerade in diesem Fall ist die Zeitarbeit eine nicht zu unterschätzende Chance, die Mitarbeitersuche zu vereinfachen, indem das dauerhaft benötigte Personal nach einem „Screening“ aus dem Pool der Zeitarbeiter übernommen wird.

**ZUDEM IST ZU BEDENKEN**, dass sich die zu entrichtenden Stundensätze bei der Nutzung von Personaldienstleistungen nur auf die eigentlichen Arbeitszeiten der Zeitarbeiter beschränken. Krankheits- und urlaubsbedingte Fehlzeiten sowie die Verwaltung der Zeitarbeiter als „versteckte“ Kostenfaktoren trägt der Personaldienstleister.

Vor dem Hintergrund der hier nur kurz angerissenen Vorteile ist die oben stehend illustrierte Wachstumsdynamik der Personaldienstleistungen in Deutschland über die letzten Jahre nicht weiter verwunderlich.

**IM ZUGE DER DEREGULIERUNG** des Arbeitsmarktes haben sich zudem die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Zeitarbeit wesentlich verbessert (vergleiche Wendelborn 2004, Seite 202-203):

- Die Höchstüberlassungsdauer wurde aufgehoben.
- Zeitarbeitsunternehmen dürfen Beschäftigte jetzt auch mit befristeten Verträgen einstellen.
- Das Verbot der Neueinstellung innerhalb eines Zeitraumes von drei Mona-

ten nach der Kündigung wurde aufgehoben.

- Das Synchronisationsverbot, wonach Zeitarbeiter bei einem Personaldienstleister länger als die Dauer ihrer ersten Entleihung beschäftigt sein müssen, wurde aufgehoben.
- Das „Equal Treatment“ wurde eingeführt. Nach diesem gilt es, Zeitarbeiter wie Festangestellte in einem Unternehmen gleich zu entgelten – es sei denn, dass der Personaldienstleister einen Tarifvertrag abgeschlossen hat. Beispielsweise beträgt nach dem Branchentarifvertrag Zeitarbeit der Mindeststundenlohn 7,02 Euro pro Stunde (in Westdeutschland). Er liegt damit deutlich unter dem Mindestlohn der Tarifverträge der Metallindustrie.

Die Nutzung von Personaldienstleistungen stieg in den vergangenen Jahren stark an. Dieser Trend wird sich in der Zukunft voraussichtlich noch verstärken.

**BEGÜNSTIGT WURDE DAS** starke Wachstum in der Vergangenheit durch die noch geringe Marktdurchdringung von Personaldienstleistungen in Deutschland. Mit einem Zeitarbeiteranteil von einem Prozent an allen sozialversicherungs-pflichtigen Beschäftigungsverhältnissen, das waren 26.523.982 Personen im Jahr 2004 (vergleiche Statistisches Bundesamt 2005), liegt die Nutzungsintensität im Vergleich zu anderen Ländern wie Frankreich, den Niederlanden und Großbritannien (dort jeweils drei bis vier Prozent) immer noch auf einem niedrigen Niveau. Zusammen mit dem gestiegenen Flexibilisierungsdruck und jüngsten Erleichterungen der arbeitsrechtlichen Bestimmungen im Bereich der Personalüberlassung wird dies in naher Zukunft voraussichtlich zu einer zusätzlichen Steigerung der Wachstumsdynamik führen. Hierbei wird mit einer Konsolidierung des noch recht fragmentierten Marktes für Personaldienstleistungen zu rechnen sein.

---

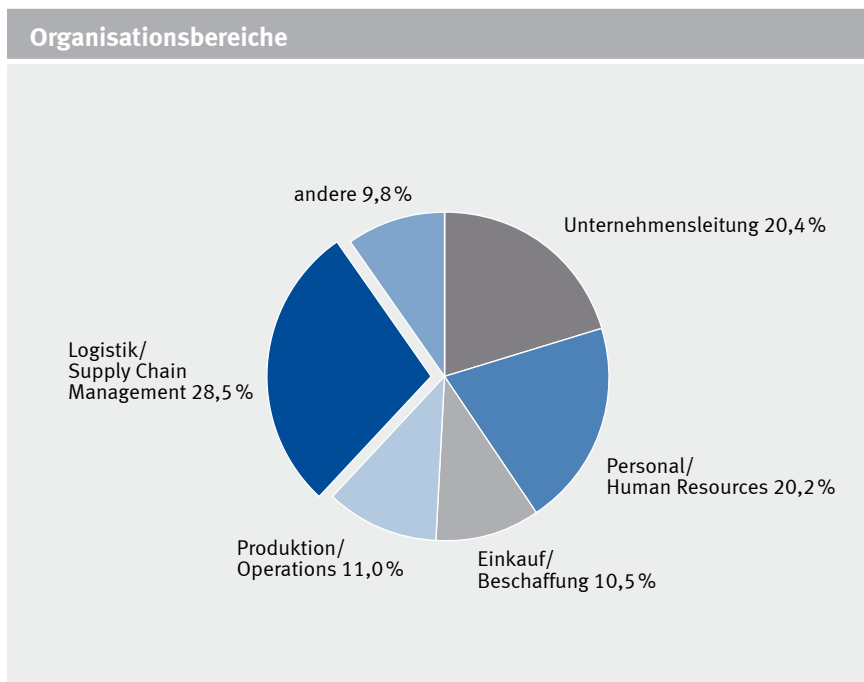
Zeitarbeit wird in Deutschland nur vergleichsweise spärlich genutzt.

---

#### **Erfolg durch Flexibilisierung in der Logistik**

- Logistik und Personaldienstleistungen gehören zu den wachstumsstärksten Branchen in Deutschland.
- Flexibilität wirkt sich nachweisbar auf den Markt und den Finanzerfolg aus.
- Zeitarbeit ist ein bislang häufig vernachlässigter Faktor zur Steigerung der Flexibilität.

## 1.2 Aufbau der Studie



Die Studie schließt die Wissenslücke zur Flexibilisierung durch Personaldienstleister mit dem Fokus auf die Logistikbranche.

### Ziele der Studie

Sowohl die Logistikbranche auf der einen als auch die Personaldienstleister auf der anderen Seite gehören, wie bereits dargestellt, zu den dynamischsten Wirtschaftssektoren Deutschlands. Beide können entscheidend die unternehmerische Flexibilität prägen und sind somit zu potentiell entscheidenden Instrumenten im globalen Wettbewerb geworden. Dabei können Personaldienstleistungen gerade in der Logistik einen besonders wichtigen Beitrag zur Flexibilisierung leisten.

Trotz des hieraus abzuleitenden Potentials ist dieses Thema in Deutschland noch kaum beachtet – ganz im Gegensatz zu anderen Flexibilisierungsinstrumenten wie beispielsweise dem Outsourcing. Dies mag durch die hierzulande noch recht geringe Nutzung von Personaldienstleistungen bedingt sein, ist aber gleichzeitig auch ein Grund für die geringe Nutzung.

**DIE VORLIEGENDE STUDIE** setzt an diesem Defizit an und beleuchtet die Potentiale, aber auch die Grenzen der Zeitarbeit näher. Als erste umfassende empirische

Studie zum Thema „Personaldienstleistungen in der Logistik“ und eine der größten logistikbezogenen Studien überhaupt, zeichnet die Untersuchung auf Basis der Einschätzungen von fast 1.200 Teilnehmern ein aktuelles und detailliertes Bild der Nutzung von Personaldienstleistungen in Deutschland.

Die Untersuchung beschäftigt sich neben den Faktoren, die einen Einsatz begünstigen, auch mit den Hemmnissen der Nutzung von Personaldienstleistungen.

Zusammen mit der Berücksichtigung der sich ändernden Wettbewerbsbedingungen wird darauf aufbauend eine Prognose für die Entwicklung der Zeitarbeit in der nahen Zukunft abgeleitet. Dabei wird der Betrachtung von Chancen und Risiken bei der Inanspruchnahme von Personaldienstleistungen besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Zudem soll die Studie insbesondere durch die Ableitung von Handlungsempfehlungen Entscheidungen als Grundlage und Anhaltspunkt für den potentiellen zukünftigen Einsatz von Personaldienstleistungen in ihrem eigenen Unternehmen dienen.

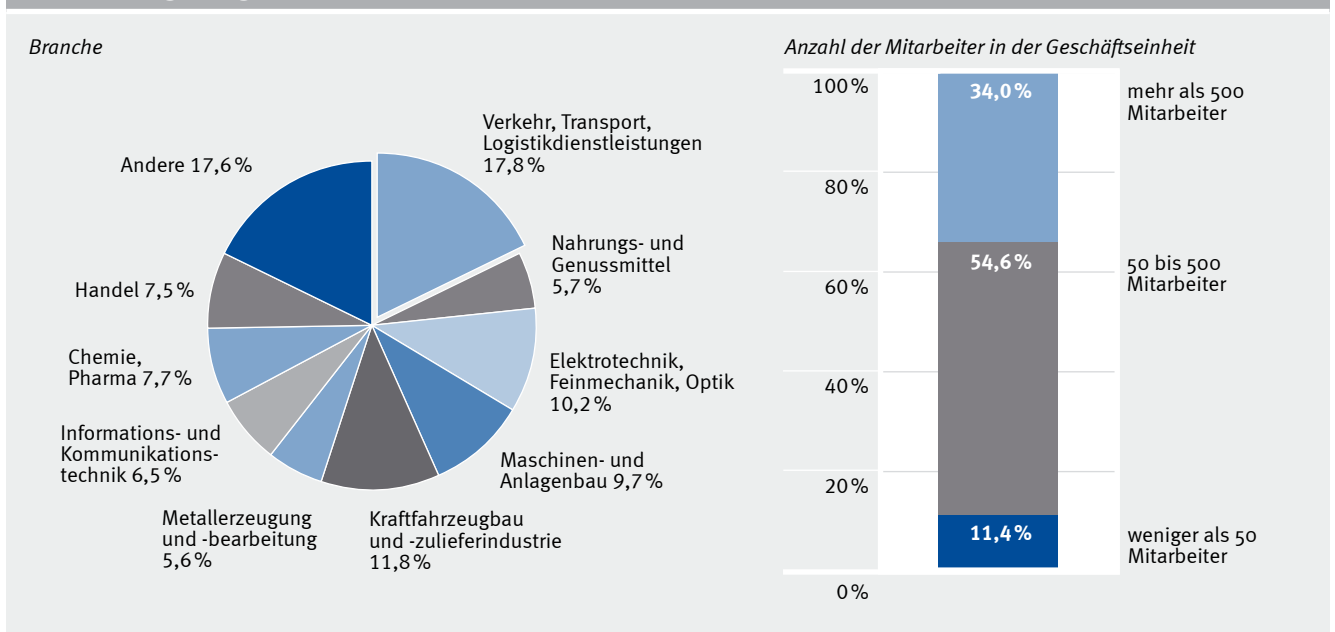
### Vorgehensweise und Datenerhebung

Die hier vorliegende Arbeit wurde sowohl auf Grundlage umfangreicher Vorarbeiten als auch basierend auf bereits vorhandenen Veröffentlichungen und Materialien zur Thematik Personal und Zeitarbeit erstellt.

In einer ersten empirischen Phase wurden knapp 20 detaillierte Experteninterviews geführt, um die Vorüberlegungen zu fundieren und erste Hypothesen zu generieren. Zudem dienten die explorativen Interviews der Vertiefung von Wissen in Bereichen, in denen bisher kein oder wenig Material vorlag. Es wurde unter anderem den Fragen nachgegangen, wie Personaldienstleistungen aktuell genutzt werden, welche Erfahrungen die Befragten mit diesen gemacht haben und wie die Marktentwicklung eingeschätzt wird.

Anschließend wurde darauf aufbauend ein elektronischer Fragebogen entwickelt, der an 5.710 potentielle Teilnehmer in deutschen Unternehmen versendet wurde. Davon haben insgesamt knapp 1.200 Personen geantwortet, was einer überdurchschnittlich guten Rück-

## Branchenzugehörigkeit und Größe der Geschäftseinheit



laufquote von 21 Prozent entspricht. Aufgrund teilweise fehlender Angaben bei einigen der Befragten wurden letztlich 1.168 Antworten als Basis der Analysen verwendet.

Wie aus der vorherigen Darstellung zu den Organisationsbereichen der Studienteilnehmer ersichtlich ist, handelt es sich dabei um erfahrene Manager aus den Bereichen Logistik, Beschaffung, Produktion und Personal. 20 Prozent der Befragten gehören unmittelbar der Unternehmensleitung an. Die Zeitdauer, über welche die Teilnehmer bereits in ihrer Position tätig sind, ist ein weiterer Garant für deren Expertise. Im Durchschnitt arbeiten die für die Studie Befragten seit über sieben Jahren in ihrer Position.

Die auf diese Weise erhobenen Daten wurden in der Folge konsolidiert und ausgewertet sowie für diese Studie zusammengeführt und illustriert.

### Branchenzugehörigkeit der Unternehmen

Die im Rahmen der Untersuchung Befragten sind über ein weites Branchenspektrum verteilt. Am stärksten vertreten ist der Bereich der Verkehrs-, Transport- und Logistikdienstleistungsunternehmen, der einen Anteil von 17,8 Prozent ausmacht. Es folgen Kraftfahrzeugbau und -zulieferindustrie mit 11,8 Prozent und das Segment Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik mit 10,2 Prozent. In der Abbildung sind bei der Darstellung nur die Branchen mit einem Anteil größer fünf Prozent separat berücksichtigt worden. Alle sonstigen sind unter dem Oberbegriff "Andere" zusammengefasst.

### Mitarbeiteranzahl der Geschäftseinheiten

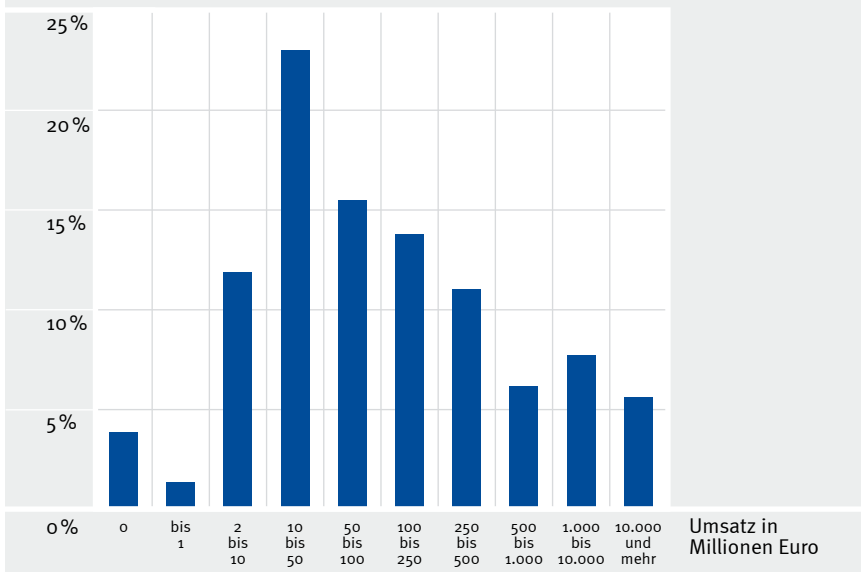
An der Studie beteiligten sich hauptsächlich mittelständische und größere Unternehmen. Kleinere Unternehmen bilden die kleinste Teilnehmergruppe. Während 11 Prozent der Teilnehmer aus Geschäftseinheiten mit weniger als 50 Mitarbeitern stammen, sind dies für das Segment mit 50 bis 500 Mitarbeitern bereits 54 Prozent und für Bereiche mit darüber hinausgehenden Beschäftigtenzahlen 34 Prozent. Somit deckt die Studie mit ihren Analysen alle Unternehmensgrößensegmente ab.

An der Studie beteiligte sich ein sehr breites Spektrum von Unternehmen.



## Umsatz pro Jahr

Anteil der Nennungen in Prozent



### Umsatzvolumen der Geschäftseinheiten

Die Zusammensetzung der Studienteilnehmer umfasst auch in Bezug auf die jährlichen Umsätze der betreffenden Geschäftseinheiten ein weites Spektrum. Den größten Anteil mit 23 Prozent stellt dabei die Gruppe mit einem Umsatz zwischen 10 und 50 Millionen Euro. Mit sechs Prozent ist der Anteil von Geschäftseinheiten mit einem Umsatz größer 10 Milliarden Euro bemerkenswert hoch.

Der Umstand, dass knapp vier Prozent der Teilnehmer angeben, mit ihrer Geschäftseinheit keinen Umsatz zu machen, lässt sich dadurch erklären, dass nicht alle Einheiten, beispielsweise Stabsstellen, Kundenbeziehungen aufweisen.

### Aufgabenbereiche der Teilnehmer

Aufgrund der Zielsetzung der Studie waren die Befragten überwiegend mit logistischen Aufgaben betraut. Sei dies nun infolge der Tätigkeit in einem Logistikbereich eines Industrieunternehmens

oder durch die Beschäftigung in einem Logistikunternehmen bedingt.

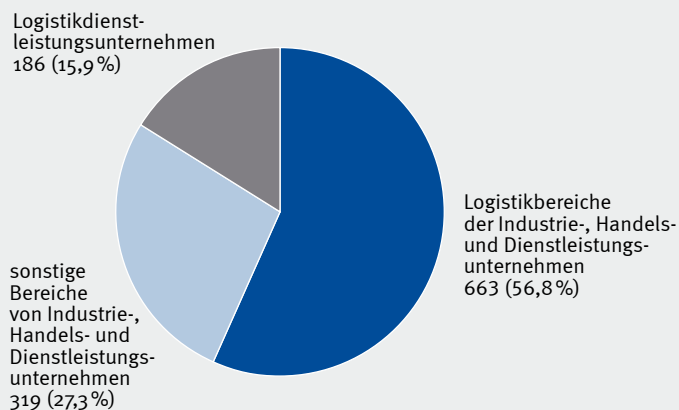
Die Abbildung zur Zusammensetzung der Studienteilnehmer auf der nächsten Seite veranschaulicht, dass von den 1.168 auswertbaren Fragebögen 186 von Logistikdienstleistern, 663 aus Logistikbereichen von Industrie-, Handel- und Dienstleistungsunternehmen und 319 aus anderen Bereichen der letztgenannten Unternehmensgruppe stammen.

---

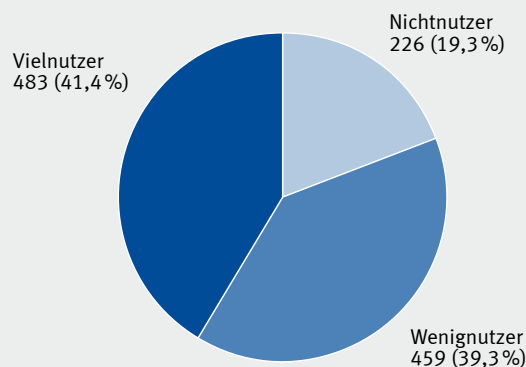
Diese Studie gehört mit 1.168 Antworten eine der größten bisher durchgeführten Untersuchungen in der Logistik.

## Zusammensetzung der Studienteilnehmer

Anteil der Logistik- und Nicht-Logistikbereiche



Studienteilnehmer nach Nutzungsgrad



### Nutzung von Zeitarbeit

Bezüglich der Nutzung von Personaldienstleistungen konnte mit der Stichprobe ebenfalls ein breites Spektrum abgedeckt werden: Während 19 Prozent der antwortenden Unternehmen angab, keine Personaldienstleister zu nutzen, wiesen andere Unternehmen eine sehr intensive Nutzung auf und griffen zum Teil auf über 20 Personaldienstleistungsunternehmen zurück. In obiger Abbildung wird die Zusammensetzung nach Nutzungsgraden von Personaldienstleistungen verdeutlicht. Für die Gruppe der „Wenignutzer“ wurden alle Unternehmen zusammengefasst, deren Anteil von Zeitarbeitnehmern bezogen auf die gesamte Mitarbeiteranzahl bei fünf Prozent oder weniger liegt. Alle Unternehmen mit mehr als fünf Prozent Zeitarbeitern wurden der Gruppe „Vielnutzer“ zugeordnet.

### Laufzeit und Umfang des Fragebogens

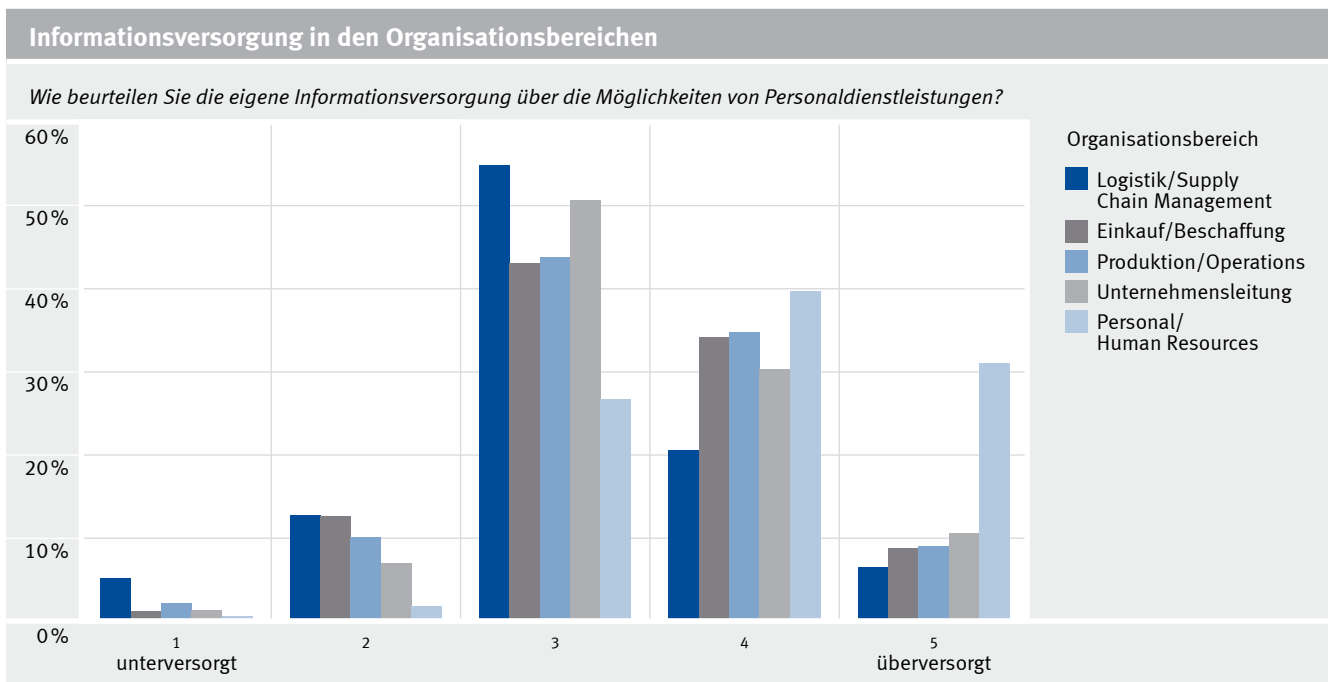
Die webbasierte, großzahlige Befragung startete am 9. August 2005 und wurde am 19. September 2005 geschlossen. Der elektronische Fragebogen umfasste dabei 311 Einzelfragen.

**Lediglich 19 Prozent der Befragten gaben an, keine Personaldienstleistungen in Anspruch zu nehmen.**

### Aufbau der Studie

- Die vorliegende Studie verfolgt das Ziel, aktuelle Informationen zur Zeitarbeit in der Logistik bereitzustellen und Handlungsempfehlungen für Entscheider abzuleiten.
- Mit 1.168 auswertbaren Fragebögen handelt es sich um eine der größten Studien, die bisher mit dem Fokus auf Logistik durchgeführt wurden.
- Für die Studie wurden Top-Entscheider sowie verantwortliche Manager aus den Bereichen Logistik, Beschaffung, Produktion und Personal befragt.

## 1.3 Informationsstand der Studienteilnehmer



**EINE DER GRUNDLEGENDEN** Fragen für die anschließende Interpretation der Ergebnisse im Rahmen der Untersuchung war die Frage nach dem Kenntnisstand der Befragten zum eigentlichen Gegenstand der Betrachtung, den Personaldienstleistungen.

### Einschätzung der eigenen Informationsversorgung

Nahezu alle Befragten sind in Bezug auf das „klassische“ Produkt der Personaldienstleister, die befristete Personalüberlassung (kurz Zeitarbeit), gut informiert. Bei weitergehenden und spezifischeren Leistungen aus dem Personaldienstleistungsportfolio war der Bekanntheitsgrad allerdings nicht in allen Fällen ähnlich hoch. So zeigte sich, dass einige der Befragten sich unter Personalberatung, Human Resource Training, Interims-Management, Outplacement und Inhouse/OnSite Management nichts Konkretes vorstellen konnten.

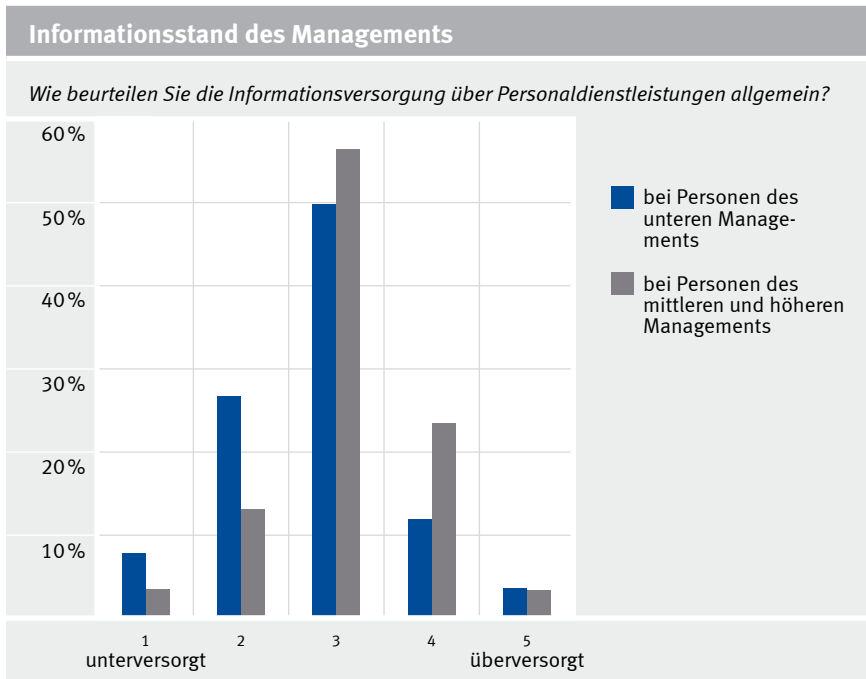
Dabei konnte interessanterweise eine Differenz zwischen der wahrgenommenen Informationsversorgung und dem tatsächlichen Wissen festgestellt wer-

den. Fast jeder Fünfte konnte mindestens eines der genannten Instrumente nicht, obwohl er angab, generell mit Informationen zu Personaldienstleistungen übersorgt zu sein.

Dieser Unterschied lässt sich damit erklären, dass Personaldienstleistungen auch heute noch von Entscheidern im Wesentlichen auf den Bereich der „klassischen“ Zeitarbeit reduziert werden.

**DER EIGENE** Informationsstand wurde von den Studienteilnehmern zum weitestgrößten Teil als gut beurteilt. Dabei werden Manager im Personalbereich nach eigenen Angaben mit Informationen übersorgt. Aufgrund ihrer spezifischen Fachkompetenz ist dennoch nicht mit einem Information-Overflow zu rechnen. Im Bereich Logistik/Supply Chain Management hingegen erscheint die Informationsversorgung angemessen. Hier ist der Anteil der Personen, der sich im richtigen Umfang informiert fühlt, am größten.

Der wahrgenommene Informationsstand weicht oft vom tatsächlichen Kenntnisstand ab.



Allgemein wird, wie in der obigen Abbildung zu sehen ist, der Informationsstand bei Personen des mittleren und höheren Managements als besser beurteilt als bei denen des unteren Managements.

Trotz dieses positiven Bildes bei den Studienteilnehmern beschränkt sich die vorliegende Studie im Kern auf den Bereich der „klassischen“ Zeitarbeit. Zum einen verspricht dieser ex-ante die höchsten Flexibilisierungspotentiale, da die anderen Leistungen eher unterstützender Natur sind und insbesondere den Personalbereich entlasten. Zum anderen ist so gewährleistet, dass alle Teilnehmer einen ausreichenden Kenntnisstand aufweisen, um die ihnen gestellten Fragen profund zu beantworten.

### Folgen von Informationsdefiziten

Die Unternehmen, die aktuell keine Personaldienstleistungen nutzen und sich bisher auch noch nicht umfassend mit Personaldienstleistungen befasst haben, sind in den meisten der weiteren Analysen nicht mehr enthalten. Zusätzlich durchgeführte Auswertungen zeigten

aber, dass diese Firmen deutlich stärker als die anderen Unternehmen Probleme bei der Erfüllung unerwarteter, umfangreicherer Aufträge haben. Neben der Lieferfähigkeit war bei dieser Gruppe ebenfalls die Liefertreue und die Kundenzufriedenheit signifikant schlechter. Dies sind Indizien dafür, dass durch das „Ignorieren“ des Instruments Zeitarbeit Erfolgspotentiale verschenkt werden.

Unternehmen, die sich noch nicht mit Personaldienstleistungen befasst haben, weisen Flexibilitätsdefizite auf.

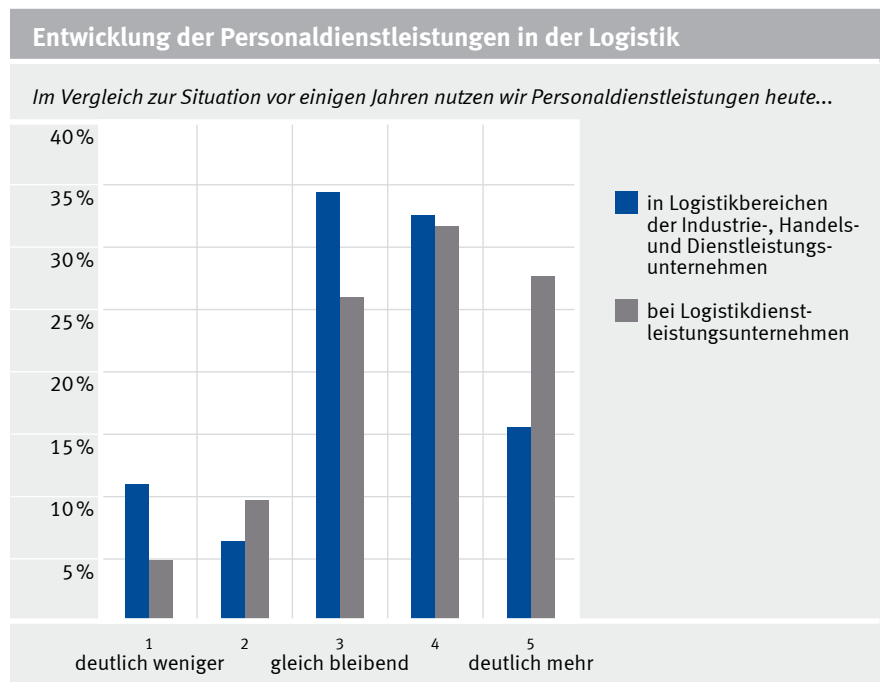
### Informationsstand der Studienteilnehmer

- Es besteht eine Diskrepanz zwischen dem subjektiven Eindruck, gut mit Informationen versorgt zu sein, und dem tatsächlichen Wissensstand über Personaldienstleistungen.
- Eine Vernachlässigung des Faktors Zeitarbeit führt zu Flexibilitätsdefiziten der entsprechenden Unternehmen.

## 2 Der Einsatz von Zeitarbeit in der Logistik

<b>2.1</b>	<b>Erfolg durch Flexibilisierung in der Logistik</b>	<b>20</b>
<b>2.2</b>	<b>Gründe und Wirkung des Einsatzes von Zeitarbeit</b>	<b>21</b>
	Zeitarbeit begünstigende Charakteristika von Tätigkeiten	21
	Überblick über die Motive	22
	Flexibilitätssteigerung durch Zeitarbeit	23
	Lohnkostensenkung durch Zeitarbeit	24
<b>2.3</b>	<b>Hemmnisse des Einsatzes von Zeitarbeit</b>	<b>27</b>
	Qualitätsrisiken durch den Einsatz von Zeitarbeit	28
	Einarbeitungszeit von Zeitarbeitern	29
<b>2.3</b>	<b>Auswahl eines Personaldienstleisters</b>	<b>31</b>
	Entscheidungsfaktoren	31
	Fokussierung auf einen/wenige Dienstleister	32
	Charakteristika unterschiedlicher Personaldienstleister	34
	Checkliste zur Auswahl eines Personaldienstleisters	35

## 2.1 Entwicklung der Zeitarbeit



**DIE ERGEBNISSE DER** vorliegenden Studie zeigen wie oben dargestellt, dass sich das allgemein dynamische Wachstum der Personaldienstleistungen in Deutschland (vergleiche Kapitel 1.1) in ähnlichem Umfang auch in der Logistik beobachten lässt.

In den Logistikbereichen der betrachteten Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen ist über die letzten Jahre ein klarer Trend hin zur Nutzung von Personaldienstleistern zu erkennen. Nur 17 Prozent der befragten Unternehmen nutzen in der Logistik heute weniger Personaldienstleistungen als vor einigen Jahren, während 48 Prozent einen Zuwachs verzeichnen. Bei den Logistikdienstleistern war diese Entwicklung sogar noch etwas stärker ausgeprägt. Besonders auffällig ist hier der hohe Anteil von 28 Prozent der Unternehmen, die sogar einen deutlichen Anstieg bei der Nutzung von Personaldienstleistungen aufweisen.

**DIE ERFAHRUNGEN AUS** der betrieblichen Praxis zeigen, dass die Gründe für diesen Trend weitestgehend denen der allgemeinen Entwicklung entsprechen:

Im Zuge der Deregulierung des Arbeitsmarktes haben sich wie bereits in Kapitel 1.1 dargestellt die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Zeitarbeit deutlich verbessert.

Dabei wirken die positiven Erfahrungen mit Zeitarbeit in anderen Ländern einerseits als Beispiel und Vorbild für die deutschen Unternehmen. Andererseits werden Personaldienstleistungen vor allem auch von internationalen Muttergesellschaften ihren jeweiligen deutschen Töchtern als Flexibilisierungsinstrument nahe gelegt.

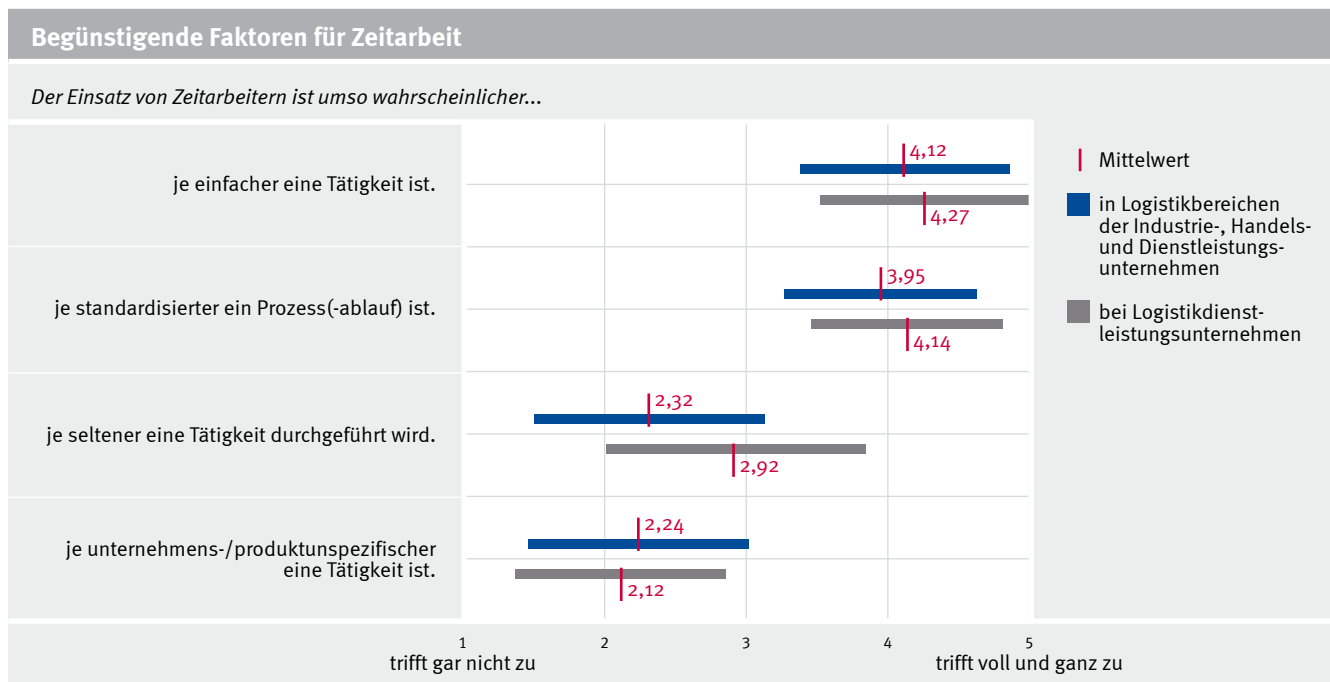
Zudem ist die Logistik besonders hohen Anforderungen an eine gestiegene Flexibilität ausgesetzt, denen durch den Einsatz von Zeitarbeit effektiv begegnet werden kann.

Besonders in der Logistik hat die Nutzung von Zeitarbeit in den letzten Jahren deutlich im Umfang zugenommen.

### Entwicklung der Zeitarbeit

- Der Einsatz von Personaldienstleistungen wächst, insbesondere in der Logistik.
- Sowohl nationale wie auch internationale positive Erfahrungen mit dem Instrument Zeitarbeit unterstützen das weitere Wachstum.

## 2.2 Gründe und Wirkung des Einsatzes von Zeitarbeit



### Zeitarbeit begünstigende Charakteristika von Tätigkeiten

Die Frage, für welche Tätigkeiten Personaldienstleister primär in Anspruch genommen werden, ist gerade auch in Bezug auf die öffentliche Wahrnehmung des Themas Zeitarbeit von großem Interesse.

Aufbauend auf den im Vorfeld der Studie durchgeführten Experteninterviews kristallisierten sich diesbezüglich vier Charakteristika von Tätigkeiten heraus, die den Einsatz von Zeitarbeitern begünstigen. Die entsprechenden Hypothesen besagen, dass Zeitarbeit umso wahrscheinlicher ist,

- je unternehmens- bzw. produktunspezifischer sie ist (Beispiel: Reinigungstätigkeiten),
- je seltener sie durchgeführt werden, (Beispiel: Inventur),
- je standardisierter die Prozessabläufe sind (Beispiel: Fließbandarbeit),
- je einfacher die betrachteten Vorgänge sind (Beispiel: Be- und Entladen von Fahrzeugen).

**IM RAHMEN DIESER** Studie konnten die letzten beiden Hypothesen bestätigt

werden, im Gegensatz zu den ersten beiden Aussagen, für die dies nicht möglich war.

**DIE ERGEBNISSE** spiegeln das aktuelle Bild wider, welches die meisten Unternehmen mit Personaldienstleistungen assoziieren: das der klassischen Zeitarbeit. Die klassische Zeitarbeit umfasst dabei hauptsächlich einfache und standardisierte Tätigkeiten, wie sich in den Antworten zeigt.

Ein Erklärungsansatz dafür, dass Spezifität und Häufigkeit nicht als Treiber des Einsatzes wirken, ist die weit verbreitete Skepsis, Zeitarbeit für Aufgaben einzusetzen, die eine höhere Qualifizierung erfordern. Bereits im Rahmen der Experteninterviews zeigten sich selbst bei unspezifischen und selten benötigten Aufgaben Zweifel ob der späteren Qualität.

An dieser Stelle offenbaren sich für Personaldienstleistungen noch deutliche Potentiale. Ingenieurbüros und Beratungen sind die bislang dominanten Konkurrenten, was Dienstleistungen auf höchstem Qualifikationsniveau betrifft. Gegen Zeitarbeit bei selten durchgeführ-

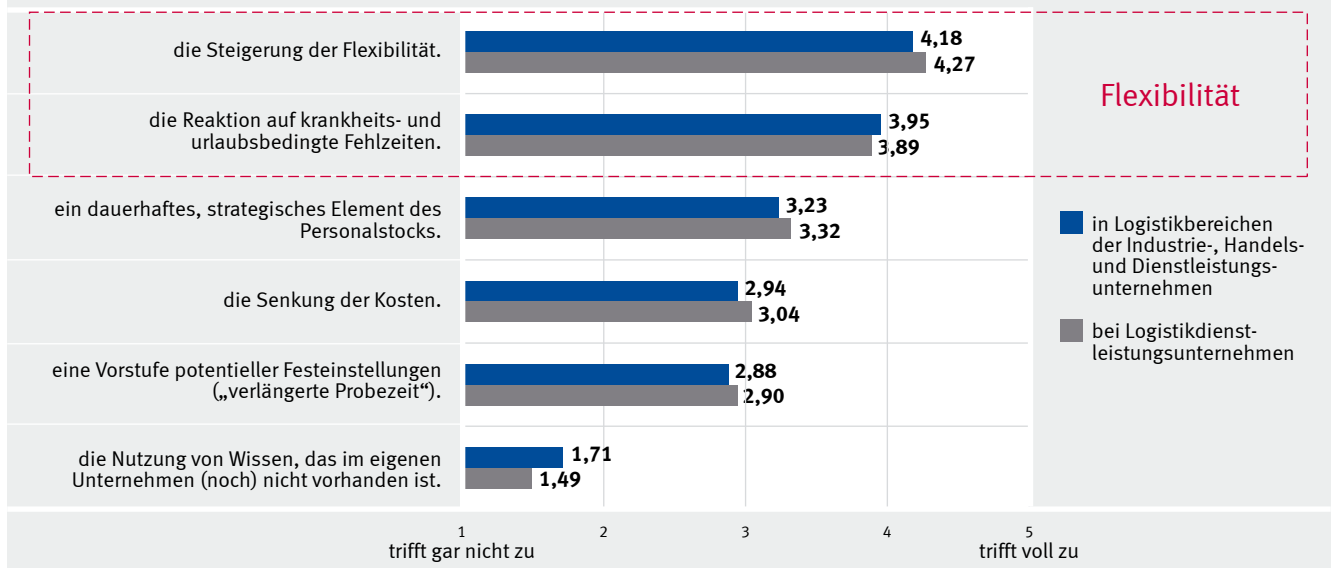
ten Tätigkeiten spricht im Wesentlichen nur, dass hier zum Teil die Expertise seitens der Unternehmen fehlt, Zeitarbeiter so zu führen und anzuleiten, dass sich die gewünschten Ergebnisse einstellen.

Auffällig ist der Unterschied der Mittelwerte zwischen den Logistikbereichen der Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen und den Logistikdienstleistern bei dem Faktor „Seltenheit der Tätigkeit“. Der höhere Mittelwert bei Logistikdienstleistern könnte darauf zurückzuführen sein, dass diese Unternehmen stärker auf ihre Kernkompetenzen fokussieren, während Logistikbereiche in anderen Unternehmen auch

**Standardisierung und Komplexitätsreduktion begünstigen den Einsatz von Personaldienstleistungen.**

## Gründe für den Einsatz von Zeitarbeit in der Logistik

Der primäre Grund für den Einsatz von Zeitarbeitern ist...



seltene Tätigkeiten ohne externe Unterstützung bearbeiten.

### Überblick über die Motive

Vor dem Hintergrund eines deutlichen Aufwärtstrends bei der Nutzung von Zeitarbeit in Deutschland stellt sich die Frage nach der zugrunde liegenden Motivation bei den (potentiellen) Nutzern.

**DIE BEIDEN PRIMÄREN** Gründe für die Verwendung von Zeitarbeit sind die Steigerung der Unternehmensflexibilität und die Reaktion auf krankheits- und urlaubsbedingte Fehlzeiten. Letzteres stellt ebenfalls ein Element der Flexibilisierung dar. Dabei ist festzustellen, dass für Unternehmen, die mit einem Anteil von über 5 Prozent viel Zeitarbeit in ihren Logistikbereichen nutzen, der Aspekt der allgemeinen Flexibilitätssteigerung deutlich wichtiger ist als für diejenigen Unternehmen, die wenig Zeitarbeit nutzen. Dahingegen ist für beide Gruppen die reaktive Nutzung bei krankheits- und urlaubsbedingten Fehlzeiten von gleicher Bedeutung.

Der Zeitarbeit als mögliches dauerhaftes, strategisches Element der Personalplanung oder als Vorstufe potentieller späterer Einstellungen stehen die Studienteilnehmer neutral gegenüber.

Interessanterweise wird von den Befragten die Senkung der eigenen Lohnkosten ebenfalls nicht als entscheidendes Argument für die Nutzung von Personaldienstleistungen angegeben. Dies kann ebenfalls durch die Ergebnisse der vorgelagerten Expertenbefragung gestützt werden. Hierbei gaben die Interviewpartner überwiegend an, Zeitarbeit primär zur Steigerung der eigenen Reaktionsfähigkeit, insbesondere bei größeren Auftragsschwankungen sowie zur Überbrückung von Krankheits- und Urlaubszeiten zu nutzen. Sie gaben jedoch weiterhin an, dass sobald die Entscheidung über einen Einsatz von Zeitarbeit getroffen wurde, die Dienstleistungsauswahl sehr stark kostenorientiert sei.

**WIE AUS DER OBIGEN** Darstellung ersichtlich wird, sind die Gründe für den Einsatz von Zeitarbeit bei Logistikdienstleistern und Industrie-/Handels- und

Dienstleistungsunternehmen nahezu identisch. Es bestehen zwar kleine Unterschiede, die aber so gering sind, dass sie sich überwiegend nicht als signifikant erweisen.

Die einzige Ausnahme stellt hierbei die Nutzung von Zeitarbeitern als potentielle Wissensträger dar. Diese ist bei beiden Gruppen kein wesentlicher Grund für die Nutzung von Zeitarbeit. Sie ist aber bei Logistikdienstleistern tendenziell stärker ausgeprägt als in den Logistikbereichen anderer Unternehmen.

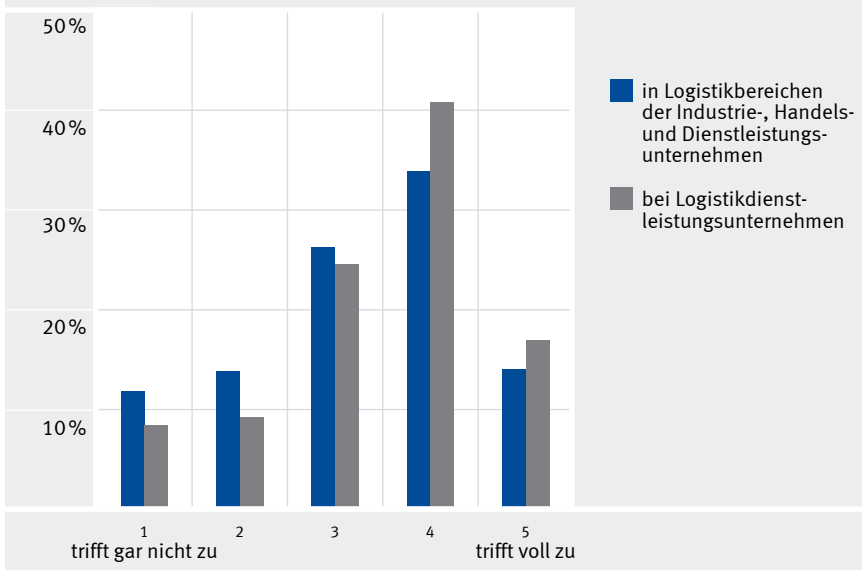
Beide Gruppen sehen Zeitarbeit also nicht als strategische Möglichkeit zur Stärkung des unternehmenseigenen Wissens an. Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen aber auch, dass selbst auf operativer Ebene die Know-how-Potentiale der Zeitarbeiter in den seltensten Fällen ausgeschöpft werden. Selbst wenn Zeitarbeiter primär aus anderen Gründen eingesetzt werden, werden

Die Steigerung der Unternehmensflexibilität steht beim Einsatz von Zeitarbeit im Vordergrund.



## Flexibilitätszuwachs nach eigener Einschätzung

Durch den Einsatz von Personaldienstleistern ist die Flexibilität gestiegen.



Der Einsatz von Personaldienstleistern steigert die Flexibilität.

maßgebliche Potentiale verschenkt, wenn neue Perspektiven und Beobachtungen bisher Außenstehender nicht in Hinblick auf unternehmensinterne Verbesserungsmaßnahmen berücksichtigt werden. Um dem entgegenzuwirken und die Bereitschaft und das Bewusstsein für diese Potentiale zu erhöhen, ist es in vielen Fällen nötig, dass das Management alle Beteiligten bis hinunter zum Meister oder Vorarbeiter auf die entsprechenden Potentiale sensibilisiert.

### Flexibilitätssteigerung durch Zeitarbeit

Ein besonderes Augenmerk der Untersuchung liegt auf der Beurteilung des tatsächlichen, von den befragten Unternehmen über die letzten Jahre erzielten Flexibilitätszuwachses.

Diese Beziehung ist dabei vor allem deshalb von Interesse, weil eine Erhöhung der Reaktionsfähigkeit des eigenen Unternehmens über alle Branchen und Bereiche hinweg als einer der maßgeblichen Gründe für den Einsatz von Personaldienstleistungen angegeben wird. Zudem zeigt sich, dass Flexibilität einen

wesentlichen Treiber für den Logistikerfolg (vergleiche Kapitel 3.3, zur Wirkung auf Supply Chain Performance) sowie den Unternehmenserfolg (vergleiche Kapitel 1.1) darstellt. Zur Fundierung der Analysen erfolgte die Messung der Flexibilitätssteigerung sowohl über direkte als auch indirekte Fragen.

**DIE ERGEBNISSE DER** direkten Fragestellung sind in obiger Abbildung dargestellt. Wie deutlich erkennbar ist, sind die Befragten überwiegend der Meinung, dass durch den Einsatz von Personaldienstleistungen die Flexibilität gestiegen ist. Das durch die Befragten genannte Hauptanliegen für den Einsatz von Personaldienstleistungen (vergleiche die vorhergehenden Seiten) wird also erreicht.

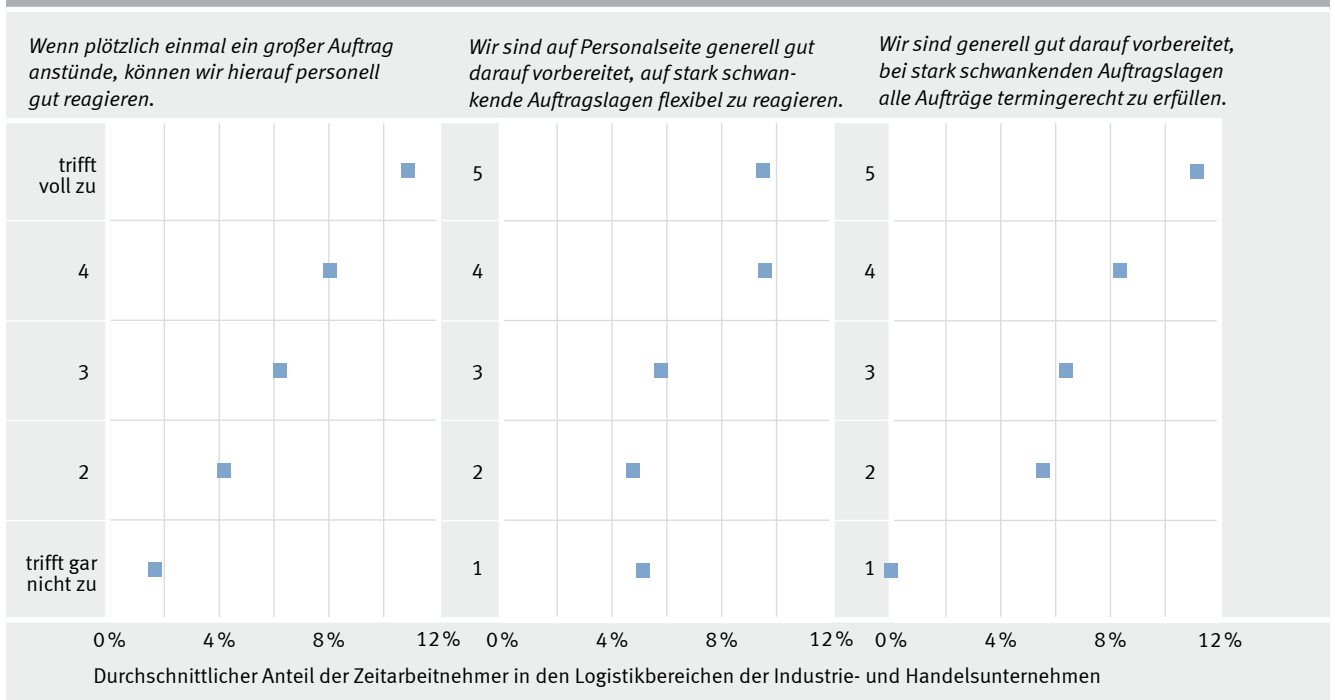
Ein genauerer Blick in die betriebliche Praxis zeigt hierfür zwei Gründe. Zum einen erhöhen Zeitarbeiter direkt die Flexibilität, indem diese Mitarbeiter sowohl in Anzahl als auch hinsichtlich ihrer spezifischen Qualifikationen kurzfristig variiert werden können. So werden Unternehmen den durch Bedarfsschwankungen ausgelösten Anforderungen

gerecht. Zum anderen senkt der Einsatz von Zeitarbeitern in der Regel die Hemmschwelle und den Widerstand der Stammmitarbeiter gegenüber einer Flexibilisierung ihrer eigenen Arbeit.

Die durch Personaldienstleister erreichte Steigerung der Flexibilität ist dabei bei Logistikunternehmen höher ausgeprägt als dies für die Logistikbereiche der anderen Befragten wahrgenommen wird. Nur ein Fünftel der befragten Unternehmen, die Zeitarbeit nutzen, bewertet die resultierende Flexibilitätssteigerung als gering (Wert von eins oder zwei auf einer Skala von eins bis fünf). Wesentliche Unterschiede zeigen sich allerdings in Abhängigkeit der Nutzungsintensität.

Von den Logistikbereichen der Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen, die Zeitarbeit sehr stark nutzen, schätzen weniger als neun Prozent der Unternehmen die Flexibilitätssteigerung als gering ein. Bei den „Wenignutzern“ ist ein weitaus höherer Anteil von 29 Prozent dieser Ansicht. Dafür gibt es zwei Erklärungen, die wechselseitig aufeinander einwirken. Zum einen werden Unternehmen, die ein hohes Flexibi-

## Zusammenhang zwischen der Flexibilität des Logistikbereiches und dem Anteil der Zeitarbeitnehmer



litätspotential in der Zeitarbeit sehen, sie stärker einsetzen. Zum anderen können Unternehmen, die mehr Erfahrung mit Zeitarbeit haben, die Flexibilitätspotentiale besser einschätzen und nutzen.

**DURCH EINE INDIREKTE** Analyse lassen sich die Ergebnisse der direkten Befragung bestätigen. Dazu wurden Mittelwertvergleiche zwischen Fragen zu verschiedenen Flexibilitätsmaßen und dem Anteil der Zeitarbeitnehmer im Unternehmen durchgeführt. Die Berechnungen zeigen signifikante Unterschiede, wobei die Unternehmen, die sich als flexibler einschätzen, den höheren Anteil an Zeitarbeitern aufweisen.

Es zeigt sich, dass Unternehmen, die in größerem Umfang auf Zeitarbeit zurückgreifen, sowohl auf kurze als auch

auf lange Frist im Durchschnitt besser auf Auftragsschwankungen reagieren können. Darüber hinaus zeigen sie auch eine höhere Liefertreue auf.

Die Aussage, dass Unternehmen mit einem höheren Zeitarbeiteranteil im Mittel eine größere Reaktionsfähigkeit vorweisen, lässt sich gleichermaßen für sämtliche befragten Branchen und Bereiche treffen.

Unternehmen mit einem höheren Anteil an Zeitarbeitern sehen sich dabei tendenziell mit einer komplexeren Supply Chain und daraus resultierend höhere Risiken konfrontiert. Sie sind häufiger von einigen wenigen, wichtigen Kunden abhängig als dies bei denjenigen Unternehmen der Fall ist, die Personaldienstleistungen nicht oder nur in geringem Umfang in Anspruch nehmen.

### Lohnkostensenkung durch Zeitarbeit

Nachdem die Kosten neben den Erlösen der wichtigste Stellhebel unternehmerischen Erfolgs sind, bedürfen auch die

Entwicklung der Lohnkosten und die diesbezüglichen Erwartungen der Unternehmen einer genaueren Betrachtung.

Zunächst ist festzustellen, dass die Lohnkosten insgesamt bei den Logistikdienstleistern leicht zugenommen haben, während sie in den Logistikbereichen der anderen Unternehmen über die letzten Jahre annähernd gleich geblieben sind (siehe die Abbildungen auf der folgenden Seite).

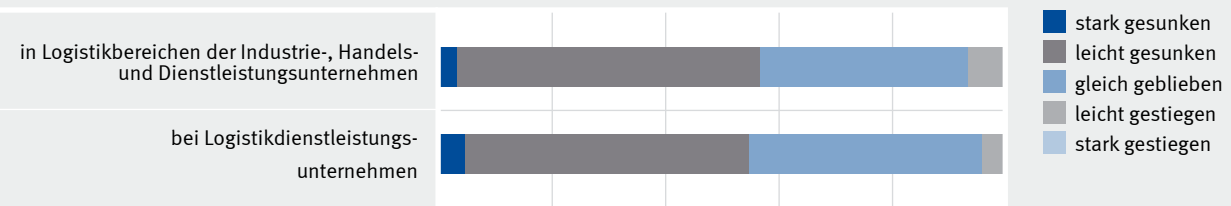
Unter Berücksichtigung von Inflation und allgemeinen Lohnsteigerungen lässt sich schließen, dass die Unternehmen größere Anstrengungen unternommen haben, um die Lohnkosten in Summe zu stabilisieren.

Ein wesentlicher Punkt hierbei war nach Angaben der Studienteilnehmer vor allem eine stärkere unternehmensinterne Flexibilisierung, sowohl bei den eigenen Mitarbeitern, zum Beispiel durch Arbeitszeitkonten, als auch durch den Einsatz von Zeitarbeit. Beides hat sich deutlich reduzierend auf die Lohnkosten ausgewirkt. Es zeigt sich, dass in den letzten Jahren der Effekt der Flexibilisie-

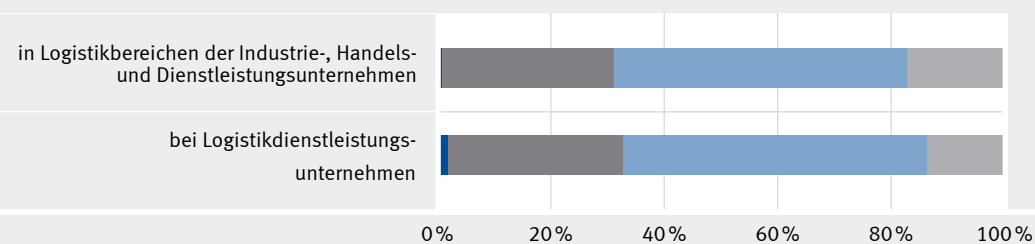
Unternehmen mit einem höheren Anteil an Zeitarbeitern sind flexibler.

## Lohnkostensenkung durch verschiedene Formen der Flexibilisierung

Durch Flexibilisierung (zum Beispiel Arbeitszeitkonten) sind die Lohnkosten...

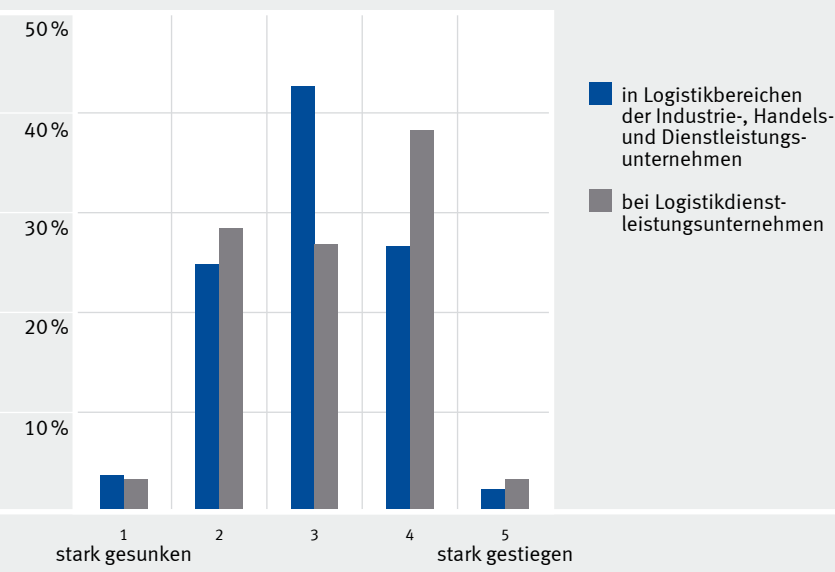


Durch den Einsatz von Personaldienstleistern sind die Lohnkosten...



## Lohnkostenentwicklung

Die Lohnkosten sind in den letzten Jahren bei uns...



Interne (Mitarbeiter-) Flexibilisierung und Zeitarbeit eröffnen Möglichkeiten zur Reduzierung der Lohnkosten.

Maßnahmen bei den eigenen Mitarbeitern stärker war als der direkte Effekt der Zeitarbeit. Hinsichtlich der Wirkung der Zeitarbeit ist aber zu ergänzen, dass diese deutlich mit der Nutzungsintensität der Zeitarbeit zunimmt. Es gilt also: Je intensiver Zeitarbeit ge-

nutzt wird, desto mehr vermag diese die Lohnkosten zu senken. Zudem ist der indirekte Effekt zu bedenken, da wie bereits dargestellt, die Nutzung von Zeitarbeit auch die Flexibilisierung bei den eigenen Mitarbeitern vereinfacht.

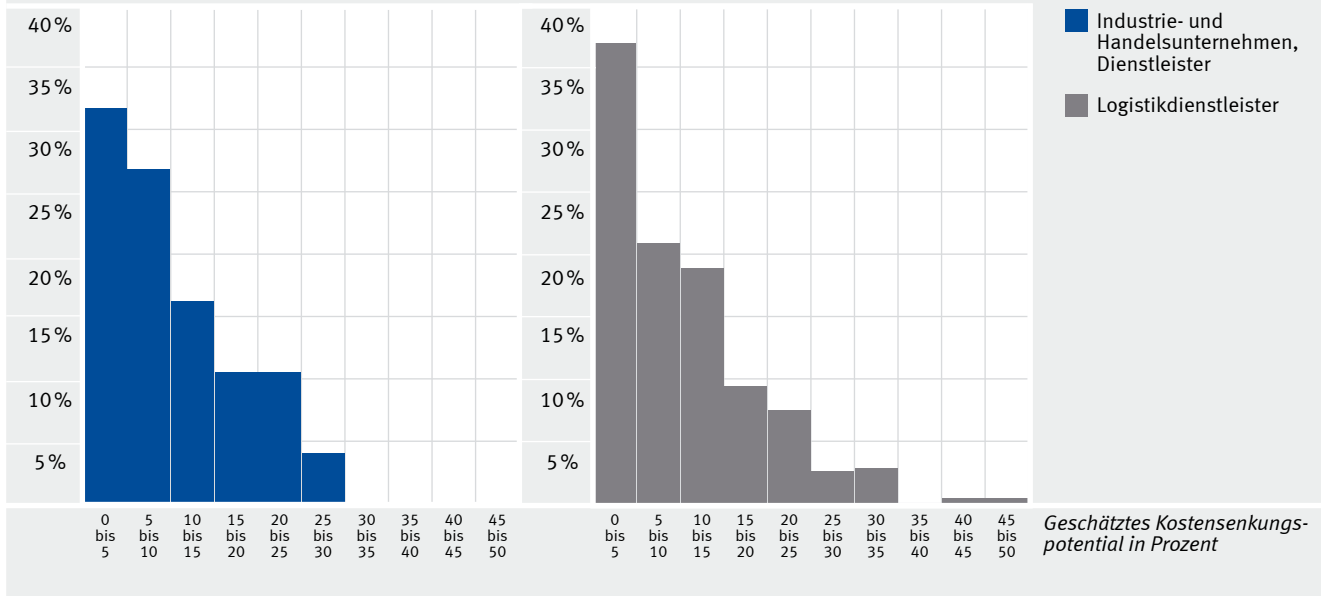
Dies hat wiederum einen positiven Effekt auf die Lohnkosten.

**DARÜBER HINAUS SEHEN** die meisten Unternehmen für die Zukunft zusätzliche signifikante Lohnkostensenkungspotentiale, die sich durch eine verstärkte Nut-

## Lohnkostensenkungspotential

Um wie viel Prozent können die Lohnkosten durch den verstärkten Einsatz von Personaldienstleistern gesenkt werden?

Prozentsatz der Nennugen



zung von Personaldienstleistern erschließen lassen. Nur knapp ein Viertel der Unternehmen ist der Überzeugung, keine weiteren Lohnkosteneinsparungen durch einen verstärkten Einsatz von Zeitarbeit erzielen zu können. Im Mittel über alle Befragten werden zwischen fünf und zehn Prozent Lohnkostensenkungen durch einen vermehrten Einsatz von Zeitarbeit für realistisch gehalten. Dies gaben selbst Unternehmen an, die bereits heute einen hohen Nutzungsgrad vorweisen. Wie aus der Abbildung ersichtlich, ist das Einsparpotential von Logistikdienstleistern als besonders hoch einzuschätzen. Dies ist gleichzeitig ein Indikator dafür, dass auch zukünftig die Nutzung von Personaldienstleistern zunehmen wird.

Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis offenbaren jedoch auch, dass der volle Kosteneffekt nur dann ausgeschöpft werden kann, wenn Zeitarbeit nicht nur reaktiv zur Abdeckung von Personalengpässen genutzt wird. Vielmehr ist es in diesem Zusammenhang notwendig, Zeitarbeit als strategisches

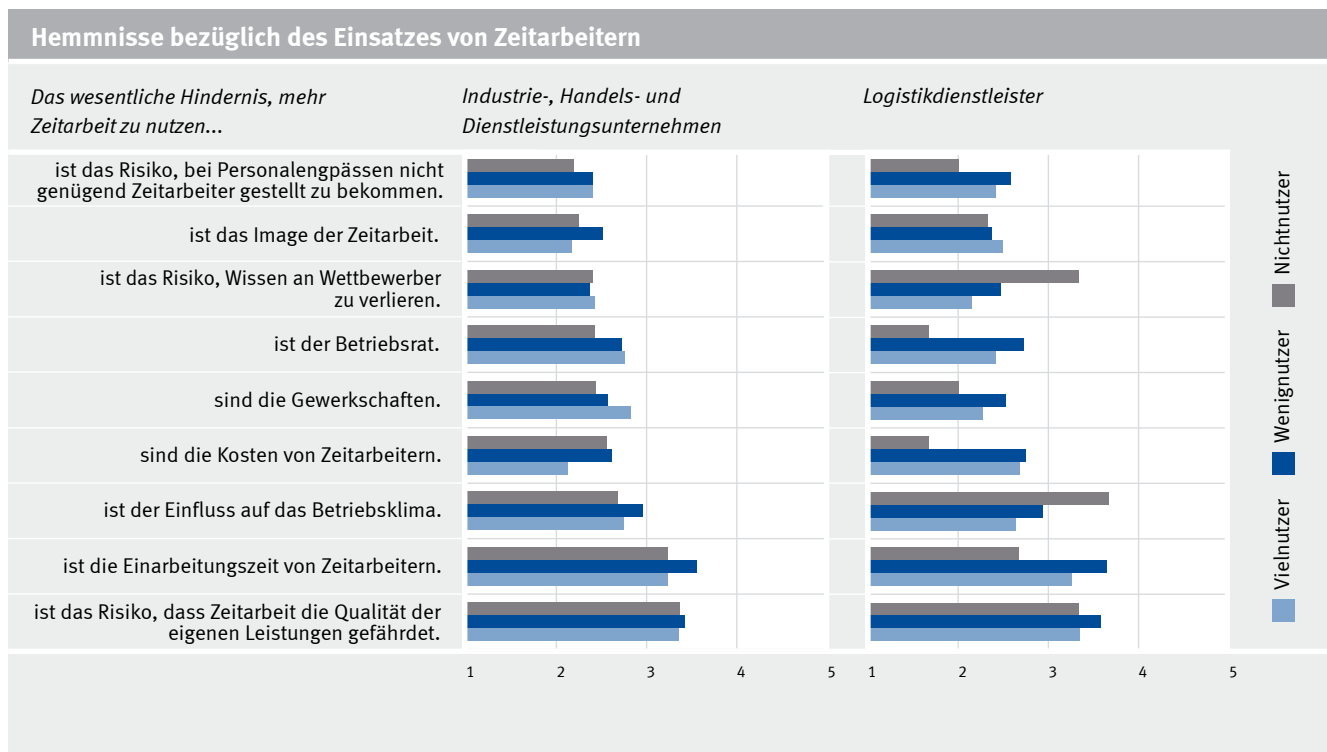
Element zu sehen, welches es bei gleichzeitiger Reduktion der Stammbeschäftigung erlaubt, mit kurz- und mittelfristig vermindertem Personalbedarf adäquat umzugehen, anstatt eigene Mitarbeiter bei voller Bezahlung gering auszulasten.

Durch eine gesteigerte Nutzung von Zeitarbeit sehen die Befragten noch ein Einsparpotential von durchschnittlich mehr als acht Prozent der Lohnkosten.

### Gründe und Wirkung des Einsatzes von Zeitarbeit

- Flexibilisierung ist der Hauptgrund für die Nutzung von Personaldienstleistungen.
- Empirisch lässt sich eine Steigerung der Unternehmensflexibilität durch Zeitarbeit nachweisen.
- Durch (Mitarbeiter-)Flexibilisierung und Zeitarbeit lassen sich die Lohnkosten senken.

## 2.3 Hemmnisse des Einsatzes von Zeitarbeit



**DEN OBEN GENANNTEN** Potentialen stehen einige Hemmnisse entgegen, die Unternehmen davon abhalten, überhaupt oder in vermehrtem Umfang Zeitarbeit zu nutzen. Da Personaldienstleistungen in Deutschland im Vergleich zu anderen Industrieländern, wie beispielsweise Großbritannien und den Niederlanden, nur in geringerem Maß genutzt werden (vergleiche Randstad Holding nv/Randstad Deutschland 2005), ist anzunehmen, dass in Deutschland einige Hemmnisse besonders stark ausgeprägt sind.

In der Vergangenheit war die Nutzung von Zeitarbeit oftmals mit einem negativen Image behaftet, welches per se die Nutzung einschränkte. Darüber hinaus wurde sie von den Betriebsräten in vielen Fällen nur als Maßnahme zur Behebung von Engpässen und nicht als strategisches Element der Mitarbeiterbasis geduldet und war über die Gesetzgebung in ihren Gestaltungsmöglichkeiten limitiert. Im Rahmen der Deregulierung des Arbeitsmarktes haben sich zwischenzeitlich die gesetzlichen Rahmenbedin-

gungen für Zeitarbeit wie in Kapitel 1.1 dargestellt deutlich verbessert. Zudem hat der wirtschaftliche Druck, dem die Mehrzahl der Unternehmen ausgesetzt ist, die allgemeine Akzeptanz für Veränderungen und – wo sinnvoll – die Nutzung von Zeitarbeit wesentlich erhöht.

**DIESER WANDEL** spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Studie wider. Inzwischen werden die Hemmnisse zum Einsatz von Personaldienstleistern insgesamt übereinstimmend von allen Unternehmen als eher gering angesehen. Lediglich zwei der neun abgefragten Faktoren werden als echte Hemmnisse gesehen.

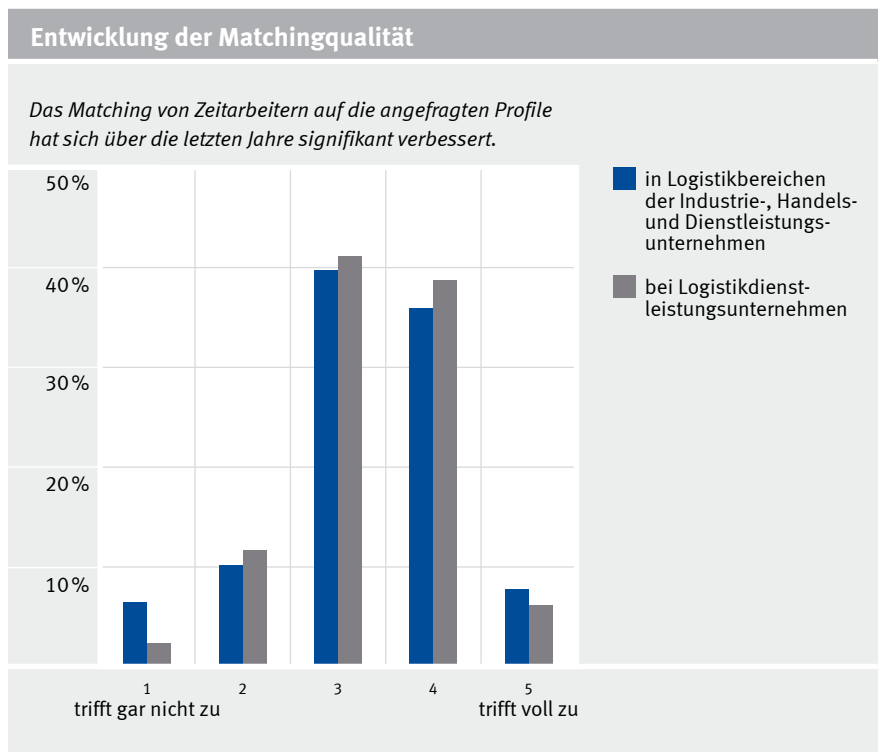
Zum einen birgt dies die Gefahr, dass der Einsatz von Zeitarbeitern die Erfüllung der vorgegebenen Qualitätsstandards gefährdet, sich also Qualitätsrisiken ergeben. Zum anderen werden die langen Einarbeitungszeiten der Zeitarbeiter als Hemmnis angeführt. Die übrigen sieben potentiellen Hemmnisse spielen in der betrieblichen Praxis allgemein eine untergeordnete Rolle. Betriebsräte

und Gewerkschaften, aber auch das schlechte Image der Zeitarbeit werden nur von den wenigsten Unternehmen als Gründe gesehen, die Nutzung von Zeitarbeit nicht weiter auszudehnen.

Der Kostenfaktor, der an anderer Stelle meist eine dominante Rolle spielt, liegt im hinteren Mittelfeld der von den Befragten angegebenen Hemmnisse. In Bezug auf die Nutzung von Zeitarbeit stellen die Kosten demzufolge kein wesentliches Hemmnis dar. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da der Einsatz von Zeitarbeitern nach Einschätzung der Befragten die Kosten eher senkt als steigert.

**Befürchtete Qualitätsrisiken und lange Einarbeitungszeiten werden als die wesentlichen Hindernisse eines intensiveren Einsatzes von Zeitarbeitern gesehen.**

Personaldienstleister haben das Matching aus Sicht der Befragten über die letzten Jahre wesentlich verbessert.



**EIN DIFFERENZIERTERES BILD** ergibt sich, wenn nicht nur zwischen den Gruppen Logistkdienstleister und Logistikbereiche anderer Unternehmen unterschieden, sondern auch nach Nutzungsgrad differenziert wird, zwischen Nichtnutzern, Wenignutzern und Vielnutzern.

**INSBESONDERE BEI DER** Gruppe der Logistkdienstleister ergeben sich interessante Unterschiede in Abhängigkeit vom Nutzungsgrad. Die Logistkdienstleister, die sich aufgrund eines höheren Nutzungsgrades besser mit Personaldienstleistungen auskennen, schätzen einige Hemmnisse deutlich anders ein, als Nichtnutzer. Die potentiellen Hemmnisse Kosten, Betriebsrat und Einarbeitungszeit werden deutlich unterschätzt, während der Einfluss auf das Betriebsklima und das Risiko, Wissen zu verlieren, von Nichtnutzern als überdurchschnittlich hemmend angesehen werden.

Eine mögliche Erklärung für die Sorge um den Wissensverlust ist der große Anteil von kundenspezifischem Prozesswissen bei Logistikunternehmen, der

auch Zeitarbeitern zumindest zum Teil zugänglich werden würde. Offensichtlich relativiert sich die Einschätzung dieser Gefahr jedoch, sobald erste Erfahrungen mit der Nutzung von Zeitarbeit vorliegen.

#### Qualitätsrisiken durch den Einsatz von Zeitarbeit

Die Befürchtung, die Qualität der Produkte und die Stabilität der Logistikprozesse könnte durch die Einbindung von Personaldienstleistern leiden, ist für viele Unternehmen ein wesentlicher Grund, die Inanspruchnahme von Personaldienstleistungen nicht weiter auszubauen.

Die weiterführenden Analysen ergaben hierbei, dass dies insbesondere bei Unternehmen der Fall ist, die in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen mit Personaldienstleistern gemacht haben und nach wie vor mit deren Leistungen nicht zufrieden sind.

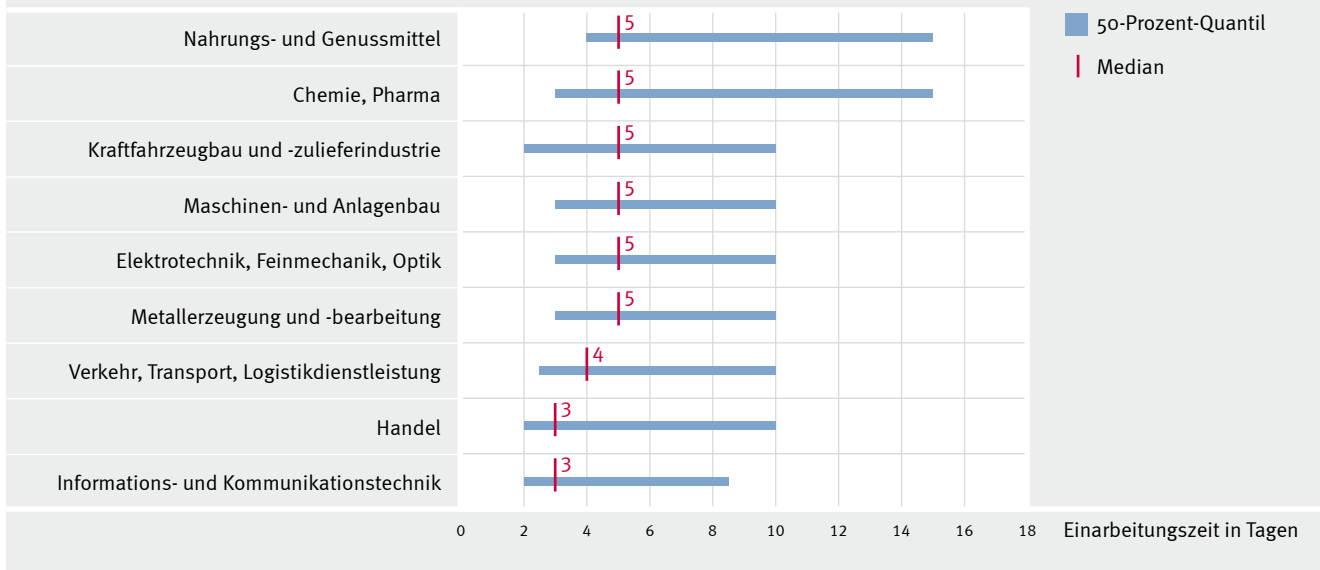
Ferner entsprechen die ihnen angebotenen Zeitarbeiter oftmals nicht den von ihnen geforderten Profilen. Vermutlich

als Folge dessen haben diese Unternehmen den Einsatz von Personaldienstleistungen in den letzten Jahren reduziert und zunehmend nur auf einfache Tätigkeiten beschränkt.

**DIESES MATCHING-PROBLEM**, Zeitarbeiter gestellt zu bekommen, die nicht in der Lage sind, die ihnen angedachten Tätigkeit zu meistern, tritt in allen betrachteten Branchen und Bereichen gelegentlich auf. Gleichfalls hat auch die Art des genutzten Personaldienstleisters (Regional-, Funktional- bzw. Komplettanbieter) keinen Einfluss auf die Qualitätsbefürchtungen der Kunden. Dieses Problem zu lösen stellt eine der größten Herausforderungen für die Personaldienstleister dar. In den letzten Jahren hat sich das „Matching“ allerdings bereits deutlich verbessert, wie die Abbildung veranschaulicht. Erleichtert wurde dies durch die schwierige Arbeitsmarktlage in Deutschland: Zunehmend sind auch besser qualifizierte Arbeitskräfte zur Zeitarbeit bereit.

## Einarbeitungszeit

Wie viele Tage Einarbeitungszeit benötigen Zeitarbeiter bis zur vollen Leistungsfähigkeit?



Qualitätsbedenken lassen sich überwiegend auf partielle schlechte Erfahrungen mit Personaldienstleistern zurückführen.

Die beiden wesentlichen Hemmnisse des (zusätzlichen) Einsatzes von Zeitarbeit, Qualitätsbedenken und Einarbeitungszeit, hängen dabei stark zusammen.<sup>3</sup>

Dieser Zusammenhang spricht dafür, dass gerade für anspruchsvolle Jobprofile häufig noch nicht genug fähige Zeitarbeiter durch Personaldienstleister gestellt werden können. Diese Aussage wurde auch in den Experteninterviews häufig gemacht.

### Einarbeitungszeit von Zeitarbeitern

Da Zeitarbeiter in Unternehmen zumeist zur Steigerung der Flexibilität und somit vor allem zum Ausgleich von Bedarfschwankungen eingesetzt werden, ist die

Bedeutung der Einarbeitungszeit offensichtlich hoch.

Die Darstellung der Einarbeitungszeit gibt die Mediane der Nennungen an. Der Median bezeichnet hierbei denjenigen Wert, bei dem die Hälfte der Nennungen je Branche über dem angegebenen Wert und die andere Hälfte darunter liegt. Die Quantile geben jeweils den Bereich an, in dem die mittleren 50 Prozent der Nennungen liegen. An den Medianen lässt sich gut erkennen, dass die Hälfte der Befragten die Einarbeitungszeit auf eine Arbeitswoche oder weniger schätzt. Diese Einschätzung fällt überraschend einheitlich für fast alle Branchen aus.

Durch Ausreißer nach oben liegt der arithmetische Mittelwert der Einarbeitungsdauer (der in der Grafik nicht eingezeichnet ist) für alle Branchen über dem Median. Er beträgt in den Logistikbereichen von Handel, Industrie und des Dienstleistungssektors je nach Branche zwischen vier und 16 Tagen einem Durchschnitt von neun Tagen. Bei Logistikunternehmen liegt der Durchschnitt mit sieben bis acht Tagen leicht darunter.

Besonders in Branchen mit langen Einarbeitungszeiten wie der Nahrungs-

und Genussmittelindustrie sind Konzepte zur Verkürzung der Einarbeitungszeit von hoher Bedeutung.

**EINE LANGE** Einarbeitungszeit ist wirtschaftlich nur bei entsprechend langen Einsatzzeiten im Unternehmen zu rechtfertigen. Die für die Einarbeitung der Zeitarbeiter notwendige Zeitspanne hängt allerdings nicht nur von der Tätigkeit selbst, sondern von zwei weiteren Faktoren ab.

Zum einen ist die Fähigkeit des Personaldienstleisters wichtig, passende Zeitarbeiter zu vermitteln. Zum anderen können die Unternehmen selbst Vorkehrungen treffen, um die Einarbeitungszeit zu verkürzen. Zur Verbesserung dieser beiden wichtigen Einflussgrößen werden im Folgenden Handlungsempfehlungen unterbreitet.

Bei einfachsten Helfertätigkeiten erweist sich das „Matching“ erfahrungsgemäß als wenig problematisch. Bei steigenden Qualifikationsanforderungen hingegen zeigt sich ein anderes Bild.

<sup>3</sup> Es zeigt sich eine deutliche Korrelation, die auf 0,1-Prozent-Niveau signifikant ist.

Einerseits werden die Anforderungen durch den Bedarfsträger nicht immer ausreichend genau spezifiziert. So wird beispielsweise das Profil „Staplerfahrer“ von den Unternehmen nicht weiter detailliert, auch wenn sich dahinter ganz unterschiedliche Qualifikationsanforderungen verbergen. Beschreibt der Zeitarbeitskunde die Stelle genauer (Qualifikationen, körperliche Beanspruchung et cetera), so ermöglicht er dem Personaldienstleister eine treffendere Personenauswahl. Andererseits werden von Personaldienstleistern teilweise Mitarbeiter überlassen, die nicht exakt den Vorgaben ihrer Kunden entsprechen.

Anzumerken ist in diesem Zusammenhang auch, dass sich der „Matchingprozess“ idealerweise nicht auf die „Rekrutierungsphase“ beschränkt, sondern im Sinne eines Feedbacks darüber hinaus reicht. Durch Feedbackgespräche zwischen Unternehmen und Personaldienstleister nach Überlassungsbeginn kann zeitnah nachgesteuert und gegebenenfalls der Mitarbeiter auf Basis der gewonnenen Erfahrungen durch einen geeigneteren ersetzt werden. Zum anderen sind auf der übergeordneten Ebene die Erfahrungen gegebenenfalls für eine Optimierung des „Matchingprozesses“ zu verwenden. Insbesondere bei einer engen, kooperativen Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern lässt sich der „Match“ im Laufe der Zeit deutlich verbessern.

**ALTERNATIV ZUM VERSUCH**, das „Matching“ auch bei spezifischen Qualifikationsanforderungen zu optimieren, setzen einige Unternehmen auf ein Rotationsverfahren. Voraussetzung hierfür ist eine breite Qualifikationsbasis und eine hohe Flexibilität der eigenen Mitarbeiter. Entsteht dann ein Personalbedarf mit hohen Qualifikationsanforderungen, so wird der Arbeitsplatz durch interne Verschiebung mit einem anderen Mitarbeiter besetzt. Diese Rotation wird so lange fortgesetzt, bis ein Arbeitsplatz frei wird, dessen Qualifikationsanforderungen die ein-

fache Besetzung durch einen Zeitarbeiter möglich macht. Auf diese Weise entsteht im Vorfeld zwar ein höherer Qualifizierungsaufwand der Stammbeslegschaft, demgegenüber erhöht das Unternehmen jedoch seine kurzfristige Reaktionsfähigkeit. Ein Großteil der ansonsten notwendigen Einarbeitungstage der Zeitarbeiter entfällt und diese erreichen schneller ihre volle Leistungsfähigkeit.

Weiterhin können das Qualitätsrisiko und das Problem der Einarbeitungszeit durch Gruppenarbeit reduziert werden. Dabei wird der einzelne Zeitarbeiter in einer Gruppe mit unternehmensinternen erfahrenen Mitarbeitern eingesetzt, die Qualitätsprobleme frühzeitig erkennen und diesen entgegenwirken können.

**DIEJENIGEN UNTERNEHMEN**, für welche die Einarbeitungszeit ein größeres Hindernis darstellt, sind gleichzeitig diejenigen, die mit den Leistungen der Personaldienstleister weniger zufrieden sind. Aus der Sicht dieser Unternehmen ist in Bezug auf die Leistungsfähigkeit der Zeitarbeitsunternehmen im Allgemeinen und in Bezug auf das „Matching“ im Speziellen auch keine Verbesserung über die letzten Jahre erkennbar gewesen. Angesichts der hohen Relevanz der Einarbeitungszeit sollten Personaldienstleister demnach vordringlich an der Verbesserung ihres „Matchingprozesses“ arbeiten.

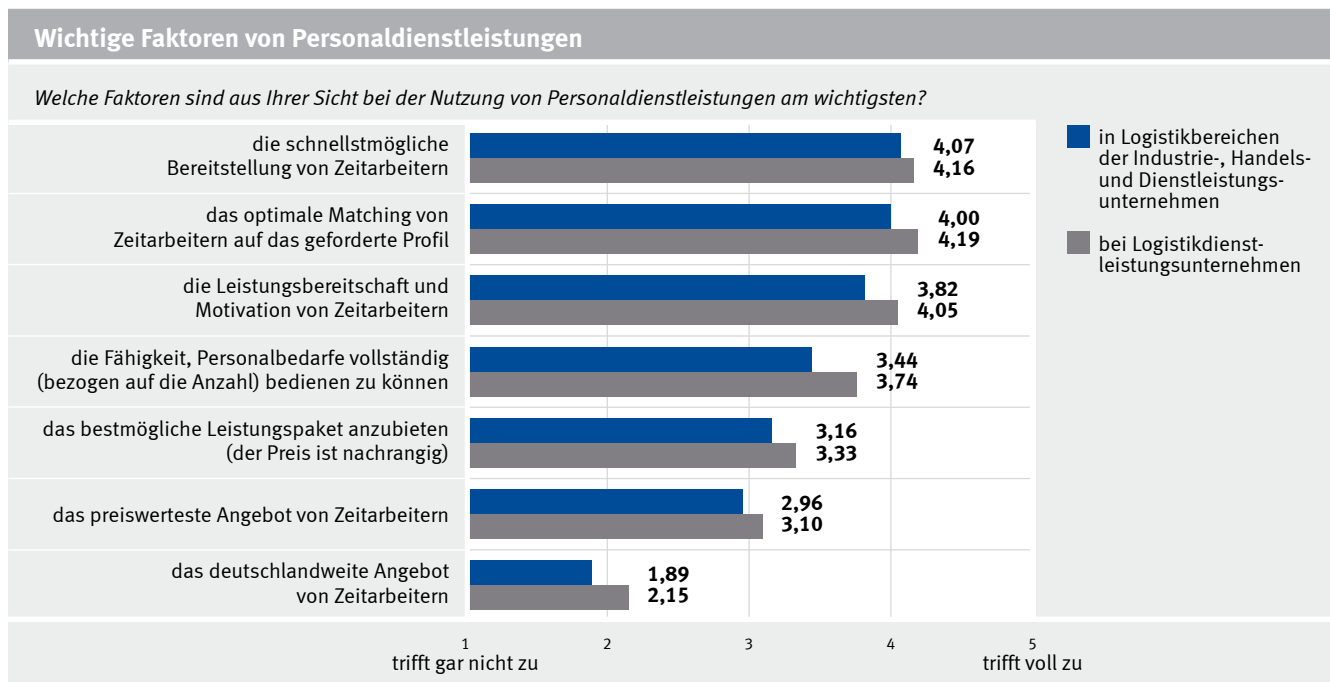
Die Einarbeitungsdauer ist das Haupthindernis einer weitergehenden Nutzung von Zeitarbeit. Diese kann durch ein gutes „Matching“ reduziert werden.

#### Hemmnisse des Einsatzes von Zeitarbeit

- Qualitätsbedenken und Einarbeitungsdauer sind die vornehmlichen Hemmnisse der Nutzung von Zeitarbeit.
- Qualitätssorgen sind oft das Ergebnis schlechter Erfahrungen.
- Einarbeitungszeiten resultieren aus komplexeren Anforderungen und lassen sich durch ein besseres „Matching“ reduzieren.



## 2.4 Auswahl eines Personaldienstleisters



### Entscheidungsfaktoren

Insgesamt wurden für die Studienteilnehmern die schnellstmögliche Bereitstellung, das bestmögliche „Matching“ und die größtmögliche Motivation der Zeitarbeiter als wichtigste Entscheidungsfaktoren identifiziert. Diesen folgen die Fähigkeit, Bedarfe vollständig zu decken, ein bestmögliches Leistungspaket anzubieten und die angebotenen Leistungen möglichst preiswert zu offerieren. Erst an letzter Stelle wurde von den Befragten der Aspekt genannt, ein deutschlandweites Angebot vorweisen zu können.

Dass die schnellstmögliche Bereitstellung von Zeitarbeitern einen der wichtigsten Auswahlfaktoren darstellt, ist nahe liegend. Die Analysen im Rahmen der Studie haben gezeigt, dass in den Logistikbereichen die schnellstmögliche Bereitstellung von allen abgefragten Entscheidungsfaktoren den größten Einfluss auf die Flexibilität des Unternehmens hat (für weitere Ausführungen hierzu siehe Kapitel 3.1).

Das optimale „Matching“ auf das geforderte Profil, also das Übereinstimmen von Stellenbeschreibung und Fähig-

keiten des Zeitarbeiters, ist eine wesentliche Bedingung für qualitativ hochwertige Arbeitsleistung. Wie in Kapitel 2.3 dargelegt wurde, stellt die Sorge um Qualitätsverluste eines der größten Hemmnisse bezüglich des Einsatzes von Zeitarbeit dar. Dementsprechend hoch ist die Bedeutung des guten „Matchings“ zur Minimierung von Qualitätsrisiken.

Gleichzeitig verkürzt ein gutes „Matching“ die Einarbeitungszeit und trägt somit zu einer schnelleren Leistungsfähigkeit und einer höheren Flexibilität der Unternehmen bei. Unternehmen, bei denen das „Matching“ besonderes gut gelingt, achten bei der Auswahl des Personaldienstleisters auf dessen Methodenkompetenz in Bezug auf den „Matchingprozess“. Zudem sollte darauf geachtet werden, dass der Personaldienstleister über Disponenten verfügt, die sich im Fachgebiet des bestellenden Unternehmens auskennen und die gewünschten Jobcharakteristika verstehen.

Die Leistungsbereitschaft und Motivation der Zeitarbeitnehmer sind weitere wichtige Faktoren. Motivierter Arbeitnehmer vom Personaldienstleister zu erhalten ist allerdings nur der erste Schritt.

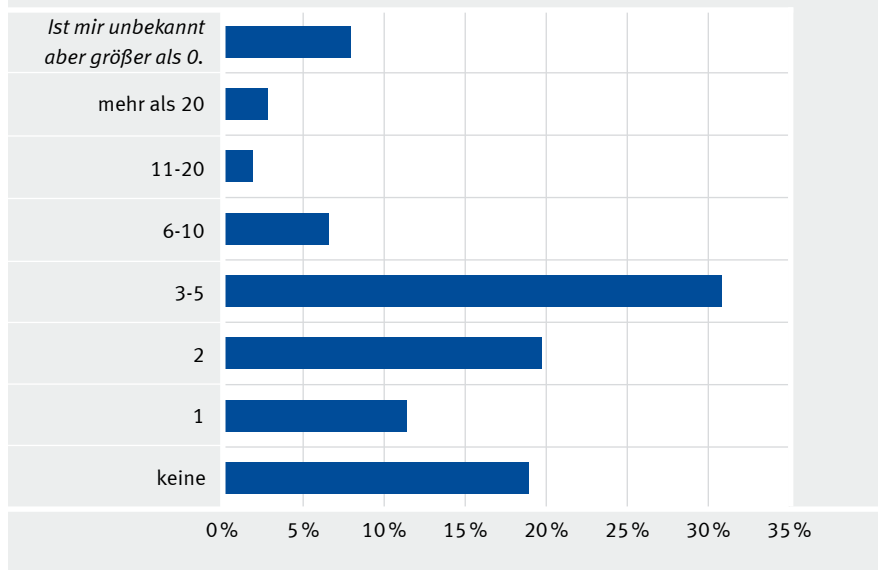
Ebenso wichtig ist es, die Motivation zu erhalten und zu fördern. Zu diesem Zweck sollten Zeitarbeiter möglichst stark in das jeweilige Unternehmen integriert werden.

Einige Unternehmen verfolgen erfolgreich die Strategie, zur Integrationsförderung die Zeitarbeiter mit der gleichen Kleidung wie die der festangestellten Mitarbeiter auszustatten und sie beim Mittagessen bewusst mit der Stammbesellschaft zusammenzuführen. Auf keinen Fall sollten Zeitarbeiter und Festangestellte unterschiedlich behandelt werden.

**Schnellstmögliche Bereitstellung und optimales „Matching“ sind die wichtigsten Faktoren aus Sicht der Nutzer von Zeitarbeit.**

## Nutzung von Personaldienstleistern

Anzahl der gegenwärtig beauftragten Personaldienstleister



Einen optimalen Anbieter von Zeitarbeit gibt es nicht, lediglich einen, der den eigenen Erwartungen am nächsten kommt.

**DIE AUSWAHL EINES** passenden Personaldienstleisters hat sich an den unternehmensindividuellen Charakteristika anzulehnen. Personaldienstleister, die aufgrund ihrer Ausgestaltung für alle Anforderungen optimal sind, existieren nicht.

Grund hierfür sind die sehr unterschiedlichen Anforderungen der Unternehmen. Zur Veranschaulichung sollen im Folgenden exemplarisch Beispiele von unternehmensindividuellen Ansprüchen gegeben werden.

- Im Durchschnitt ist das deutschlandweite Angebot von Zeitarbeitern von geringem Interesse. Jedoch zeigt sich, dass große Unternehmen hierauf deutlich stärkeren Wert legen.<sup>4</sup>
- Erwartungsgemäß nutzen die größeren Unternehmen auch eine größere Anzahl unterschiedlicher Anbieter. Dabei legen sie insbesondere Wert darauf, dass es dem von ihnen genutzten Personaldienstleister möglich ist, ihre Personalbedarfe vollständig bedienen zu können.<sup>5</sup>
- Diejenigen Unternehmen, die bereits Standortverlagerungen zur Lohnkostenreduzierung genutzt haben, sind

die zweite Gruppe von Unternehmen, für die ein deutschlandweites Angebot der Personaldienstleister besonders relevant ist.<sup>6</sup>

- Große beziehungsweise regional flexible Unternehmen sollten bei der Auswahl von Personaldienstleistern somit auf ein möglichst überregionales Angebot des Dienstleisters achten. Dies gilt insbesondere dann, wenn eine Fokussierung auf einige wenige Personaldienstleister angestrebt ist (vergleiche hierzu den folgenden Abschnitt).
- Die Unternehmen, für die eine schnellstmögliche Bereitstellung der Zeitarbeiter weniger relevant ist, weisen gleichzeitig die längeren Einarbeitungszeiten auf.
- Unternehmen, die Zeitarbeiter primär zur Senkung der Lohnkosten verwenden, sehen die vollständige Deckung des Personalbedarfs als zweitrangig an.

### Fokussierung auf einen/ wenige Dienstleister

Wie die obige Darstellung zeigt, beschränken sich die meisten Unternehmen nicht auf einen oder wenige Personaldienstleister. Insbesondere größere Unternehmen arbeiten in der Regel mit einer Vielzahl von Personaldienstleistern zusammen. Wie beim Einkauf anderweitiger Waren und Dienstleistungen ist folglich die Frage nach den Potentialen einer möglichen Fokussierung zu stellen.

In den vorgelagerten Experteninterviews wurde betont, dass durch Bündelung und Fokussierung der eigenen Nachfrage eine Möglichkeit zur Leistungssteigerung bei gleichzeitiger Kostensenkung vorhanden ist.

Dies bestätigte sich auch in der großzahligen Studie. Die Unternehmen sind, wie oben dargestellt, davon überzeugt, dass eine Fokussierung auf einige wenige Dienstleister hilft, die Zufriedenheit zu steigern und die Kosten zu senken.

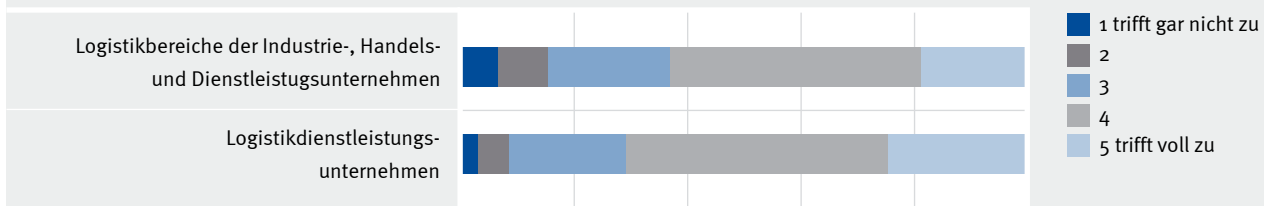
<sup>4</sup> Es zeigt sich eine deutliche Korrelation, die auf 0,1-Prozent-Niveau signifikant ist.

<sup>5</sup> Es zeigt sich eine deutliche Korrelation, die auf 0,1-Prozent-Niveau signifikant ist.

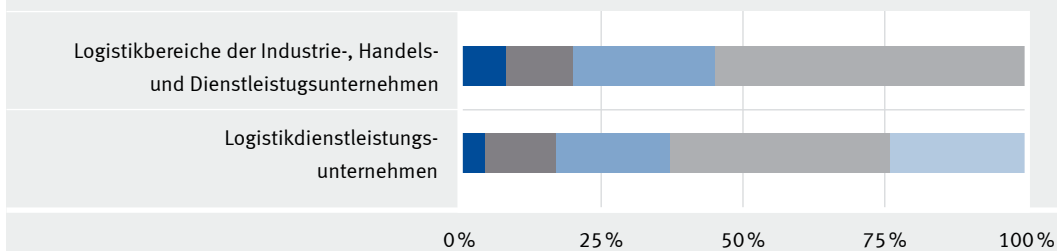
<sup>6</sup> Es zeigt sich eine deutliche Korrelation, die auf 0,1-Prozent-Niveau signifikant ist.

## Vorteile einer Fokussierung

Die Fokussierung auf wenige Personaldienstleister steigert die Zufriedenheit mit den erworbenen Dienstleistungen.



Die Fokussierung auf wenige Personaldienstleister senkt die indirekten Kosten (Angebotssuche und -abgleich, Koordination).



Die durchgeführten Analysen zeigen auch, dass eine größere Anzahl von genutzten Zeitarbeitsunternehmen zu signifikant längeren Einarbeitungszeiten führt. In diesem Zusammenhang kann eine Fokussierung dazu beitragen, das „Matching“ zu verbessern und so den Einarbeitungsaufwand zu verringern.

**EINE FOKUSSIERUNG KANN** dabei auf zwei Arten erfolgen. Entweder werden einige wenige Dienstleister genutzt, die sich in ihrem Produktportfolio so ergänzen, dass keine Lücken vorhanden sind. Oder aber es wird ein Dienstleister als Koordinator eingesetzt, der analog zu einem "Lead Logistics Provider" seine eigenen Dienstleistungen und die anderer Personaldienstleister koordiniert und konsolidiert, um sie aus einer Hand anzubieten.

Unter der Bedingung eines ausreichenden Volumens an nachgefragter Zeitarbeit ist es somit möglich, die Nachfragemacht zu erhöhen und gleichzeitig die Anzahl der notwendigen Schnittstellen drastisch zu reduzieren. Dieses Vorgehen senkt den eigenen Verwaltungsaufwand zum Teil beträchtlich.

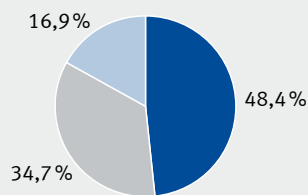
Des Weiteren ist es im Rahmen flankierender Inhouse-Lösungen<sup>7</sup> möglich, von einer Reihe zusätzlicher, den Ablauf unterstützender Leistungen des Personaldienstleisters zu profitieren. Ein Beispiel hierfür wäre ein Qualifikationsmanagementsystem der einzelnen Zeitarbeiter, welches die Qualitätsrisiken und die erforderlichen Einarbeitungszeiten minimiert. In Summe lässt sich so die Produktivität der Zeitarbeiter merklich erhöhen.

**Eine Fokussierung kann zu Leistungssteigerungen und Kostensenkungen beitragen.**

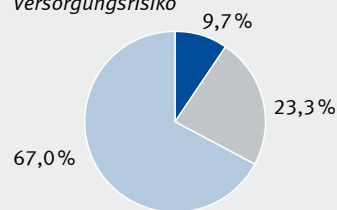
<sup>7</sup> Als Inhouse-Lösung wird ein Konzept verstanden, bei dem der Personaldienstleister dem Kunden einen Account Specialist vor Ort stellt, der das Personal- und Mitarbeiterpoolmanagement sowie die Prozessabwicklung und Prozessverbesserung verantwortet. Dieser Service wird erst ab einer bestimmten Mindestzahl von Zeitarbeitern (Richtwert: 30) angeboten.

## Stärken und Schwächen verschiedener Arten von Personaldienstleistern

Am professionellsten agieren...



Versorgungsrisiko\*

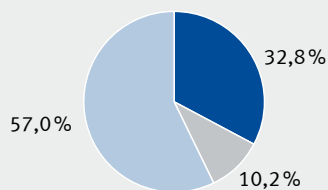


Art des Personaldienstleister

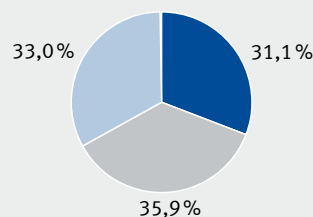
- große, überregionale Komplettanbieter
- funktional spezialisierte Anbieter
- kleinere, regionale Anbieter

\* Das höchste Risiko, dass bei plötzlicher großer Personalnachfrage nicht genug Zeitarbeiter gestellt werden können, besteht bei...

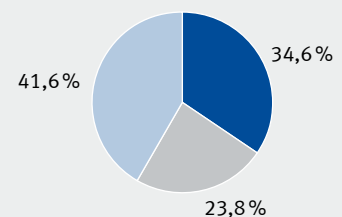
Alle Kosten eingerechnet, sind am günstigsten...



Die besten Leistungen bieten...



Unsere Erwartungen erfüllen am besten...



### Charakteristika unterschiedlicher Personaldienstleister

Bei der Auswahl eines geeigneten Personaldienstleisters oder bei einer Reduzierung der genutzten Anzahl ist zu berücksichtigen, dass die Personaldienstleister sehr unterschiedliche Stärken-Schwächen-Profile aufweisen. So konnten im Rahmen der Experteninterviews insbesondere drei Anbietergruppen deutlich von einander abgegrenzt werden: große, überregionale Anbieter, kleine, regionale Anbieter und funktional spezialisierte Anbieter.

**GROSSE ANBIETER AGIEREN** aus Sicht der Studienteilnehmer am professionellsten und bieten das geringste Versorgungsrisiko. In diesen zwei Bereichen zeigen sich die Schwächen der kleinen, regionalen Anbieter am deutlichsten. Nur wenige der befragten Unternehmen halten sie für besonders professionell. Gleichzeitig ist bei kleinen Anbietern das Risiko höher, dass plötzliche Personalbedarfe nicht erfüllt werden können. Da diese beiden Punkte auch Ausdruck der Leistung sind, kann – was die betrachteten Kriterien betrifft – die Schlussfolge-

rung gezogen werden, dass die großen, überregionalen Personaldienstleister das beste allgemeine Leistungspaket anbieten.

Die Stärke der funktional spezialisierten Anbieter, wie beispielsweise Ingenieurbüros, wird von den Befragten dadurch zum Ausdruck gebracht, dass sie diesen die größte Kompetenz bei der spezifischen Leistungsfrage zuordnen.

**KLEINE, REGIONALE ANBIETER** werden als die preiswerteren Dienstleister gesehen, während die Einschätzung bezüglich der Leistung sehr ausgeglichen ausfällt. Alle Anbieter werden von jeweils ungefähr einem Drittel der Unternehmen als am leistungsstärksten bewertet. Dies muss aber vor dem Hintergrund relativiert werden, dass die Erwartungen und Ansprüche an die kleinen Anbieter offensichtlich geringer sind, was auch erklärt, dass sie bei der Erfüllung der Erwartungen noch knapp vor den großen, überregionalen Anbietern liegen.

Diejenigen Studienteilnehmer, die ihre Erwartungen bei den kleineren Dienstleistern am besten erfüllt sehen, legen einen geringeren Wert auf die

Flexibilität und die Leistung. Auch spielen für sie eine vollständige Erfüllung ihrer Personalbedarfe und ein möglichst deutschlandweites Angebot eine untergeordnetere Rolle.

Die verschiedenen Personaldienstleister unterscheiden sich deutlich bezüglich ihrer Stärken und Schwächen. Kleine, lokale Anbieter sind meist kostengünstiger. Große, überregionale Anbieter agieren professioneller und bieten in Summe das bessere Leistungsbündel.

### Checkliste zur Auswahl eines Personaldienstleisters

In der folgenden Checkliste werden einige Anregungen zur Auswahl von Personaldienstleistern gegeben. Die Aufzählung erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit:<sup>8</sup>

**BEZÜGLICH DES „MATCHINGS“** ist zu klären,

- inwieweit die benötigten Qualifikationen gestellt werden können,
- welche Maßnahmen der Personaldienstleister ergreift, um ein gutes „Matching“ sicherzustellen,
- wie vorselektiert wird.

**BEI DER FLEXIBILITÄT** stellt sich die Frage,

- wie gut die Reaktionsschnelligkeit ist und
- wie lang die Abmeldefristen sind.

**UM DAS RISIKO** einschätzen zu können, sollte geklärt werden,

- ob der Personaldienstleister über die notwendige Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung durch die entsprechende Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit verfügt,
- ob der Personaldienstleister auch bei größeren Anfragen genug Zeitarbeiter stellen kann,
- welche Referenzen der Anbieter vorweisen kann.

**DIE KOSTEN LASSEN** sich einordnen, indem man fragt,

- wie hoch die Stundensätze sind,
- wofür Zuschläge erhoben werden,
- wie hoch die Anlernkosten sind,
- wie hoch administrative Zusatzkosten sind,
- ob der Personaldienstleister Arbeitsmittel stellt,
- wie hoch die Ablösesummen bei Übernahme des Zeitarbeiters in eine Festanstellung sind.

**ZUSÄTZLICHER SERVICE** des Anbieters sollte danach beurteilt werden,

- wie gut die Kundenbetreuung während und nach dem Einsatz ist und
- ob eine Optimierung der Produktivität der Zeitarbeiter stattfindet.

Die Entscheidungsfaktoren für die Auswahl eines geeigneten Personaldienstleisters müssen unternehmensindividuell bestimmt werden und sollten mehr als nur eine reine Kostenbetrachtung darstellen.

#### Auswahl eines Personaldienstleisters

- Bei der Auswahl eines geeigneten Personaldienstleisters gilt es zunächst, die eigenen Anforderungen zu definieren.
- Demgegenüber sind die Stärken und Schwächen der verschiedenen Anbieter zu stellen.
- Eine Fokussierung auf wenige Personaldienstleister kann die Einarbeitungszeit und den Verwaltungsaufwand beträchtlich reduzieren.
- Einen stets optimalen Personaldienstleister gibt es nicht.

<sup>8</sup> Für ausführliche Informationen vergleiche unter anderem Gutmann/Kollig (2004).

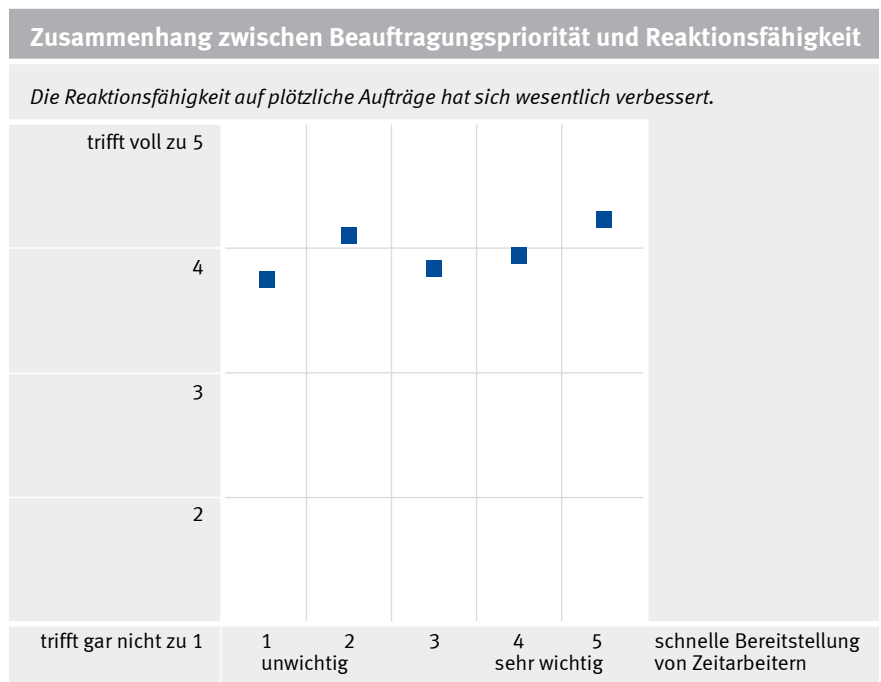


## 3 Charakteristika erfolgreicher Unternehmen

<b>3.1</b>	<b>Auswahlprioritäten flexibler Unternehmen</b>	<b>38</b>
	Auswahlprioritäten und kurzfristige Flexibilität	38
	Auswahlprioritäten und Chancenorientierung	39
<b>3.2</b>	<b>Merkmale der Logistikkostenführer</b>	<b>40</b>
	Kennzahlen der Kostenführer	40
	Ausrichtung der Kostenführer	40
<b>3.3</b>	<b>Steigerung der Supply Chain Performance</b>	<b>42</b>
	Supply Chain Performance und Flexibilität	42
	Supply Chain Performance und Zeitarbeiteranteil	42
	Supply Chain Performance und die Auswahl von Dienstleistern	43

### 3.1 Auswahlprioritäten flexibler Unternehmen

Die schnelle Bereitstellung von Zeitarbeitern hat einen wesentlichen Einfluss auf die kurzfristige Unternehmensflexibilität.



**ANGESICHTS DER** Ausrichtung der Studie ist die Flexibilität das wesentliche, hier untersuchte, Erfolgsmaß. Es stellt sich also die Frage, was diejenigen Unternehmen auszeichnet, die in der Lage sind, besonders flexibel zu agieren. Ein entscheidendes Element ist hierbei die Strategie bei der Auswahl von Personaldienstleistern.

#### Auswahlprioritäten und kurzfristige Flexibilität

Unternehmen, die überdurchschnittlich flexibel auf schwankende Auftragslagen reagieren können – also einen hohen Grad an kurzfristiger Flexibilität aufweisen –, konzentrieren sich in der Auswahl von Personaldienstleistern vor allem auf die schnelle Bereitstellung von Zeitarbeitern. Die Darstellung zeigt anschaulich, dass – bis auf den vom Trend abweichenden Wert bei zwei – die Verbesserung der Flexibilität umso höher ist, je wichtiger dem Logistikbereich die schnellstmögliche Bereitstellung von Zeitarbeitern ist.<sup>9</sup>

**DIE SCHNELLE** Bereitstellung von Arbeitskräften bestimmt maßgeblich das durch die Nutzung von Personaldienstleistungen bedingte Flexibilitätspotential. Im Idealfall kann ein Personaldienstleister innerhalb von zwei Stunden oder weniger einen Zeitarbeitnehmer zur Verfügung stellen.

Folgendes Szenario ist also – gerade bei einfachen Qualifikationen – durchaus realistisch: In der Logistik entsteht, ausgelöst durch die Produktionsplanung oder Kundenbestellungen, ein Mitarbeiterbedarf, der mit der fest angestellten Stammbesetzung nicht abgedeckt werden kann. Eine Anfrage mit entsprechender Spezifikation wird an die Zeitarbeitsfirma weitergeleitet, diese greift auf einen Pool von Bereitschaftspersonal zurück und schickt umgehend eine Zeitarbeitskraft zur anfragenden Firma. So kann flexibel auf Bedarfschwankungen reagiert werden.

In den Experteninterviews wurde aber auch das andere Extrem geschildert. Ein Personalleiter berichtete beispielsweise, dass in seinem Unternehmen der Einsatz von Zeitarbeitern eine Woche im Voraus beim Betriebsrat beantragt werden

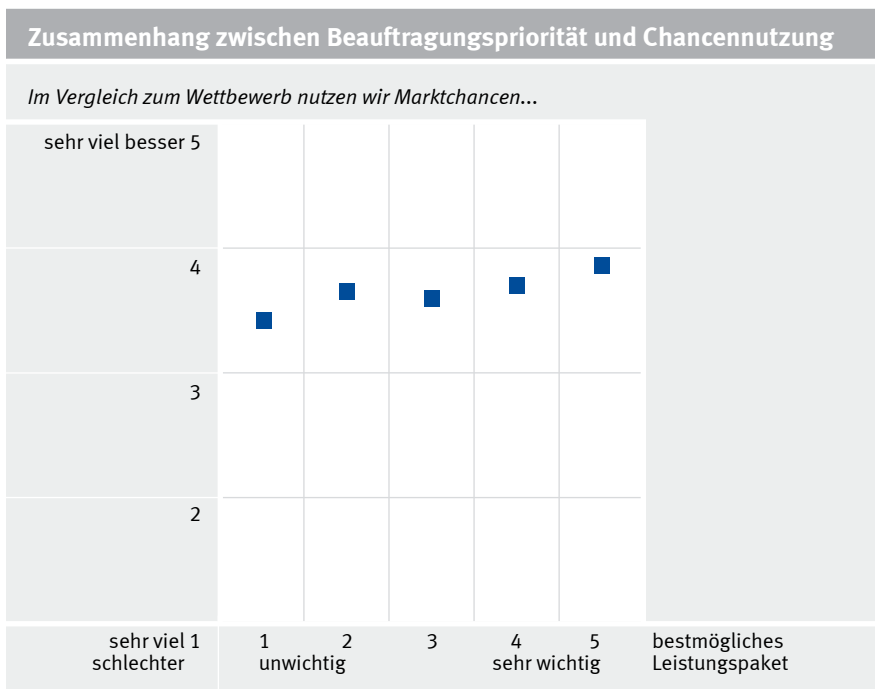
muss. Dies schränkt die kurzfristige Flexibilität erheblich ein und erfordert einen stärkeren Kapazitätspuffer bei den eigenen Mitarbeitern.

Unternehmen mit hoher Flexibilität schaffen Rahmenbedingungen, die den schnellen Einsatz von Zeitarbeitern ermöglichen, und legen bei der Auswahl von Personaldienstleistern Wert darauf, dass eine gute Erreichbarkeit und schnelle Reaktionsfähigkeit der Disponenten gewährleistet ist.

**DIE FÄHIGKEIT,** Personalbedarfe vollständig bedienen zu können, ist insbesondere bei hohen Personalbedarfschwankungen ein kritischer Faktor. Wenn im eigenen Unternehmen plötzliche, große Personalbedarfe auftreten können, sollte darauf geachtet werden, dass der gewählte Personaldienstleister eine ausreichend große Anzahl von Zeitarbeitern in der Region beschäftigt. Zudem hilft eine gemeinsame Prognose der zukünftigen Bedarfsspitzen dem Personaldienstleister, die geeigneten

<sup>9</sup> Die Unterschiede zwischen den Mittelwerten sind auf 0,1-Prozent-Niveau signifikant.





Fachkräfte vorrätig zu halten oder bei sich abzeichnendem Bedarf zu beschaffen.

**Auswahlprioritäten und Chancenorientierung**

Der Gesamterfolg von Unternehmen wird wesentlich von ihrer Fähigkeit, den Markt zu verstehen und die sich abzeichnenden Trends zu erkennen, bestimmt. Dabei zeigt sich, dass Unternehmen, die in Bezug auf die Nutzung neuer Marktchancen besser als ihre Konkurrenz sind, bei der Beauftragung von Personaldienstleistern auf das bestmögliche Leistungspaket achten und den Preis als nachrangig betrachten.

**DAS BESTMÖGLICHE** Leistungspaket steht dabei als Oberbegriff für die Leistungsorientierung und beinhaltet explizit die Äußerung der Unternehmen „der Preis ist nachrangig“. Der positive Zusammenhang zwischen der eigenen Fähigkeit zur Nutzung von Marktchancen und der Präferenz für eine Leistungsorientierung zeigt, dass den chancenorien-

tierten Unternehmen die Leistung wichtiger ist als der Preis.

Unternehmen, die bei Auswahlentscheidungen den Preis in den Mittelpunkt stellen und die Gesamtleistung als Faktor nicht ausreichend in Betracht ziehen, sind gleichzeitig diejenigen, die sich nach eigener Aussage bislang über das operative Geschäft hinaus noch nicht mit Supply Chain Management beschäftigt haben. Dies legt nahe, dass sie den für den Unternehmenserfolg wesentlichen Potentialen der Logistik nur unzureichend Beachtung schenken.<sup>10</sup>

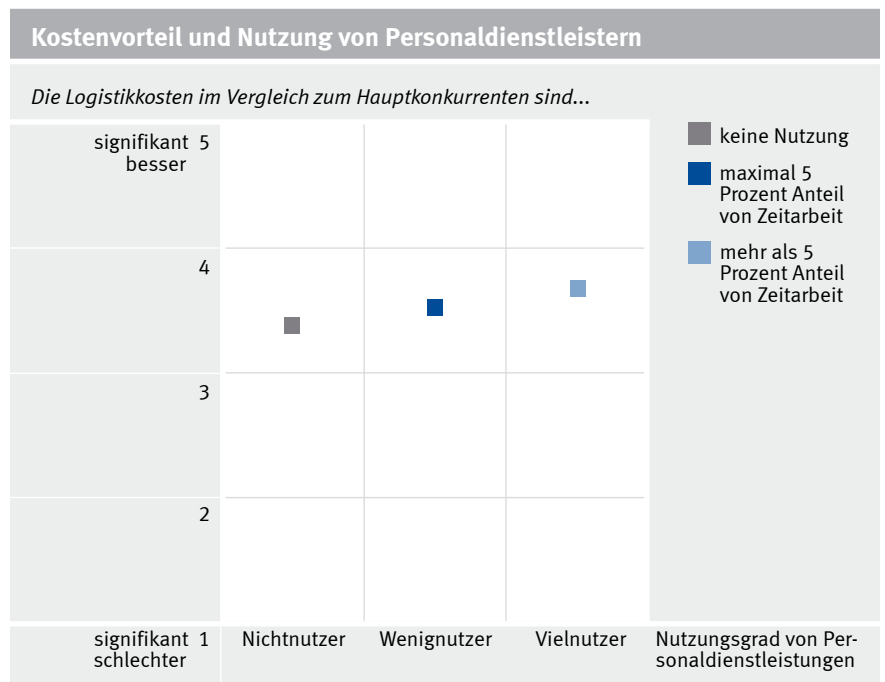
Flexible Unternehmen legen das Hauptaugenmerk nicht auf die Kosten, sondern auf die Leistung.

**Auswahlprioritäten flexibler Unternehmen**

- Eine schnelle Bereitstellung von Zeitarbeitern ist der wichtigste Stellhebel einer höheren kurzfristigen Flexibilität.
- Flexible Unternehmen wählen ihren Personaldienstleister primär aufgrund von Leistungsaspekten aus.

<sup>10</sup> 5-Prozent-Signifikanzniveau.

## 3.2 Merkmale der Logistikkostenführer



**DA NEBEN DER** Flexibilität vor allem auch die Kosten für die Unternehmensergebnisse relevant sind, stellt sich auch die Frage, was diejenige Unternehmen auszeichnet, die über eine deutlich bessere Kostenstruktur verfügen als ihre Wettbewerber.

### Kennzahlen der Logistikkostenführer

Quantitativ lassen sich aufgrund der Studiendaten einige Kennzahlen generieren, die Unternehmen mit einer besseren Logistikkostenstruktur von ihren jeweiligen Wettbewerbern unterscheiden:

- Die Kostenführer haben einen höheren Anteil an Zeitarbeitern, wie dies auch die obenstehende Abbildung zur relativen Kostenstruktur der Unternehmen illustriert (die Darstellung ist dabei untergliedert nach Nichtnutzern, Wenignutzern und Vielnutzern von Personaldienstleistungen).
- Sie konnten ihre Lohnkosten in den vergangenen Jahren durch die Nutzung von Personaldienstleistern senken.

- Sie weisen sowohl langfristig als auch kurzfristig eine höhere Flexibilität auf.
- Sie konnten in den vergangenen drei Jahren ihre Liefergeschwindigkeit, Liefertreue, Lieferfähigkeit, Lagerumschlag und Kundenzufriedenheit stärker als ihre Wettbewerber verbessern.

**DIE KOSTENFÜHRER** zeichnen sich im Rahmen unserer Studie somit nicht nur durch ihre günstige Kostenstruktur, sondern vor allem auch dadurch aus, dass sie ihrer Konkurrenz bezüglich der Supply Chain Performance überlegen sind.

### Ausrichtung der Kostenführer

Kostenführer in der Logistik sind weitestgehend auch Leistungsführer. Dies lässt sich durch zahlreiche Punkte erklären:

- Logistikkostenführer achten bei der Auswahl von Personaldienstleistern vor allem auf das bestmögliche Leistungspaket; der Preis ist für sie nachrangig. Es mag zunächst kontraintuitiv erscheinen, dass ausgerechnet die Kostenführer mehr auf die Leistung

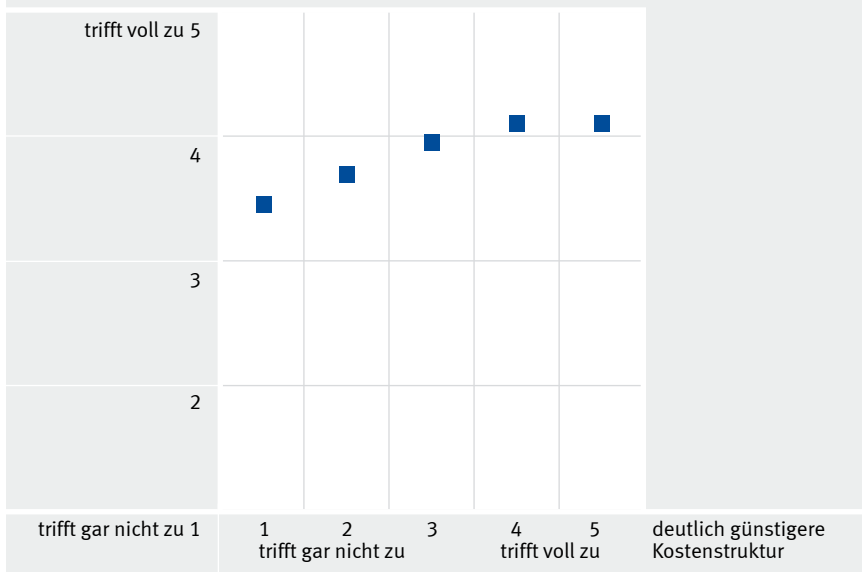
als auf den Preis schauen. Bedenkt man jedoch die starken indirekten Wirkungen der Logistikleistung sowohl auf den Finanz- als auch auf den Markterfolg (vergleiche Kapitel 1.2), so wird klar, dass sich eine bessere Leistung trotz eines höheren Preises durchaus positiv auf die relativen (Logistikprozess-)Kosten auswirken kann.

- Sie legen außerdem bei der Auswahl ihrer Lieferanten und Dienstleister auf die Kriterien Reputation, Zuverlässigkeit und Stabilität einen höheren Wert als auf den Preis.
- Sie sehen Logistik als strategisch relevanten Wettbewerbsfaktor an.
- Sie haben sich über das operative Geschäft hinaus überdurchschnittlich intensiv mit dem Thema Supply Chain Management beschäftigt.

**Kostenführer sind auch in Bezug auf ihre Supply Chain Performance dem Wettbewerb überlegen.**

## Zusammenhang zwischen Kostenstruktur und Reaktionsfähigkeit

Die Reaktionsfähigkeit auf plötzliche Aufträge ist unsere Stärke.



**DIE ÜBERLEGENHEIT** der Kostenführer lässt sich somit zu einem guten Teil durch deren konsequente Leistungsorientierung erklären. Die dadurch angestoßenen Verbesserungen der betreffenden logistischen Prozesse steigern einerseits die Leistungsfähigkeit und Stabilität der Bereiche und führen andererseits aufgrund von Effizienzsteigerungen und resultierenden Einsparungen zu sinkenden relativen Kosten.

So geben die Kostenführer an, personalseitig überdurchschnittlich gut darauf vorbereitet zu sein, kurzfristig auf stark schwankende Aufträge reagieren zu können. Sowohl dies als auch die Fähigkeit, die eigenen Dienstleistungen langfristig gut an die Bedürfnisse der Kunden anzupassen, trägt entscheidend zu einer Verringerung der Logistikkosten bei.

Kostenführer sind in ihren Entscheidungen vor allem leistungsorientiert.

### Merkmale der Logistikkostenführer

- Logistikkostenführer sind auch in vielen anderen Kennzahlen besser als die Konkurrenz; dies deutet auf eine Outplacingsstrategie hin: Kosteneinsparungen gehen nicht zu Lasten der Qualität, sondern werden im Zuge von Prozessverbesserungen erreicht.
- Flexible Unternehmen sind kostengünstiger als ihre Wettbewerber, wobei insbesondere die kurzfristige Flexibilität eine große Rolle spielt. Das Potential von Zeitarbeit ist noch lange nicht ausgeschöpft.

### 3.3 Steigerung der Supply Chain Performance

Zusammenhang zwischen Supply Chain Kennzahlen und Flexibilität								
* Signifikanzniveau 5 Prozent ** Signifikanzniveau 1 Prozent		Supply Chain Performance im Vergleich zum Hauptkonkurrenten						
		geringere Logistikkosten	höhere Liefergeschwindigkeit	höhere Liefertreue	bessere Lieferfähigkeit	schnellerer Lagerumschlag	höhere Kundenzufriedenheit	
Flexibilität in Bezug auf	kurzfristige Auftragschwankungen	Die Reaktionsfähigkeit unserer Geschäftseinheit auf plötzliche und umfangreichere Aufträge hat sich über die letzten drei Jahre wesentlich verbessert.	0,181**	0,191**	0,189**	0,213**	0,176**	0,225**
		Wenn plötzlich einmal ein großer Auftrag anstünde, könnten wir hierauf personell gut reagieren.	0,153**	0,204**	0,223**	0,200**	0,204**	0,238**
		Wir sind auf Personalseite generell gut darauf vorbereitet, auf stark schwankende Auftragslagen flexibel zu reagieren.	0,092*	0,223**	0,224**	0,194**	0,183**	0,236**
		Wir sind generell gut darauf vorbereitet, bei stark schwankenden Auftragslagen alle Aufträge termingerecht zu erfüllen.	0,134**	0,234**	0,260**	0,212**	0,221**	0,271**
	langfristige Marktveränderungen	Anpassung der Produkte/Dienstleistungen an neue Kundenbedürfnisse	0,193**	0,260**	0,270**	0,286**	0,147**	0,334**
		Reaktionen auf neue Entwicklungen am Markt	0,228**	0,245**	0,249**	0,259**	0,185**	0,316**
		Nutzung neuer Marktchancen	0,197**	0,183**	0,176**	0,216**	0,213**	0,268**

**AUCH DIE ZUVOR** bereits erwähnte Supply Chain Performance soll in der Folge noch einmal genauer dargestellt werden. Dazu wird sie mit der Flexibilität, aber auch der Auswahl und Nutzung von Personaldienstleistern in Beziehung gesetzt.

#### Supply Chain Performance und Flexibilität

Anhand der Darstellung ist ersichtlich, dass sich flexible Unternehmen gegenüber ihren Konkurrenten über alle Kennzahlen zur Supply Chain Performance hinweg als überlegen erweisen. Dies gilt sowohl für die kurzfristige Flexibilität (Reaktionsfähigkeit auf schwankende Auftragslagen) als auch die langfristige

Flexibilität (Anpassung an Veränderungen im Markt). Flexibilität ist demzufolge als ein zentrales Merkmal für die Verbesserung von Supply Chains zu sehen.

Es zeigt sich hierbei, dass alle sieben näher betrachteten Flexibilitätsmaße (vier der kurzfristigen und drei der langfristigen Flexibilität) einen hoch signifikanten mit den sechs gemessenen Supply Chain Kennzahlen zusammenhängen. Tendenziell ist dabei die an den Koeffizienten in der Tabelle abzulesenden Relation der längerfristigen Flexibilität leicht höher als derjenige der kurzfristigen Reaktionsfähigkeit. Der Grund hierfür liegt in dem nachhaltigeren Einfluss der langfristigen Flexibilität auf das Unternehmensergebnis begründet.

**ALLGEMEIN GILT**, dass ein Unternehmen in allen Dimensionen der Supply Chain Performance umso besser abschneidet, je höher die strategische Relevanz ist, die ein Unternehmen der Logistik beimisst. Dieses Ergebnis ist nahe liegend, da Unternehmen, für die die Logistik wichtig ist, größere Anstrengungen zur Optimierung der Supply Chain unternehmen.

Auf zwei dieser Leistungsaspekte, die Liefergeschwindigkeit und den Lagerumschlag, soll im folgenden Abschnitt noch einmal detaillierter eingegangen werden.

#### Supply Chain Performance und Zeitarbeiteranteil

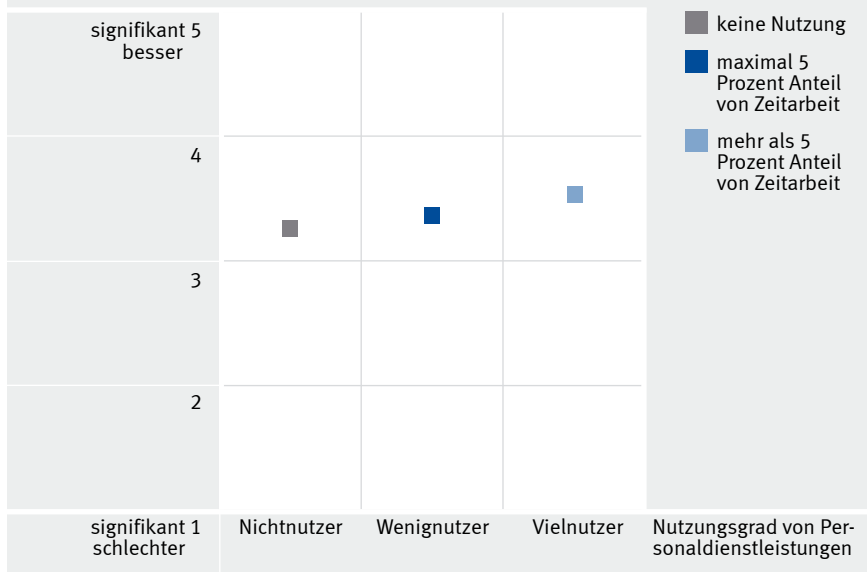
Gegenüber Wenignutzern haben Unternehmen mit einem höheren Anteil an Zeitarbeitern im Logistikbereich in den letzten drei Jahren vor allem zwei Aspekte ihrer Supply Chain deutlich stärker verbessern können: ihre Liefergeschwindigkeit und ihren Lagerumschlag.

**WIE DIE ABBILDUNG** auf der nächsten Seite veranschaulicht, ist dabei der Lagerumschlag bei Vielnutzern signifikant höher als der ihres Hauptkonkurrenten. Bezogen auf den Lagerumschlag steigt die Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit mit dem Nutzungsgrad von Zeitarbeit an. Vielnutzer schätzen sich als leistungsfähiger ein als Wenignutzer, die ihrerseits wiederum davon überzeugt sind, gegenüber den Nichtnutzern im Vorteil zu sein.

Eine Steigerung der Unternehmensflexibilität, sowohl der kurz- als auch der langfristigen, wirkt sich unmittelbar und hochsignifikant auf die Supply Chain Performance aus.

## Zusammenhang zwischen Lagerumschlag und Zeitarbeit

Im Vergleich zu unserem Hauptkonkurrenten ist unser Lagerumschlag...



Reputation, Zuverlässigkeit und Stabilität sollten die Wahl eines Personaldienstleisters entscheidend beeinflussen.

Daraus kann entweder geschlossen werden, dass die erfolgreicherer Unternehmen das Potential von Zeitarbeit bereits stärker erkannt haben und demzufolge mehr Zeitarbeiter beschäftigen und/oder, dass der stärkere Einsatz von Zeitarbeit zu einer höheren Liefergeschwindigkeit und einem verbesserten Lagerumschlag führt.

Dies ist plausibel. In Spitzenzeiten können Unternehmen durch den Einsatz von Zeitarbeitern die anstehenden Aufträge schneller abwickeln und somit die Liefergeschwindigkeit gegenüber ihren Konkurrenten ohne Zeitarbeitsnutzung beträchtlich erhöhen. Darüber hinaus führt die erhöhte Liefergeschwindigkeit zu einer kürzeren Verweildauer der Waren im Lager, der Lagerbestandswert (und damit auch die Kapitalkosten) sinkt und der Lagerumschlag steigt in der Folge.

### Supply Chain Performance und die Auswahl von Dienstleistern

In Kapitel 3.1 wurde die Bedeutung der Leistung als Kriterium für die Auswahl eines Personaldienstleisters betont.

Doch auch über Personalfragen hinaus spielen die Kriterien für die Auswahl von Dienstleistern eine höchst wichtige Rolle. Diejenigen Unternehmen, die im Allgemeinen bei der Auswahl ihrer Lieferanten und Dienstleister größeren Wert auf die Reputation, Zuverlässigkeit und Stabilität legen als auf den Preis, schneiden in allen Kennzahlen zur Supply Chain Performance besser ab. Dieses Ergebnis ist wenig überraschend, wenn man die großen Konsequenzen bedenkt, die mangelhafte oder ausfallende Leistun-

gen in Zeiten von „Just-in-Time“ and „Delivery on demand“ verursachen. Je enger eine Supply Chain getaktet ist und je geringer die Vorratshaltung ist, desto wichtiger wird es, Störungen der sensiblen Systeme zu unterbinden. Ein wichtiger Bestandteil ist dabei die Auswahl von verlässlichen Lieferanten und Dienstleistern – sowohl im Rahmen der Zeitarbeit als auch allgemein.

### Steigerung der Supply Chain Performance

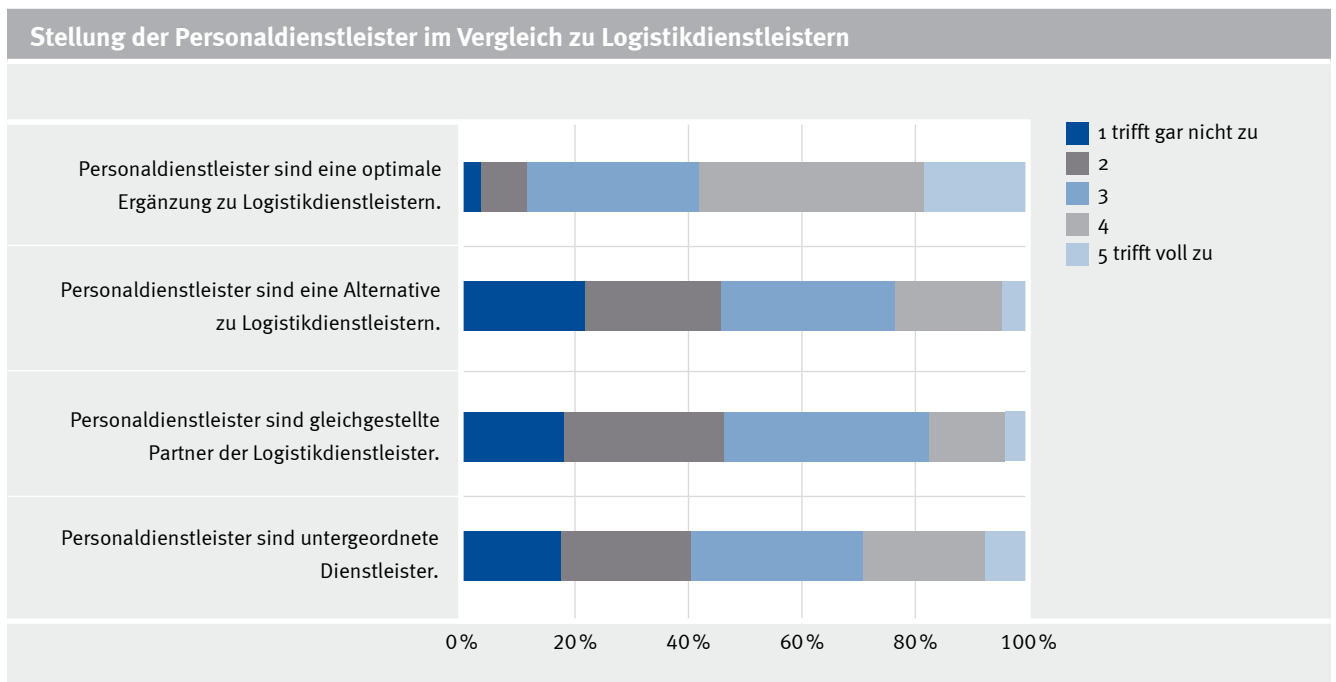
- Um gute Ergebnisse in der Supply Chain Performance zu erreichen, muss zunächst die strategische Relevanz der Logistik erkannt und kommuniziert werden.
- Flexibilität (auch in Bezug auf Personal) ist eng verknüpft mit einer hohen Supply Chain Performance.
- Zeitarbeiter sind ein Mittel der Flexibilisierung, das mit Supply-Chain-Erfolg in positivem Zusammenhang steht.
- Bei der Auswahl von Dienstleistern sollte primär auf die Zuverlässigkeit und erst dann auf den Preis Wert gelegt werden.



## 4 Zukünftige Entwicklung der Personaldienstleistungen in der Logistik

<b>4.1</b>	<b>Zusammenhänge zwischen Personaldienstleistungen, Outsourcing und Standortverlagerungen</b>	<b>46</b>
	Zeitarbeit als Alternative zu Outsourcing	46
	Zeitarbeit als Alternative zu Standortverlagerung	47
<b>4.2</b>	<b>Entwicklungstrends der Nutzung von Zeitarbeit</b>	<b>48</b>
	Idealer Anteil der Zeitarbeit	48
	Zukünftige Nutzung von Zeitarbeit	49
<b>4.3</b>	<b>Zukünftiges Tätigkeitsspektrum von Zeitarbeit in der Logistik</b>	<b>50</b>
	Qualifizierung von Zeitarbeitern	50
	Kernkompetenzen und Zeitarbeit	51

## 4.1 Zusammenhänge zwischen Personaldienstleistungen, Outsourcing und Standortverlagerungen



### Zeitarbeit als Alternative zu Outsourcing

Unternehmen setzen die verschiedenen Instrumente zur Flexibilitätssteigerung und Kostensenkung zumeist in Kombination ein. Dabei wird die Nutzung von Zeitarbeit meistens durch Outsourcingaktivitäten flankiert.

**IN DER LOGISTIK** ist die Beziehung zwischen Zeitarbeit und Outsourcing nahezu mit der Beziehung oder dem Verhältnis zwischen zwei Arten von Dienstleistungsunternehmen gleichzusetzen: Personaldienstleister auf der einen und Logistikdienstleister auf der anderen Seite.

Ein Beispiel aus den Experteninterviews soll dies verdeutlichen: Das befragte Automobilzuliefererunternehmen hatte seit längerer Zeit und in größerem Umfang Zeitarbeiter in seiner eigenen Logistikabteilung eingesetzt. Als es diese Abteilung jedoch in der Folge komplett an einen Logistikdienstleister auslagerte, hatte es keinen Bedarf mehr an Zeitarbeit.

Zunächst scheint die Schlussfolgerung aus diesem Beispiel zu sein, dass

Personaldienstleister in Konkurrenz zu Logistikdienstleistern stehen. Dies würde jedoch zu kurz greifen, da auch nach der Auslagerung weiterhin Zeitarbeiter in der Logistik dieses Unternehmens beschäftigt werden – jetzt auf Seiten des Logistikdienstleisters. Outsourcing hat somit nicht notwendigerweise eine Reduzierung des Volumens an Zeitarbeit zur Folge. Vielmehr ist es wahrscheinlicher, dass der Logistikdienstleister in diesem Beispiel und auch allgemein in Zukunft in einem noch größeren Maße auf Personaldienstleister zugreifen wird (vergleiche Kapitel 4.2).

**HIER ZEIGT SICH** die Schwierigkeit bei der Beurteilung der Beziehung zwischen den beiden Dienstleistern. Sind diese sich ergänzende Partner, die enger zusammenarbeiten sollten, oder stehen die beiden miteinander im Wettbewerb?

Nach der Einschätzung der Nutzer bewegen sich Personaldienstleister zwischen der Rolle eines gleichgeordneten Partners von Logistikunternehmen und der eines untergeordneten Dienstleisters. Tendenziell werden sie im Zuge des Outsourcings von Logistikaktivitäten

allerdings eher als untergeordneter Dienstleister gesehen.

Bezüglich der Frage nach einer möglichen Konkurrenzsituation ist die Einschätzung der Studienteilnehmer, dass Zeitarbeitsunternehmen sehr viel eher eine Ergänzung zu den Angeboten von Logistikdienstleistern als eine Alternative darstellen. Dabei gilt es für das auslagernde Unternehmen zunächst, die strategische Frage zu klären, welchen Teil es selbst bestimmen will und inwieweit es dem Logistikdienstleister Entscheidungsfreiräume zugestehen möchte.

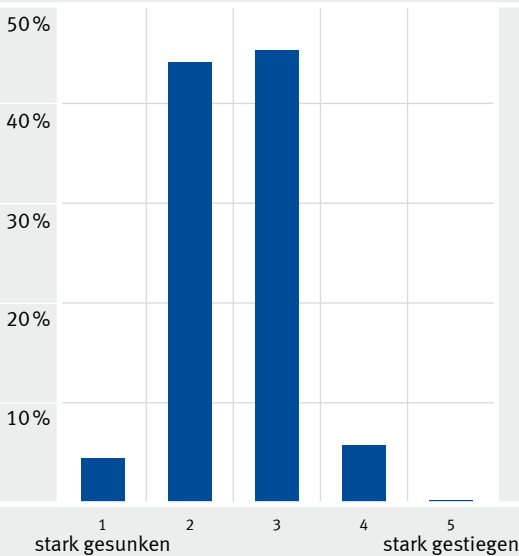
Auf dieser Basis sollte dann entschieden werden, ob ein Personaldienstleister in die Verhandlungen direkt miteinbezogen werden sollte, oder ob dies im Nachhinein durch den Logistikdienstleister geschieht oder gegebenenfalls auch ausbleibt.

**Personaldienstleistungen sind weniger eine Alternative als viel mehr eine Ergänzung zum Outsourcing von Logistikaktivitäten.**

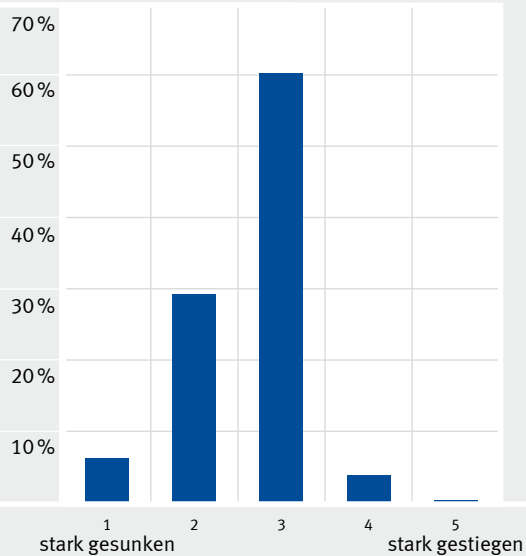


## Kostenveränderung durch Outsourcing und Standortverlagerung

Durch Outsourcing sind die Gesamtkosten...



Durch Standortverlagerung sind die Gesamtkosten...



### Zeitarbeit als Alternative zu Standortverlagerungen

Neben dem Outsourcing sind auch Standortverlagerungen ein gängiges Instrument, um dem Wettbewerb zu begegnen und die Kosten des Unternehmens insbesondere im Bereich der Löhne zu reduzieren. Obige Abbildung zeigt hierbei allerdings, dass über die letzten Jahre hinweg Standortverlagerungen im Vergleich zum Outsourcing in weitaus geringerem Umfang zur Senkung der Gesamtkosten der befragten Unternehmen beigetragen haben.

**DIE ANALYSE DER** Daten zeigt im Falle von Standortverlagerungen keinerlei signifikante Zusammenhänge mit realisierten Flexibilitätssteigerungen oder der zukünftigen Nutzung von Zeitarbeit auf. Hingegen zeigt sich deutlich, dass diejenigen Unternehmen, die über Standortverlagerungen ihre Gesamtkosten gesenkt haben, auch Zeitarbeit verstärkt mit dem Ziel der Kostenreduzierung einsetzen. Standortverlagerungen erweisen sich somit als ein Rationalisierungsinstrument, das, wie auch andere Instru-

mente, zuvorderst mit dem Ziel der Kostenreduzierung eingesetzt wird.

Da die Potentiale der Zeitarbeit primär in einer Flexibilisierung und damit allenthalben mittelbar zur Kostensenkung dienen, kann Zeitarbeit nur eingeschränkt als eine wirkliche Alternative zu einer Standortverlagerung gesehen werden. Natürlich kann eine Flexibilitätssteigerung am Standort dazu beitragen, Standortverlagerungen ins Ausland entgegenzuwirken. Wenn es aber darum geht, Lohnkosten mehr als zu halbieren, stößt Zeitarbeit an ihre Grenzen.

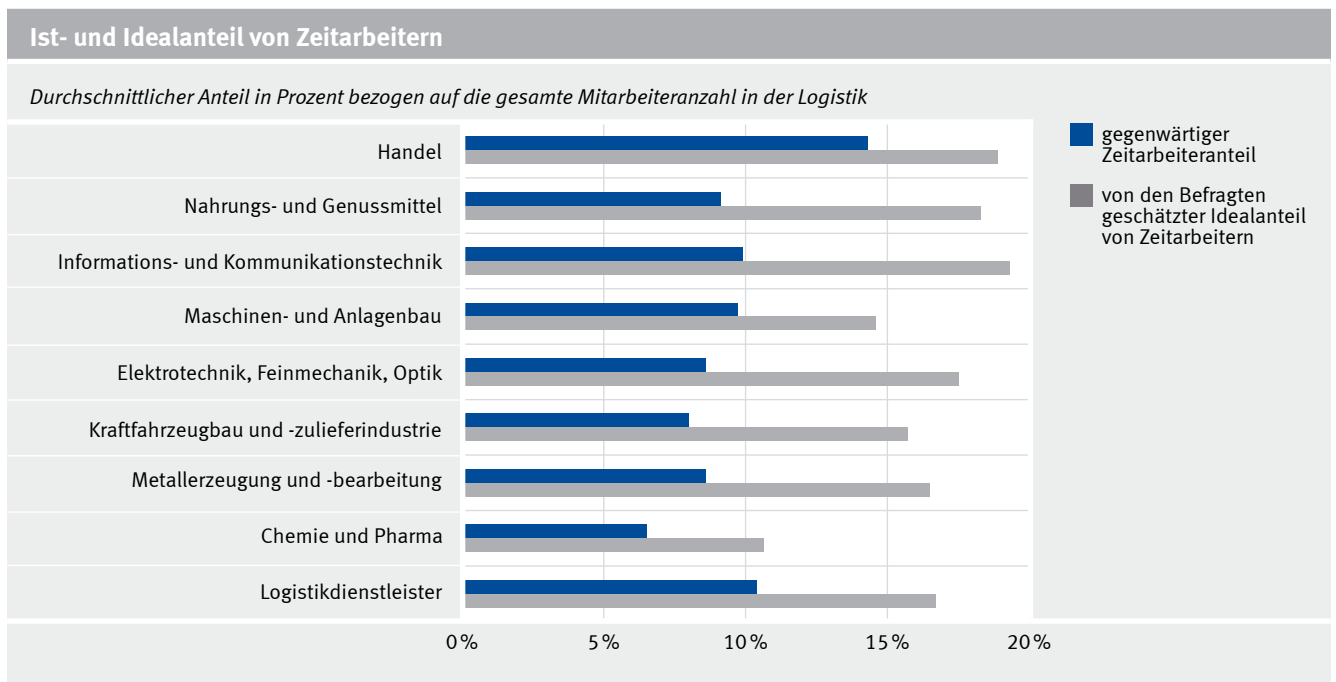
**Lediglich im Bezug auf den Aspekt der Kostensenkung sind Zeitarbeit und Standortverlagerungen Alternativen.**

Wie zuvor bei der Betrachtung der Beziehung zwischen Logistik-Outsourcing und Zeitarbeit können auch hier Personaldienstleister eine wertvolle Ergänzung sein. Durch Outplacement können Zeitarbeitsunternehmen im Zuge einer Standortverlagerung die sozialen Folgen für die Belegschaft entscheidend mildern und die mit einem Arbeitsplatzabbau verbundenen Kosten reduzieren. Outplacementaktivitäten können dabei bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt dazu beitragen, einen möglichst nahtlosen Übergang der Arbeitnehmer in

### Zusammenhänge zwischen Personaldienstleistungen, Outsourcing und Standortverlagerungen

- Personaldienstleistungen stellen weder gegenüber dem Outsourcing von Logistikaktivitäten noch gegenüber Standortverlagerungen eine wirkliche Alternative dar.
- Bei der Ausgliederung von Logistikaktivitäten kann die Einbeziehung von Zeitarbeit eine sinnvolle Ergänzung sein.
- Bezogen auf Standortverlagerungen können Personaldienstleister den Prozess durch Outplacement erleichtern und die damit verbundenen Kosten reduzieren.

## 4.2 Entwicklungstrends der Nutzung von Zeitarbeit



andere Beschäftigungsverhältnisse vorzubereiten und somit zu erwartende Auseinandersetzungen mit den Gewerkschaften abzuschwächen.

**BEREITS IN KAPITEL 2.1** wurde kurz auf die Erwartungen an die zukünftige Entwicklung der Nutzung von Personaldienstleistungen eingegangen. Um die sich abzeichnenden Trends noch klarer herauszuarbeiten und den sich fortsetzenden Wandel der Wirtschaftswelt mit seinen Konsequenzen für die Wirtschaftsakteure zu berücksichtigen, widmete sich ein wesentlicher Teil des Fragebogens auch diesem Bereich.

### Idealer Anteil der Zeitarbeit

Für die Beurteilung des zukünftigen Entwicklungspfades der Zeitarbeit in Deutschland ist die Bestimmung des

Der „ideale“ Anteil an Zeitarbeit in der Logistik liegt für die Unternehmen fast doppelt so hoch wie der aktuelle Stand.

„idealen“ Anteils eine der entscheidenden Grundlagen. Zusammen mit den gegebenen Rahmenbedingungen bestimmt dessen Lücke zur Ist-Situation sowohl das weitere Wachstumspotential als auch die Geschwindigkeit, mit der sich diese Lücke schließen wird.

Wie oben dargestellt, liegt in der Logistik der ideale Anteil von Zeitarbeitern deutlich höher als der aktuelle Stand. Bezogen auf die gesamte Mitarbeiterzahl zeigt sich, dass die Unternehmen derzeit im Schnitt je nach Branche erst 40 bis 60 Prozent des Niveaus erreichen, welches sie selber als ideal erachten. Dieses gilt auch für die Unternehmen, die bereits heute zu den „Vielnutzern“ gehören.

So zeigt sich, dass selbst bei dem in der Studie vertretenen hohen Nutzungsgrad noch eine erhebliche Lücke zum Idealanteil klafft. Während der durchschnittliche Anteil von Zeitarbeitern bei den Befragten im Mittelwert über alle Branchen hinweg 9,1 Prozent beträgt, wird das Optimum bei 15,8 Prozent gesehen.

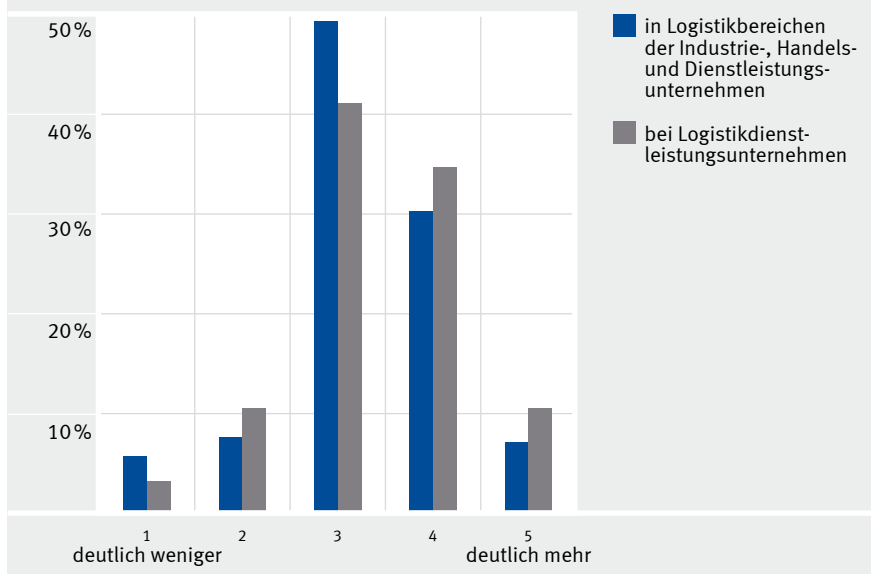
Die Abbildung schlüsselt hierbei die teilweise recht großen Unterschiede in

der Wahrnehmung der einzelnen Branchen auf. Während beim Handel schon ein großer Teil der Entwicklung hin zu einer intensiven Nutzung von Zeitarbeit vollzogen ist, haben insbesondere die Branchen Nahrungs- und Genussmittel, Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik sowie Automotive aus Sicht der Unternehmen noch erhebliche Entwicklungspotentiale.

**DARÜBER HINAUS KANN** bei einer detaillierten unternehmensinternen und bereichsspezifischen Analyse der Antworten Folgendes festgestellt werden: Die weitaus größeren Potentiale für den Einsatz von Zeitarbeitern werden in der überwiegenden Anzahl der Branchen im Logistikbereich gesehen. Sowohl der ideale Anteil und die aktuelle Nutzung als auch die Potentiallücke zwischen beiden ist für die Logistikbereiche durchschnittlich am größten. Somit ist dort bezüglich des weiteren Einsatzes von Zeitarbeit mit der höchsten Dynamik in der Logistik zu rechnen.

## Zukünftige Entwicklung von Personaldienstleistungen

In Zukunft wird der Einsatz von Zeitarbeit...



*Die Zunahme der Nutzung von Zeitarbeit wird vor allem durch den stärkeren Einsatz von Personaldienstleistungen bei den jetzigen Nutzern getragen.*

### Zukünftige Nutzung von Zeitarbeit

Die im vorangegangenen Abschnitt festgestellte Lücke zwischen aktueller Nutzung von Zeitarbeit und ihrem idealen Anteil in den Unternehmen führt zu der Schlussfolgerung, dass die Unternehmen in Zukunft planen, die Nutzung von Personaldienstleistungen auszuweiten. Dies bestätigt sich auch in den Aussagen, die oben dargestellt sind.

Dabei ist leicht erkenntlich, dass die Wachstumsdynamik in den Logistikbereichen von Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen über die nächsten Jahre geringfügig höher sein wird als bei Logistikdienstleistern. Dies ist insofern folgerichtig, als bei ihnen die Potentiallücke leicht stärker ausgeprägt ist als bei den Logistikunternehmen.

Die Zunahme ist dabei in Zukunft hauptsächlich bei den derzeitigen Nutzern von Zeitarbeit zu sehen. Diejenigen Unternehmen, die bisher keine Personaldienstleistungen in Anspruch nehmen, planen auch zukünftig allenfalls in sehr geringem Umfang den Einsatz von Zeitarbeit. Zudem beschränkt sich der Zu-

wachs bei ihnen fast ausschließlich auf einfache Tätigkeiten.

Die bisherigen Nichtnutzer stammen insbesondere aus den Bereichen der Textil- und Bekleidungsindustrie, Chemie- und Pharmabranche, Informations- und Kommunikationstechnik sowie den Logistikunternehmen. Hierbei überrascht das Spannungsfeld, dass Logistikdienstleister im Mittel sehr viel Zeitarbeit nutzen. In dieser Branche polarisiert die Nutzung von Zeitarbeit also insofern, dass in der Tendenz Unternehmen entweder auf Zeitarbeit verzichten oder sie in größerem Umfang nutzen.

Allgemein sehen die Nichtnutzer insbesondere drei Faktoren, die bei ihnen einen stärkeren Einsatz von Zeitarbeit fördern könnten:

- Ein besseres, „Matching“ durch die Personaldienstleister, welches die

angebotenen Zeitarbeiter besser an die geforderten Profile anpasst,

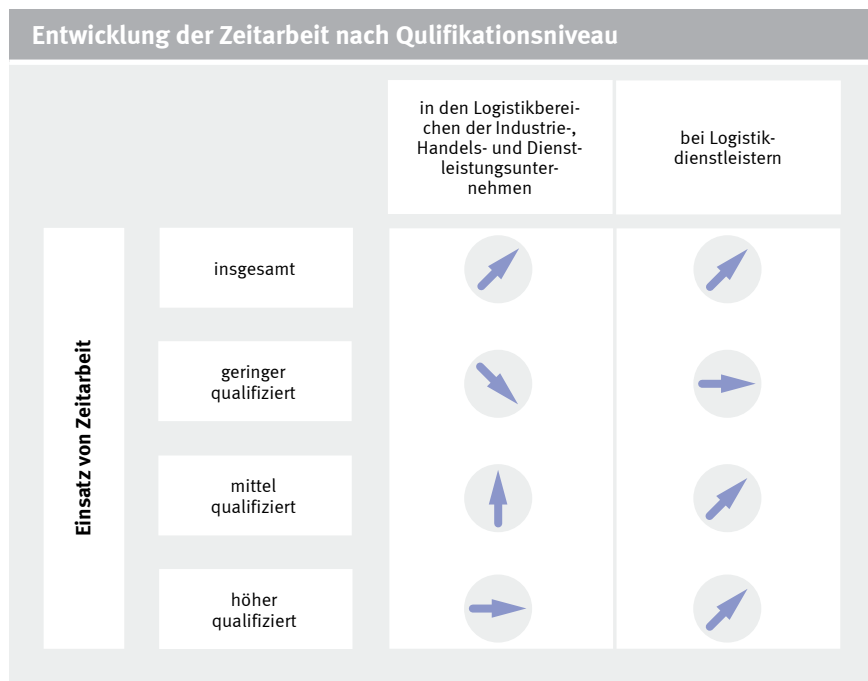
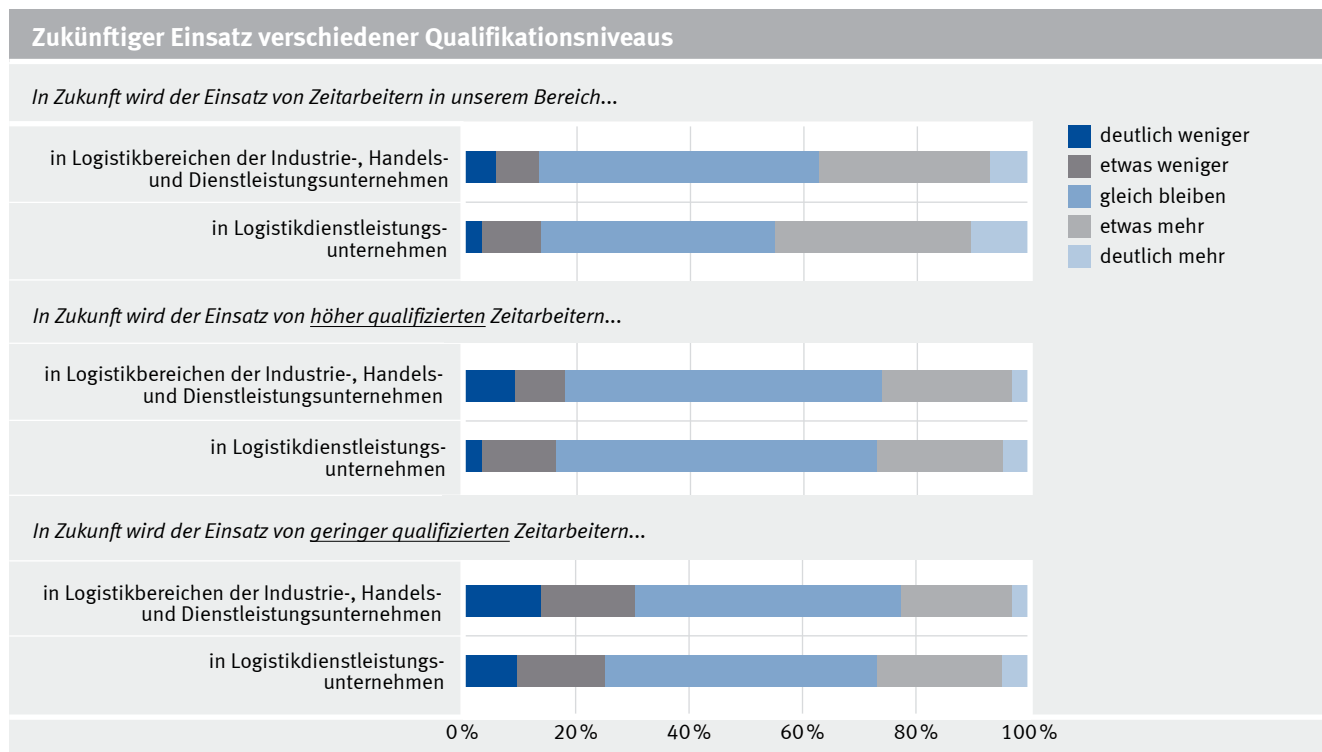
- eine bessere Qualifizierung der verfügbaren Zeitarbeiter (was im Zusammenhang mit den befürchteten Qualitätsrisiken zu sehen ist) und
- eine bessere Verfügbarkeit von benötigten Zeitarbeitern.

**DURCH WEITERGEHENDE** Analysen ist erkennbar, dass die Nutzung von Personaldienstleistern in Teilen als Konkurrenz zum Outsourcing gesehen werden könnte. Es zeigt sich, dass diejenigen Unternehmen, die ihre Lohnkosten in der Vergangenheit durch den Einsatz von Outsourcing gesenkt haben, in der Zukunft tendenziell in geringerem Umfang auf Zeitarbeit zurückgreifen werden. Wie jedoch bereits in Kapitel 4.1 gezeigt wurde, ist diese Aussage zu relativieren.

#### Entwicklungstrend der Nutzung von Zeitarbeit

- Das Potential von Zeitarbeit ist noch lange nicht ausgeschöpft.
- Die Nutzung von Zeitarbeit wird zukünftig weiter ansteigen.

## 4.3 Zukünftiges Tätigkeitsspektrum von Zeitarbeitern in der Logistik



Das Wachstum in der Zeitarbeit wird in den nächsten Jahren im Segment mittlerer Qualifikation stattfinden.

### Qualifizierung von Zeitarbeitern

Sowohl die zukünftige Entwicklung der Zeitarbeit im Allgemeinen als auch mögliche neue Einsatzgebiete von Personal-

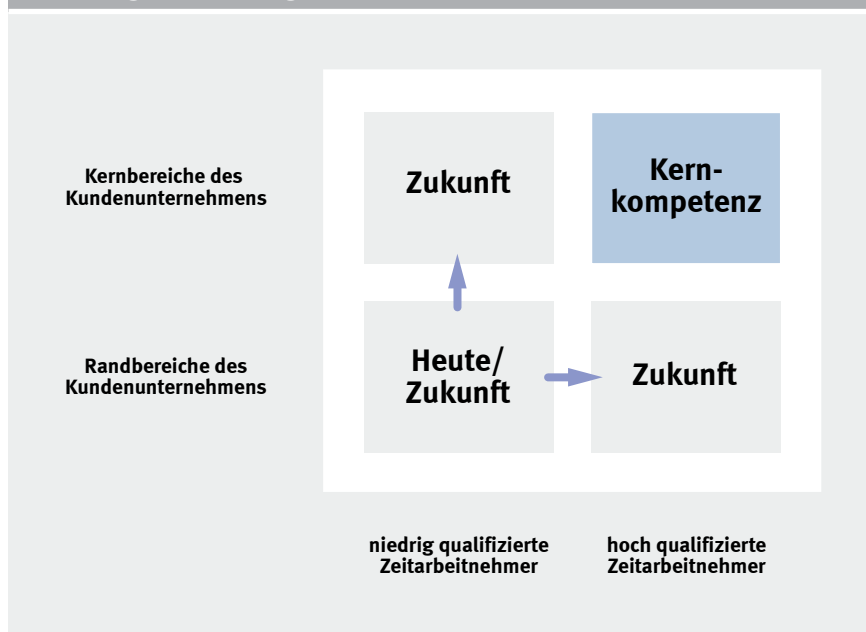
dienstleistungen haben einen entscheidenden Einfluss auf das zukünftige Tätigkeitsspektrum von Zeitarbeitern.

Vor dem Hintergrund einer sehr positiven Einschätzung der allgemeinen Entwicklung von Personaldienstleistungen in Deutschland (vergleiche Kapitel 2.1) muss bei der Betrachtung der verschiedenen Tätigkeitsspektren ein differenziertes Bild gezeichnet werden.

Während nach Einschätzung der Unternehmen der Einsatz von Zeitarbeitern für einfachere Tätigkeiten in der nahen Zukunft allenfalls auf dem jetzigen Niveau verharren wird, wird deren Nutzung für höher qualifizierte Aufgaben leicht wachsen. Des Weiteren zeigt sich in der oben stehenden Darstellung, dass diese Trends bei den Logistikunternehmen positiver ausfallen werden als in den Logistikbereichen der Industrie- und Handelsunternehmen.

Aus den in der oberen Darstellung illustrierten Angaben der Studienteilnehmer können zwei weitergehende Schlüsse gezogen werden. Einerseits bestätigt die Einschätzung zur Entwicklung der

## Zukünftige Entwicklung der Zeitarbeit



Neue Felder der Zeitarbeit sind bei einfacheren Tätigkeiten in Kernbereichen und höher qualifizierten Aufgaben in Randbereichen der Unternehmen zu sehen.

einfacheren Tätigkeiten, dass Zeitarbeit keine wirkliche Alternative von primär kostengetriebenen Standortverlagerungen ist. Neben Standortverlagerungen führt hier auch die zunehmende Automatisierung in der Logistik zu einer Verringerung des Personalbedarfs. Sie tritt an Stellen, die heute überwiegend durch niedrig qualifizierte Kräfte abgedeckt werden. Einfachere Aufgaben werden unter den gegebenen Rahmenbedingungen demzufolge weiter zurückgehen.

Andererseits gibt es neben den höher qualifizierten (beispielsweise Sachbearbeitern) und geringer qualifizierten (beispielsweise Hilfsarbeitern) Zeitarbeitnehmern noch einen Bereich mittlerer Qualifikation. Sowohl das nur leicht wachsende Segment der höher qualifizierten Zeitarbeit als auch das stagnierende Segment der geringer qualifizierten Zeitarbeit bleiben hinter der durchschnittlichen Gesamtentwicklung in den Unternehmen zurück. Daraus lässt sich folgern, dass sich in den nächsten Jahren der mittlere Qualifikationsbereich sehr dynamisch entwickeln wird und so das Marktwachstum für

Personaldienstleistungen im Bereich Logistik treiben wird.

Der Trend zur höher qualifizierten Zeitarbeit ist zwar vorhanden, jedoch in der unmittelbaren Zukunft nur sehr schwach ausgeprägt. Eine Beschleunigung dieser Entwicklung ist mittelfristig zu erwarten, bedarf jedoch eines Wandels in der allgemeinen Wahrnehmung von Personaldienstleistungen.

### Kernkompetenzen und Zeitarbeit

Aufbauend auf dem zuvor festgestellten Trend eines leicht zurückgehenden bis stagnierenden Marktes für einfachere Zeitarbeit und der beginnenden Entwicklung hin zu höher qualifizierten Personaldienstleistungen stellt sich die Frage nach den zukünftigen Betätigungsfeldern von Zeitarbeitern.

Zurzeit werden Personaldienstleistungen hauptsächlich in Randbereichen der Unternehmen und dort für einfache Tätigkeiten eingesetzt. Dies liegt zum einen an den für komplexere Aufgaben höheren Einarbeitungszeiten und zum anderen an der Furcht der Unternehmen,

die Qualität könnte durch den Einsatz von Zeitarbeitern leiden (vergleiche hierzu den Abschnitt zu den Hemmnissen von Zeitarbeit in Kapitel 2.3). Zudem lassen sich in den für den Unternehmenserfolg weniger relevanten Randbereichen, gerade wenn diese hohen Auslastungsschwankungen unterworfen sind, oftmals ohne größere Widerstände (seitens der Gewerkschaften oder des Betriebsrats) Zeitarbeiter einsetzen.

**DIE ERFAHRUNGEN** der Unternehmen zeigen jedoch in der Mehrzahl der Fälle, dass die Qualitätsbedenken unbegründet sind. Vielmehr führt der Einsatz zu einer höheren Flexibilität der Logistikbereiche (vergleiche hierzu Kapitel 3.3 zur Supply Chain Performance). Folglich ist davon auszugehen, dass in Zukunft einfachere Personaldienstleistungen auch in den Kernbereichen der Unternehmen verstärkt eingesetzt werden (vergleiche hierzu und dem Folgenden die obestehende Abbildung).

Des Weiteren sollten die bisherigen positiven Erfahrungen dazu führen, dass in der Zukunft in den Randbereichen der Unternehmen auch in den mittleren und höher qualifizierten Segmenten Zeitarbeiter eingesetzt werden. Der Einsatz verlässlicher und kompetenter Zeitarbeitnehmer kann hier für die Unternehmen vorteilhafter sein als der Aufbau eigener Kompetenzen. Die dazu notwendigen Ressourcen sollten die Firmen in ihren jeweiligen Kernbereichen bündeln. Die notwendige Voraussetzung hierfür ist, dass die Personaldienstleister entsprechend qualifizierte und für die Position passende Arbeitnehmer zur Verfügung haben.

**AUF DER ANDEREN SEITE** führt dieser Argumentationsstrang auch zu dem Schluss, dass Zeitarbeiter für hoch qualifizierte Aufgaben in den Kernbereichen der Unternehmen nicht eingesetzt werden sollten. Diese Aufgaben korrespondieren mit den Kernkompetenzen eines jeden Unternehmens und sind damit die Basis des eigentlichen Erfolgs. Hier wird die Einbeziehung von hoch qualifizierten Zeitarbeitern, wie beispielsweise im Falle des Interims-Managements, die Ausnahme bleiben.

Neben der Entwicklung weiterer Bereiche, in denen die Nachfrage nach Personaldienstleistungen in Zukunft stark ansteigen wird, wird allerdings auch zukünftig Zeitarbeit in großem Umfang für einfachere Tätigkeiten in den Randbereichen der Unternehmen eingesetzt werden.

Im Bereich der Kernkompetenzen eines Unternehmens werden auch in Zukunft kaum Zeitarbeiter zu finden sein.

---

#### **Zukünftiges Tätigkeitsspektrum von Zeitarbeitern in der Logistik**

- Tätigkeiten mittleren Qualifikationsniveaus werden das Wachstum der Zeitarbeit der nächsten Jahre maßgeblich bestimmen.
- Zukünftig wird Zeitarbeit auch für einfachere Tätigkeiten in den Kernbereichen und für komplexere Aufgaben in den Randbereichen der Unternehmen eingesetzt werden.
- Im Bereich der Kernkompetenzen ist es auch in Zukunft nicht sinnvoll, in großem Umfang auf Zeitarbeit zurückzugreifen.

# Anhang

<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>55</b>
<b>Autorenportraits</b>	<b>56</b>
<b>Forschungspartner</b>	<b>60</b>





# Literaturverzeichnis

- *Bundesagentur für Arbeit (2004): Neue Perspektiven mit Zeitarbeit – Eine Information für Arbeitnehmer*, ohne Ortsangabe [auch elektronisch veröffentlicht, URL: [http://www.arbeitsagentur.de/vam/vamController/CMSConversation/anzeigeContent?navId=57&category=link\\_liste&rqc=7&ls=false&ut=0](http://www.arbeitsagentur.de/vam/vamController/CMSConversation/anzeigeContent?navId=57&category=link_liste&rqc=7&ls=false&ut=0), Stand: Dezember 2004, Download: 10.07.2005].
- *Deepen, J. (2006): The relationship between shipper and logistics service provider – antecedents and effects on outsourcing performance*, Vallendar, Dissertation, in Vorbereitung.
- *Gutmann, J. / Kollig, M. (2004): Zeitarbeit: Wie Sie den Personaleinsatz optimieren*, München.
- *InterConnection (2005): IC Market Forecast® Zeitarbeit in Deutschland 2005*, Wien/München.
- *Klaus, P. (2003): Die „Top 100“ der Logistik – Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistik-Dienstleistungswirtschaft – Deutschland und Europa*, 3. Auflage, Hamburg.
- *Randstad Holding nv / Randstad Deutschland (2005): Flexible Arbeit im europäischen Vergleich*, URL: <http://www.randstad.de/content/ueber/download/grafiken/index.xml>, Stand: Juli 2005, Download 27.09.2005.
- *Statistisches Bundesamt (2005): Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort am 30.06. des Jahres*, URL: <http://www.destatis.de/basis/d/erwerb/erwerbt5.php>, Stand: 10.03.2005, Download: 27.09.2005.
- *Wallenburg, C. M. / Weber, J. (2005): Management von Produktion und Logistik bei Umweltdynamik*, in: *Industrie Management*, 21. Jahrgang (2005), Nr. 5, Seite 45-48.
- *Weber, J. (2003): Macht Logistik erfolgreich? – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse*, in: *Logistik Management*, 5. Jahrgang (2003), Nummer 3, Seite 11-22.
- *Wendelborn, A. (2004): Flexible Personalplanung in der Logistik*, in: Pfohl, H.-C. (Herausgeber): *Personalführung in der Logistik – Innovative Ansätze und praktische Lösungen*, Hamburg, Seite 196-215.

## Die Autoren



**Prof. Dr. Jürgen Weber** ist Universitätsprofessor und Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Telekommunikation – Stiftungslehrstuhl der Deutschen Telekom AG – der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar. Er leitet das Kühne-Zentrum für Logistikmanagement und das Center for Controlling and Management (CCM). Seine Forschungsschwerpunkte sind Controlling & Controllershship, Performance Measurement sowie Logistik- und Supply Chain Management. 1982 promovierte Professor Weber an der Universität Dortmund und habilitierte sich 1986 an der Universität Erlangen-Nürnberg. Im gleichen Jahr übernahm er den Lehrstuhl für Rechnungswesen und Controlling der WHU. Der Lehrstuhl umfasst mittlerweile über 30 Mitarbeiter, die

in mehreren Forschungsgruppen (unter anderem Controlling und Logistikmanagement) organisiert sind. Neben 76 Dissertationen wurden bisher fünf Habilitationsverfahren erfolgreich beendet. Am Lehrstuhl entstehen pro Jahr circa 70 Publikationen.

Professor Weber gehört mehreren wissenschaftlichen Kommissionen des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. an, ist Herausgeber der Zeitschrift für Controlling und Management (ZfCM) und Mitherausgeber der Zeitschrift Logistikmanagement. Er hält unter anderem Mandate im Aufsichtsrat des Stiftungsklinikums Mittelrhein und im Beirat der CTcon GmbH.

Kontakt: Juergen.Weber@whu.edu



**Peter Lukassen** ist seit Ende 2004 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kühne-Zentrum für Logistikmanagement der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar. Neben der Forschung ist er hier in die Lehre sowie diverse Praxisprojekte eingebunden. In seiner Forschung konzentriert er sich auf das Management von Logistikdienstleistern, insbesondere das Preismanagement komplexer Logistikdienstleistungen. Peter Lukassen studierte an der WHU, dem Institut Commercial de Nancy/Frankreich und dem Fisher College of Business

der Ohio State University/USA Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Controlling, Produktionsmanagement, Kapitalmarkttheorie und Unternehmensfinanzierung.

Während seines Studiums an der WHU war er im Rahmen von Projekten und Praktika unter anderem für DHL Solutions, Detecon International, Deka Investment sowie die Deutsche Börse tätig.

Kontakt: Peter.Lukassen@whu.edu



**Matthias Mahlendorf** ist seit Mai 2005 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kühne-Zentrum für Logistikmanagement der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar tätig. Er ist in Forschung, Lehre und Projekte mit Praxispartnern eingebunden. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie und Controlling sowie Personaldienstleistungen in der Logistik.

Matthias Mahlendorf studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Dresden und der

London School of Economics sowie dem Queen Marys College in London mit den Schwerpunkten Controlling, Innovationsmanagement, Umweltökonomie und Energietechnik.

Praxiserfahrung sammelte er bei der Siemens AG im Controllingbereich und in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung des Hochspannungskabelbereiches sowie bei der Tectrans GmbH im internationalen Vertrieb von regenerativen Energieanlagen.

Kontakt: [Matthias.Mahlendorf@whu.edu](mailto:Matthias.Mahlendorf@whu.edu)



**Klaus Rommel** ist seit Oktober 2004 bei der Randstad Deutschland GmbH & Co. KG als Senior Manager Logistics tätig. Zu seinen Verantwortungsbereichen gehören das Key Account Management und die Produktentwicklung für Personaldienstleistung in der Logistik.

Klaus Rommel hat nach einer kaufmännischer Ausbildung ein Fernstudium zum staatlich geprüften Betriebswirt erfolgreich abgeschlossen.

Von 1984 bis 1994 war er in der Maschinenbaubranche bei der Firma Battenfeld

GmbH beschäftigt, zuletzt als Leiter Materialwirtschaft.

Danach sammelte er umfangreiche Erfahrungen in Führungspositionen bei Pracht Spedition und Logistik, SSI Schäfer, Thiel Logistik und Rhenus. Seine Schwerpunkte waren dort unter anderem 24-Stunden-Distribution, Healthcare-Logistik und Warehousing.

Kontakt: [Klaus.Rommel@de.randstad.com](mailto:Klaus.Rommel@de.randstad.com)



**Dr. Carl Marcus Wallenburg** ist seit Mitte 2004 wissenschaftlicher Assistent und Geschäftsführer des Kühne-Zentrums für Logistikmanagement der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar. Er ist Lehrbeauftragter der Hamburg School of Logistics und Referent im Logistik-Executive-MBA-Programm der Universität St. Gallen. Er betreut vielfältige Praxis- und Forschungsprojekte der WHU in den Feldern Supply Chain Management und Supply Chain Controlling sowie Management von Logistikdienstleistern. Seine Forschungsschwerpunkte liegen unter anderem in den Bereichen

Logistikdienstleister, Logistikoutsourcing und Performance Measurement. Bis Mitte 2000 hat Doktor Wallenburg an der Universität Karlsruhe und der Universität Göteborg Wirtschaftsingenieurwesen mit dem Schwerpunkt Unternehmensplanung studiert. Im Anschluss daran war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der WHU tätig und promovierte zum Thema Kundenbindung in der Logistik, wofür er mit dem Deutschen Wissenschaftspreis Logistik 2004 der Bundesvereinigung Logistik (BVL) ausgezeichnet wurde.

Kontakt: [Wallenburg@whu.edu](mailto:Wallenburg@whu.edu)



**DIE WHU – OTTO BEISHEIM SCHOOL OF MANAGEMENT** ist eine private, staatlich anerkannte Wirtschafts-Hochschule im Universitätsrang. Sie ist 1984 aus Privatinitiative entstanden. Getragen wird sie von der gemeinnützigen „Stiftung Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung“. Als private Hochschule verzichtet die WHU vollständig auf staatliche Zuwendungen. Neben den Studiengebühren finanziert sich die WHU aus den Erträgen des Stiftungskapitals, aus Lehrstuhlstiftungen von Unternehmen, aus sonstigen Zuwendungen der Wirtschaft sowie von Privatpersonen. Zu den Stiftern gehören zahlreiche Unternehmen, Privatpersonen und Organisationen.

**IM INTERNATIONAL** ausgerichteten, praxisorientierten Bachelor- und dem darauf aufsetzenden konsekutiven Masterprogramm bereitet sie ihre Studentinnen und Studenten auf Führungsaufgaben in international tätigen Unternehmen vor. Diese beiden Programme ersetzen seit

diesem Jahr sukzessive das erfolgreiche Diplom-Programm. Neben der Erstausbildung engagiert sich die WHU in der Management-Weiterbildung. Zusammen mit der Kellogg School of Management bietet sie ein berufsbegleitendes Executive-MBA-Programm an. Im März 2005 startete ein neues Fulltime-MBA-Programm. Unternehmensprogramme wie das Metro Business Program runden die Palette ab.

**DIE ZURZEIT 18 LEHRSTÜHLE** und mehr als 40 externen Dozenten sind Garanten praxisorientierter, dabei aber wissenschaftlich unabhängiger Lehre und Forschung an der WHU. Bei maximal 340 Studenten im Diplom-, beziehungsweise im künftigen Bachelor-/Masterprogramm und 150 Teilnehmern der beiden MBA-Programme ergibt sich ein optimales Betreuungsverhältnis. Intensiver Unterricht in Kleingruppen garantiert eine hervorragende Ausbildung der Studierenden in kurzer Zeit.

[www.whu.edu](http://www.whu.edu)

**DAS KÜHNE-ZENTRUM FÜR LOGISTIKMANAGEMENT** (vormals Kompetenzzentrum für Logistik und E-Commerce) wurde im Oktober 2000 gegründet. Es versteht sich als Plattform für Entwicklungspartnerschaften zwischen unternehmerischer Praxis und wissenschaftlicher Forschung.

Das Zentrum betreibt theoriegeleitete, empirische und anwendungsorientierte Forschung über aktuelle Fragestellungen im Bereich des Logistikmanagements. Ziel ist es, innerhalb dieser Thematik einen sichtbaren Beitrag zur Weiterentwicklung der betriebswirtschaftlichen Theorie zu leisten.

**DIE FORSCHUNGSAKTIVITÄTEN** konzentrieren sich auf die beiden Forschungsfelder „Management von Logistikdienstleistern“ und „Supply Chain Management und Controlling“. In enger Zusammenarbeit mit Partnern aus der Praxis werden in diesen Themenbereichen Fragestellungen analysiert und einer situationsabhängigen Lösung zugeführt. Das erstgenannte Forschungsfeld richtet sich dabei vor allem auf Fragestellungen der Logistikdienstleister, während die Perspektive der Industrie- und Handelsunternehmen primär über das Feld „Supply Chain Management und Controlling“ abgedeckt wird.

**DAS KÜHNE-ZENTRUM** steht unter der Leitung von Prof. Dr. Jürgen Weber und Prof. Dr. Stephan Wagner. Es beschäftigt derzeit Dr. Carl Marcus Wallenburg als wissenschaftlichen Assistenten und Geschäftsführer sowie zehn wissen-

schaftliche Mitarbeiter, die größtenteils Berufserfahrung aus der Industrie und/oder Beratungsunternehmen aufweisen.

Das Zentrum ist durch Förderer frei finanziert und wissenschaftlich unabhängig. Die Basisförderung wird durch die Kühne-Stiftung sichergestellt. Darüber hinaus finanziert sich das Zentrum durch zahlreiche Unternehmenskooperationen aus Industrie, Handel und Logistik. Es verfolgt keine erwerbswirtschaftlichen Ziele, sondern dient der wissenschaftlichen Durchdringung des Themenbereichs Logistikmanagement.

**IN DEN FOKUSSIERTEN** Forschungsgebieten ist es Ziel des Kühne-Zentrums, seine anerkannte Position in Theorie und Praxis weiter auszubauen. Umfangreiche Aktivitäten in Praxisprojekten, Vorträgen und Workshops, das jährliche WHU - Logistiksymposium sowie Studienveröffentlichungen und Publikationen in ausgewählten Fachzeitschriften dienen als wesentliche Instrumente zur Realisierung dieses Forschungsziels. Kooperationen mit internationalen Forschungseinrichtungen und Verbänden sollen einen interdisziplinären Wissensaustausch gewährleisten und zu weiteren relevanten Forschungsprojekten anregen.

[www.whu.edu/klm](http://www.whu.edu/klm)

Kontakt:

Dr. Carl Marcus Wallenburg  
Burgplatz 2, 56179 Vallendar  
Tel.: 0261-6509-471  
E-Mail: [Wallenburg@whu.edu](mailto:Wallenburg@whu.edu)

**RANDSTAD IST EINE** internationale Dienstleistungsorganisation mit Hauptsitz in Diemen, Amsterdam. Der Konzern wurde 1960 in den Niederlanden durch Frits Goldschmeding gegründet und ist heute in den Bereichen der ‚flexible work solutions‘ in Europa, Asien und Nordamerika tätig. Die ‚flexible work solutions‘ umfassen individuelle Flexibilisierungskonzepte, die bedarfsgerechte Personallösungen bieten.

**ENTSPRECHEND DER** Randstad Philosophie „Kennen, Dienen, Vertrauen“ erfolgt die Erbringung der Dienstleistungen weltweit unter einem einheitlichen Auftritt. Wesentliche Merkmale sind die genauen Kenntnisse der Bedürfnisse von Kunden und Mitarbeitern. Dazu gehören die kompetente Beratung von Kunden und Bewerbern durch erfahrene Disponenten und gleichermaßen die spezifische Schulung überbetrieblicher Mitarbeiter. Randstad verfügt über ein professionelles Produktmanagement und ein erfahrenes Key-Account Management. Diese Bereiche gewährleisten, dass sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter ein maßgeschneidertes Angebotspektrum und verlässlichen Service erhalten.

**SEIT GRÜNDUNG** der Organisation entwickelte sich Randstad in den folgenden 45 Jahren zu einem der größten Arbeitgeber weltweit.

Durch den konsequenten Ausbau eines weitverzweigten Niederlassungsnetzes sowie einigen Akquisitionen beschäftigt das Unternehmen heute rund 225.000 Mitarbeiter. 2004 erwirtschaftete Randstad in 2.320 Niederlassungen

einen Umsatz in Höhe von rund 5,8 Milliarden Euro.

**IN DEUTSCHLAND IST** Randstad seit 1968 aktiv. Die heutige Randstad Deutschland GmbH & Co KG entstand am 1. Januar 2000 als Fusion von Randstad Zeit-Arbeit und time power. Mit 24.350 überbetrieblichen Mitarbeitern, einem Umsatzvolumen von 595 Millionen Euro (2004) und circa 250 Niederlassungen ist Randstad Marktführer in Deutschland.

Spezialisierung und Weiterentwicklung des Leistungsangebots sind die Eckpfeiler der Randstad-Marktstrategie. ‚Spezialisierung‘ steht für konzentriertes Know-how in ausgewählten und zukunftssträchtigen Branchen. Mit der Weiterentwicklung des Leistungsangebots setzt sich Randstad deutlich vom Wettbewerb ab.

**DAS DIFFERENZIERTE** Randstad Dienstleistungsportfolio umfasst eine umfangreiche Palette innovativer Lösungen und Produkte rund um das gesamte Thema Personalmanagement. Im Rahmen der klassischen Zeitarbeit bietet Randstad kaufmännisches Personal, Techniker und Ingenieure, Facharbeiter sowie gewerbliches Personal.

Neben der Unterstützung bei kurzfristigen Personalengpässen ist Randstad strategischer Partner, wenn es um Outsourcing ganzer Service- und Leistungsbereiche sowie um Inhouselösungen für Unternehmen mit einem großen Bedarf an flexiblem Personal geht. Personalberatung und Personalvermittlung sowie innovative E-Lösungen runden das Angebot an bedarfsgerechten und effizienten Personallösungen ab.



Entwicklung von Randstad					
* zum Jahresende, inklusive Inhouse-Niederlassungen Quelle: Randstad Holding (Annual Reports)	2000	2001	2002	2003	2004
Umsatzerlöse (in Millionen Euro)	6.168,1	5.818,4	5.443,8	5.257,4	5.764,2
Anzahl überbetriebliche Mitarbeiter	244.500	217.800	207.800	202.500	224.600
Anzahl Corporate-Mitarbeiter	15.570	14.500	13.040	12.280	12.260
Anzahl der Niederlassungen*	2.042	2.258	2.267	2.242	2.320

**DURCH DIE FOKUSSIERUNG** auf unterschiedliche Branchen und Bereiche hat Randstad ein klares Profil als kompetenter Partner für flexibles Personalmanagement gewonnen. Fundierte Branchen- und Prozesskenntnisse in Spezialisierungen und Segmenten wie zum Beispiel IT-Services, Medical, Callflex, Finance&Accounting, Airport Services, Automotive und Logistics sichern ein tiefes Verständnis der jeweils individuellen Aufgabenstellung des Kundenunternehmens.

**DIE LOGISTIKBRANCHE** lebt mit permanenten Veränderungen: dem steigenden Kostendruck und den wachsenden Anforderungen der Kunden an Service- und Dienstleistungen wurde in den vergangenen Jahren versucht, mit Kooperationen und Akquisitionen zu begegnen. Erfolgreich in dieser Branche zu agieren bedeutet jedoch, ein komplexes System verschiedener Faktoren zu überblicken, zu verstehen und zu beherrschen: das optimale Zusammenspiel der Ressourcen Fuhrpark, IT, Immobilien und Personal ist Grundstein für nachhaltigen Erfolg in der Logistik.


Besondere Logistik-Kompetenz hat Randstad in zahlreichen Kundenprojekten aufgebaut: mittlerweile ist das Unternehmen nicht nur Deutschlands größter Logistik-Personaldienstleister, sondern gilt auch als strategischer Partner der Key-Player in der Logistik.

**ALS STRATEGISCHER PARTNER** der Logistikbranche sieht Randstad es als seine Aufgabe, auf wissenschaftlicher Ebene langjährige Erfahrungen und Marktkenntnisse aktiv in die Gestaltung des Marktes einfließen zu lassen.

Als Forschungspartner unterstützt Randstad Universitäten und Hochschulen durch nachhaltigen Know-how-Transfer, so auch die WHU – Otto Beisheim School of Management.

[www.randstad.de](http://www.randstad.de)

Kontakt:  
Klaus Rommel  
Randstad Deutschland GmbH & Co.KG  
Ginnheimer Straße 4  
65760 Eschborn  
Tel. 06196 408-0  
E-Mail: [Klaus.Rommel@de.randstad.com](mailto:Klaus.Rommel@de.randstad.com)



**SOWOHL DIE LOGISTIK** als auch Personaldienstleistungen gehören zu den am schnellsten wachsenden Branchen in Deutschland. Dennoch sind die Potentiale und Grenzen, die sich im Zusammenspiel dieser beiden ergeben, oftmals nur unzureichend bekannt.

**DIESE STUDIE VERDEUTLICHT** auf der Basis einer empirischen Untersuchung, an der sich knapp 1.200 deutsche Unternehmen beteiligt haben, dass die Chancen von Personaldienstleistungen in der

Logistik gegenwärtig noch nicht umfassend genutzt werden.

**MIT NEUESTEN DATEN** werden die diesbezüglichen Hemmnisse skizziert und Potentiale der Flexibilitätssteigerung, Kosteneinsparung und Verbesserung der Supply Chain Performance aufgezeigt. Dabei ist es das Anliegen der Studie, auch über die reine Informationsdarstellung hinausgehende Handlungsempfehlungen für Unternehmensleitung und Logistikerscheider anzubieten.