

# *Zeitarbeitsbranche aktuell* – Wachstum und Digitalisierung

*Eine Erhebung zum Einfluss  
der Digitalisierung auf den  
Zeitarbeitsmarkt*

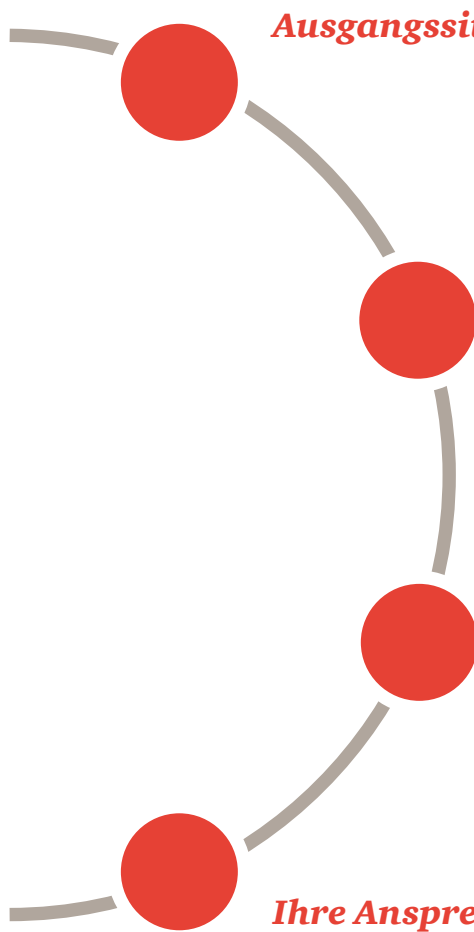
**Juni 2018**





---

# *Inhaltsverzeichnis*



<i>Ausgangssituation in der Zeitarbeit 2018.....</i>	<i>4</i>
<i>Ergebnisse der PwC-Umfrage 2018 .....</i>	<i>6</i>
<i>Fünf Gründe für PwC.....</i>	<i>20</i>
<i>Ihre Ansprechpartner .....</i>	<i>22</i>

# Ausgangssituation in der Zeitarbeit 2018 und Hintergrund der PwC-Umfrage

Nach einem krisenbedingten Rückgang im Jahr 2009 ist der Zeitarbeitsmarkt bis 2011 stark gewachsen, angetrieben vor allem durch das Bedürfnis der Unternehmen nach flexiblen Kostenstrukturen. Nach zwei leicht rückläufigen Jahren bis 2013 ist der Zeitarbeitsmarkt zum Wachstum zurückgekehrt und hat im Jahr 2017 ein starkes Wachstum von ca. 5% gezeigt. Es gibt mittlerweile über eine Million Zeitarbeiter in Deutschland.

1

In den Jahren 2012 bis 2017 haben wir ähnliche Kurzumfragen durchgeführt. In diesen haben wir unter anderem die Erwartungen der Zeitarbeitsbranche hinsichtlich der Einführung des Mindestlohns abgefragt und im Nachhinein mit den Folgen verglichen.

5

Um die Auswirkungen auf die Branche vor dem Hintergrund dieses Fachkräftemangels, der nun geltenden Regulierung und der Digitalisierung zu erfassen, haben wir eine Kurzumfrage durchgeführt. Diese Umfrage richtete sich an die Top-100-Unternehmen der Branche und wurde im Zeitraum vom 14. März bis zum 4. Mai 2018 durchgeführt. Mit einer Rücklaufquote von ca. 50% war eine hohe Beteiligung zu verzeichnen. Die schriftliche Umfrage wurde durch Telefoninterviews ergänzt.

4





2

Seit dem 1. April 2017 sieht das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AGÜ) in Deutschland eine Begrenzung der Überlassungsdauer von 18 Monaten sowie eine Equal-Pay-Behandlung nach bereits 9 Monaten vor. Somit werden im Oktober 2018 Zeitarbeiter erstmals direkt von der Begrenzung der Überlassungsdauer betroffen sein.

3

Die starke konjunkturelle Entwicklung in Deutschland und die damit verbundene niedrige Arbeitslosigkeit führen zudem dazu, dass Fachkräfte schlecht verfügbar sind. Dies betrifft sowohl White-Collar- als auch Blue-Collar-Zeitarbeiter und stellt Zeitarbeitsunternehmen sowie deren Kunden vor neue Herausforderungen.

# Ergebnisse der PwC-Umfrage 2018

- Das **Wachstum im Jahr 2017** von ca. 5 % ist laut den Befragten auf die **konjunkturelle Entwicklung** sowie eine **weitere Flexibilisierung der Personalkosten** zurückzuführen.
- In den Jahren **2018** und **2019** erwarten die befragten Unternehmen eine **leicht positive Entwicklung** des Zeitarbeitsmarktes. Die jährliche Wachstumserwartung liegt für beide Jahre bei ca. 2 %. Als Hauptgründe wurden weiterhin der **konjunkturelle Aufschwung** und eine **weitere Flexibilisierung der Personalkosten** genannt. Die Bandbreite der erwarteten Zuwachsraten fiel im Vergleich zum letzten Jahr geringer aus, da zurzeit weder bedeutende politische Wahlen noch tief greifende Regulierungen bevorstehen.
- **Die am 1. April 2017 in kraft getretene Regulierung**, die eine Begrenzung der Überlassungsdauer von 18 Monaten sowie eine Equal-Pay-Behandlung nach bereits 9 Monaten vorsieht, und eine **schlechte Verfügbarkeit von Fachkräften** werden als kritische Herausforderungen der Branche gesehen. Im vergangenen Jahr wurden besonders die Auswirkungen von **Equal Pay** als noch dramatischer eingeschätzt.
- Die **Regulierung** führte zu **höheren Übernahmequoten** und zu **verringerten Beschäftigungszeiten** der Leiharbeiter. Das **Ausscheiden von Zeitarbeitsfirmen** wird im Vergleich zum Vorjahr als weniger relevant betrachtet.
- Ca. 50 % der Zeitarbeitsfirmen betrachten die **Digitalisierung** als positiv, ca. 40 % stehen ihr neutral gegenüber.
- Nach Angabe der Befragten sind durchschnittlich **bereits ca. 50 % der Prozesse** in Zeitarbeitsfirmen **digitalisiert**. Es wird erwartet, dass der Wert innerhalb der nächsten drei Jahre auf ca. 70 % ansteigt. Die Unternehmensbereiche **Verwaltung** und **Recruiting** sind in den meisten Zeitarbeitsfirmen schon von der Digitalisierung betroffen.

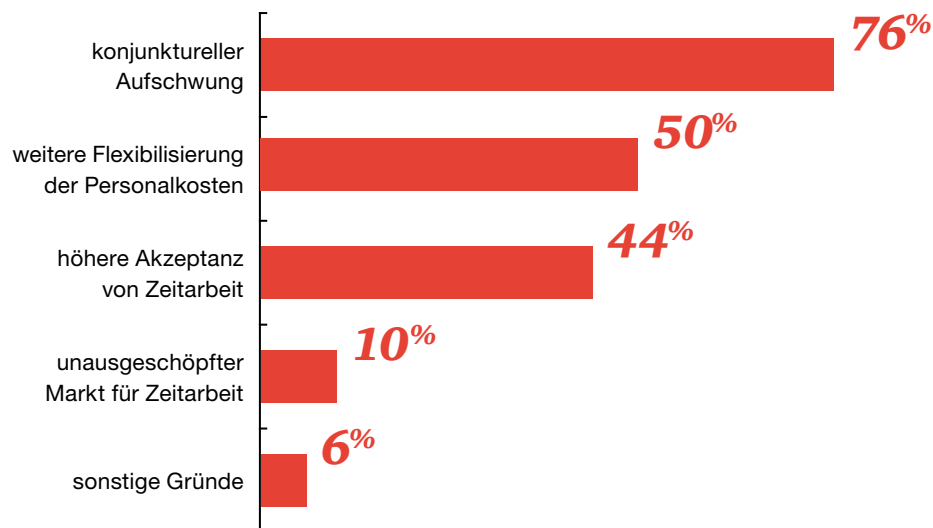
- Die Befragten geben die Digitalisierung von **Prozessen** wie Zeitplanung und Abrechnung als Haupttrend in der Branche an. **Projektarbeiten** wie Klick- und Gig-Work spielen eher bei White-Collar-Zeitarbeitern eine Rolle.
- Zeitarbeitsfirmen profitieren hauptsächlich von der Digitalisierung, indem sie **produktiver, flexibler** sowie **kosteneffizienter** werden. Herausforderungen durch die Digitalisierung sind **höhere Kundenansprüche, das Ausscheiden von Zeitarbeitsfirmen** und eine **intensivere Belastung der Zeitarbeitnehmer**.

***Fazit:** Die Branche erwartet in den nächsten zwei Jahren ein leichtes Wachstum von ca. 2 % p.a. Die Folgen der gesetzlichen Änderungen, etwa Equal Pay, waren bisher weniger dramatisch als erwartet. Die schlechte Verfügbarkeit von Fachkräften ist weiterhin eine Herausforderung. Die Digitalisierung hingegen betrachten viele Zeitarbeitsfirmen als Chance: Rund 73 % von ihnen erwarten, dass sie dadurch produktiver und flexibler werden.*

*Der konjunkturelle Aufschwung im Jahr 2017 sowie die weitere Flexibilisierung der Personalkosten waren die wichtigsten Gründe für die positive Entwicklung der Zeitarbeitsbranche.*

#### Gründe für die positive Entwicklung im Jahr 2017

Anteil der Befragten



*„Die positive konjunkturelle Entwicklung hat zu einem Allzeithoch von knapp mehr als einer Million Zeitarbeitnehmern geführt.“*

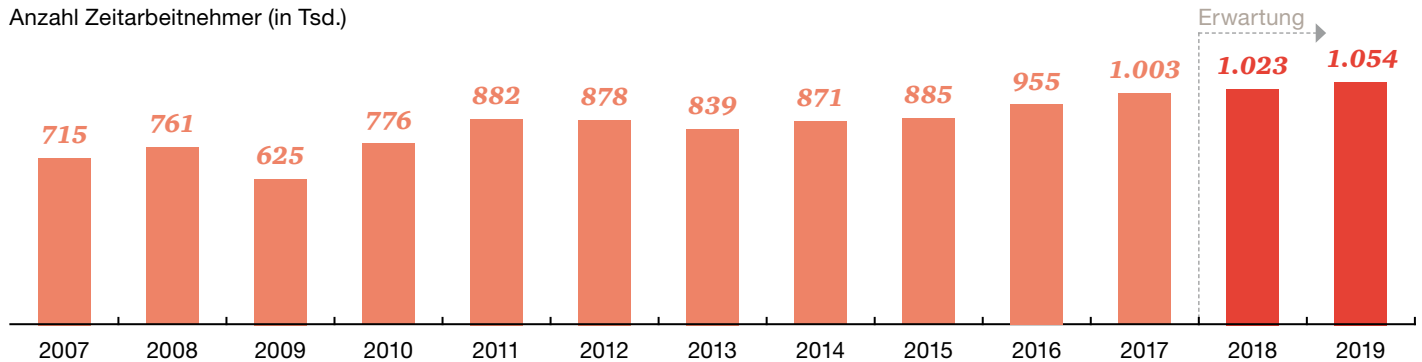
*„Wir haben in letzter Zeit festgestellt, dass die Akzeptanz der Zeitarbeit gestiegen ist. Firmen sind heute eher bereit, Leiharbeiter einzustellen, als noch vor wenigen Jahren.“*



# Zeitarbeitsunternehmen erwarten für 2018 und 2019 weiteres, wenn auch abgeschwächtes Wachstum.

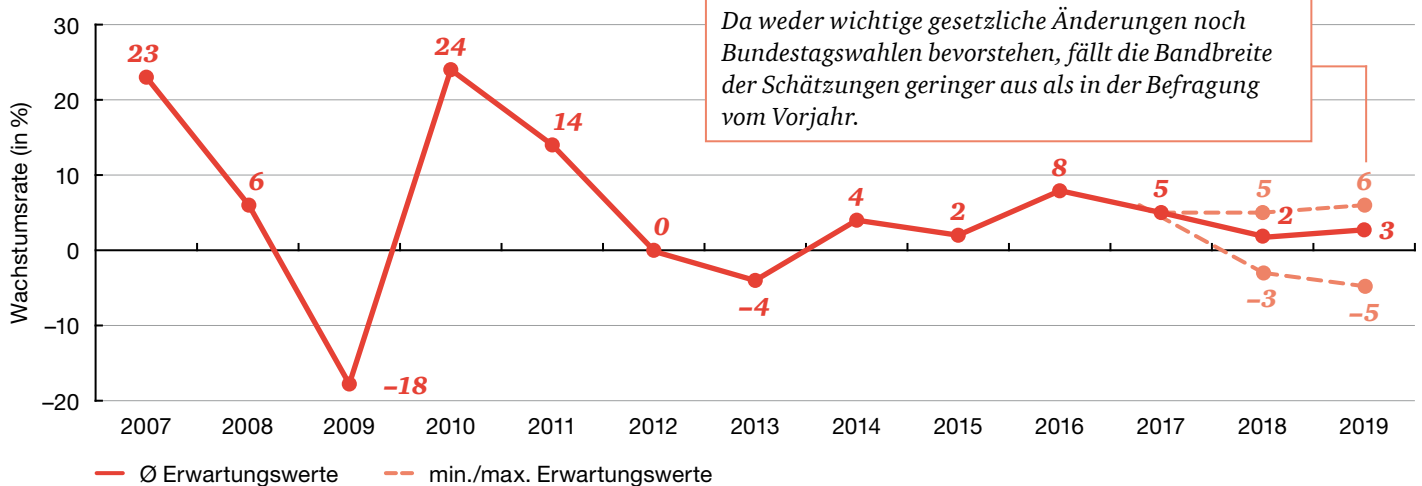
## Jährliche Entwicklung des Zeitarbeitsmarktes<sup>1</sup> – absolute Zeitarbeitnehmerzahl, 2007–2019

Anzahl Zeitarbeitnehmer (in Tsd.)



<sup>1</sup> Die Bundesagentur für Arbeit hat ihr Erhebungsverfahren umgestellt. Nach dieser neuen Erhebung lag die Zahl der Zeitarbeitnehmer 2016 bei rund 964.000. Aus Gründen der Vergleichbarkeit haben wir diese Zahl an das alte Erhebungsverfahren angepasst.

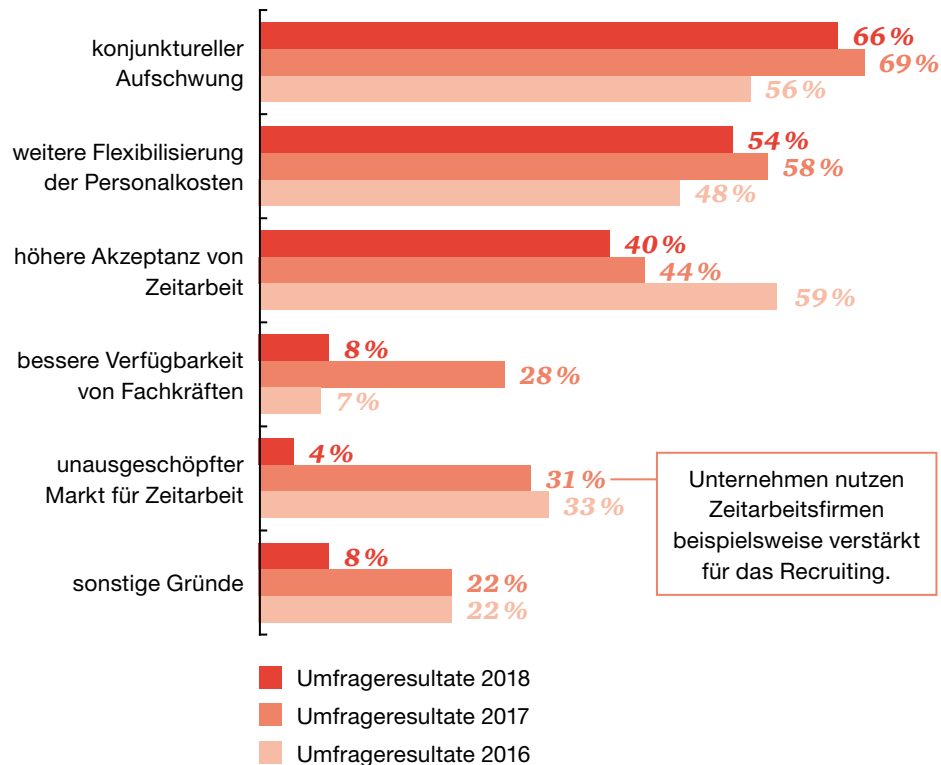
## Jährliche Entwicklung des Zeitarbeitsmarktes – Wachstumsraten, 2007–2019



# Der konjunkturelle Aufschwung sowie eine weitere Flexibilisierung der Personalkosten sind Hauptgründe für eine positive Marktentwicklung.

## Gründe für eine positive Einschätzung der zukünftigen Entwicklung

Anteil der Befragten



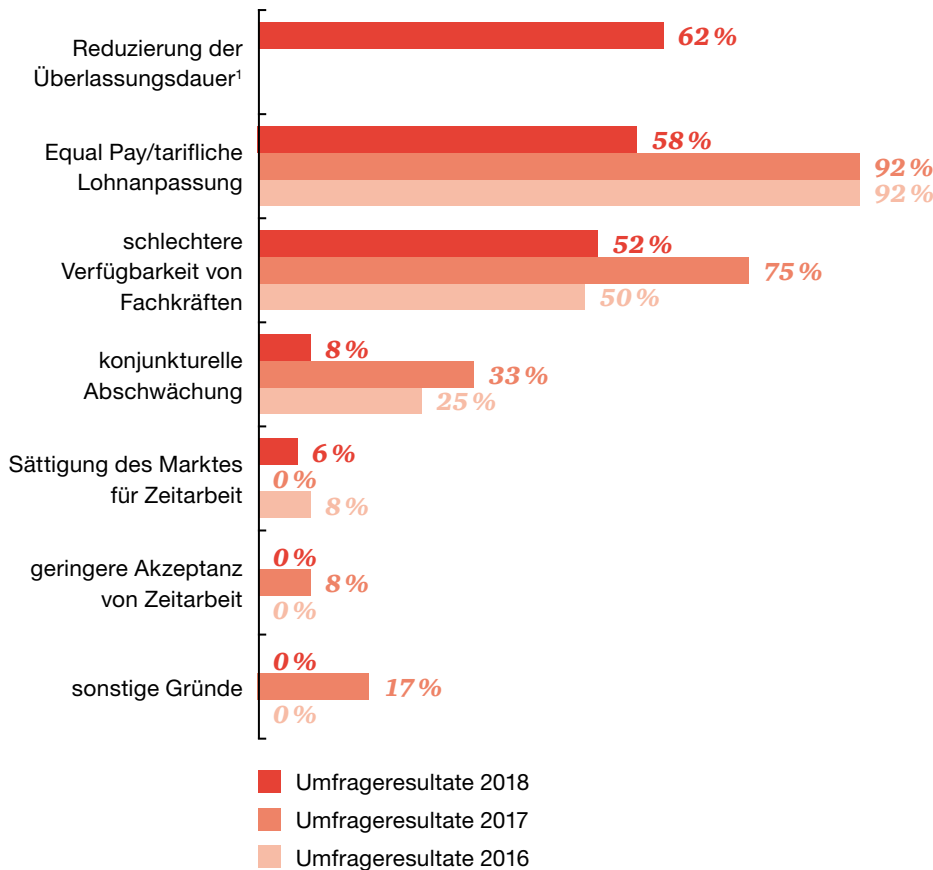
„Wir erwarten und hoffen, dass die gute Konjunktur weiterhin anhält. Das hängt allerdings auch von den politischen Entscheidungsträgern in den USA und in Russland ab.“

„Leider haben wir Probleme, genügend Fachkräfte zu finden. Wir haben Anfragen von Firmen, die wir nicht erfüllen können.“

# Die begrenzte Überlassungsdauer, Equal Pay und die schlechte Verfügbarkeit von Fachkräften sind die größten Herausforderungen der Branche.

## Gründe für eine negative Einschätzung der zukünftigen Entwicklung

Anteil der Befragten



„Wie sich die Begrenzung der Überlassungsdauer auswirkt, muss sich erst noch zeigen. Im Oktober 2018 sind die ersten Zeitarbeiter davon betroffen.“

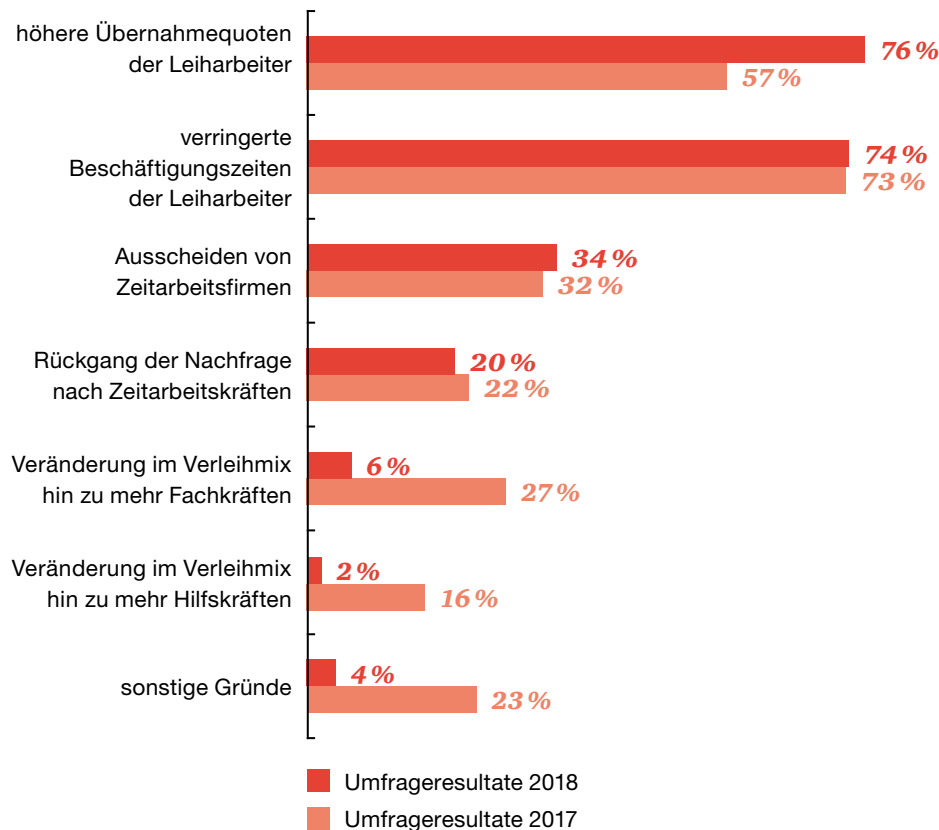
„Die schlechte Verfügbarkeit von Fachkräften ist ein großes Problem. Das gilt sowohl für Blue-Collar- als auch für White-Collar-Arbeitnehmer.“

<sup>1</sup> Mangels Relevanz war die „Reduzierung der Überlassungsdauer“ in vorherigen Studien als Antwortmöglichkeit nicht vorgegeben.

Die Befragten sehen die höheren Übernahmequoten und die verringerten Beschäftigungszeiten der Leiharbeiter als wichtigste Folgen der am 1. April 2017 eingetretenen Vorgaben.

### Auswirkungen der gesetzlichen Änderungen

Anteil der Befragten



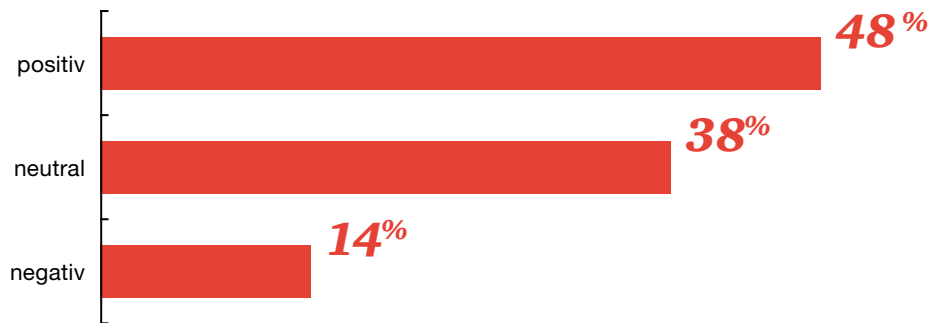
„Durch die Begrenzung der Überlassungsdauer sind Unternehmen eher bereit, die Zeitarbeitnehmer zu übernehmen.“

„Equal Pay hat uns zwar getroffen, aber weniger hart als erwartet. Wir haben auch Kunden, die eine Lohnanpassung befürworten.“

48 % der Befragten sehen die Digitalisierung positiv, für lediglich 14 % überwiegen die negativen Folgen.

### Einfluss der Digitalisierung auf die Zeitarbeitsbranche

Anteil der Befragten



„Die Digitalisierung bietet uns die Chance, Wettbewerbsvorteile zu generieren. Deshalb sehen wir sie überwiegend positiv.“

„Es gibt Vor- und Nachteile der Digitalisierung. Natürlich ist es schön, wenn administrative Tätigkeiten nun teilweise automatisch ablaufen. Aber gerade für unsere älteren Mitarbeiter ist sie mit einer großen Umstellung verbunden.“

Zeitarbeitsfirmen erwarten, dass 2021 durchschnittlich 70 % ihrer Prozesse digitalisiert sein werden, wobei Verwaltung und Recruiting hauptsächlich von der Digitalisierung betroffen sind.

#### Erwarteter Anteil der digitalisierten Prozesse im Unternehmen

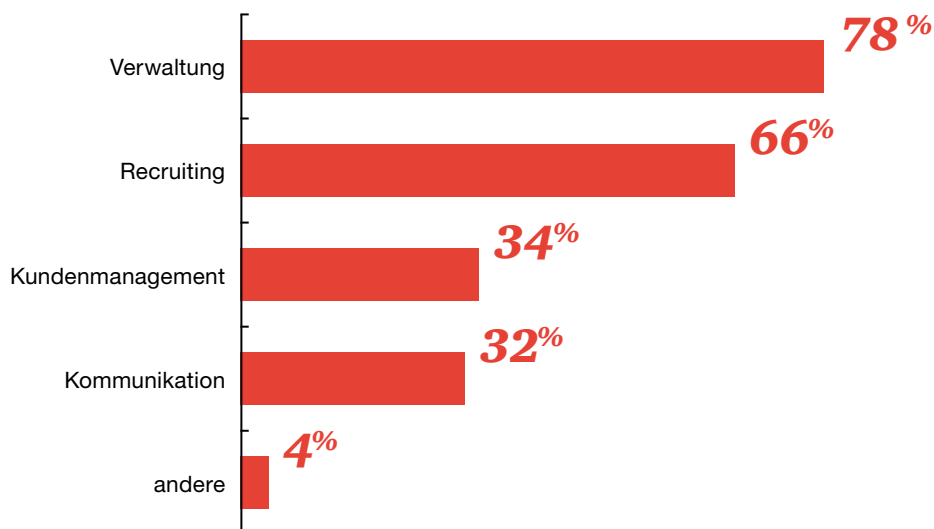
Anteil der Befragten



„Die Digitalisierung schreitet auch in unserer Branche unaufhaltsam voran. Zeitarbeitsfirmen, die das ignorieren, werden aus dem Markt ausscheiden.“

#### Bereits von der Digitalisierung betroffene Unternehmensbereiche

Anteil der Befragten

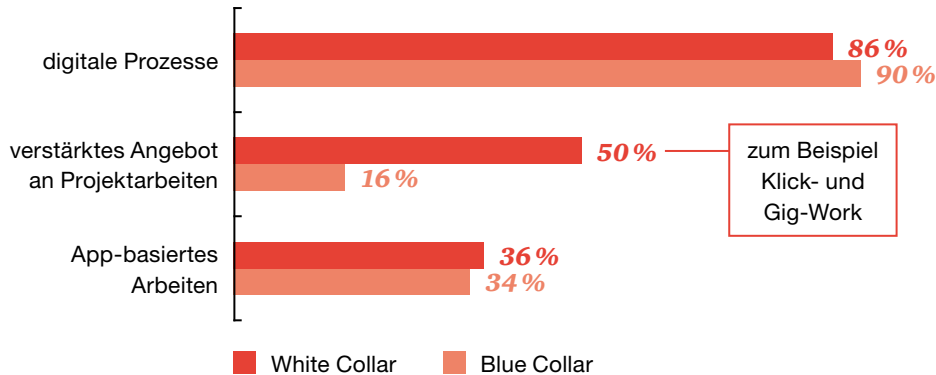


„Verwaltung und Recruiting sind bei uns bereits digitalisiert. Fast niemand verschickt seine Bewerbungsunterlagen heute noch per Post.“

*Bedeutendster Trend in der Zeitarbeitsbranche ist die Digitalisierung interner Prozesse. Projektarbeiten spielen eher bei White-Collar-Arbeitern eine Rolle.*

### Trends bei Zeitarbeitern

Anteil der Befragten



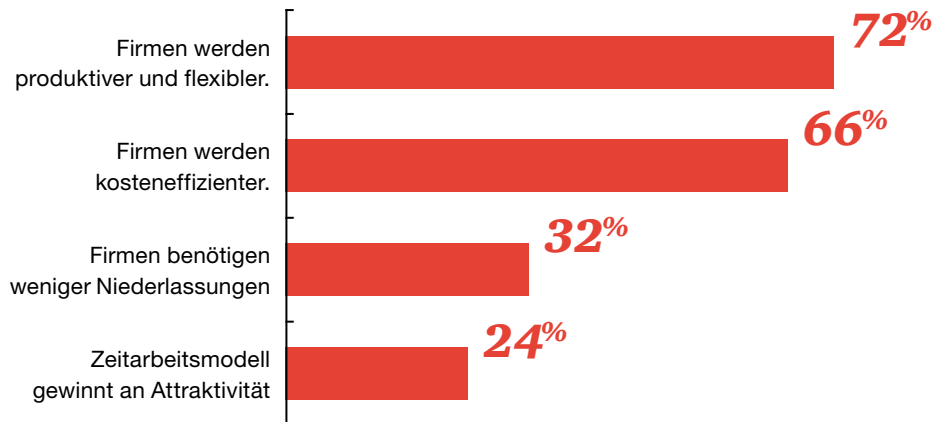
*„Digitale Prozesse wie Zeitplanung oder Abrechnung werden mehr und mehr digitalisiert.“*

*„Noch gibt es Klick- und Gig-Work eher bei White-Collar-Zeitarbeitskräften. Ob sich das auch für Blue-Collar-Arbeiter durchsetzt, bleibt abzuwarten.“*

*Zeitarbeitsfirmen profitieren von der Digitalisierung vor allem dadurch, dass sie produktiver und flexibler sowie kosteneffizienter werden.*

### Positive Auswirkungen der Digitalisierung auf Zeitarbeitsfirmen

Anteil der Befragten



*„Die Digitalisierung hilft unseren Mitarbeitern, Prozesse schneller umzusetzen. Das steigert unsere Produktivität.“*

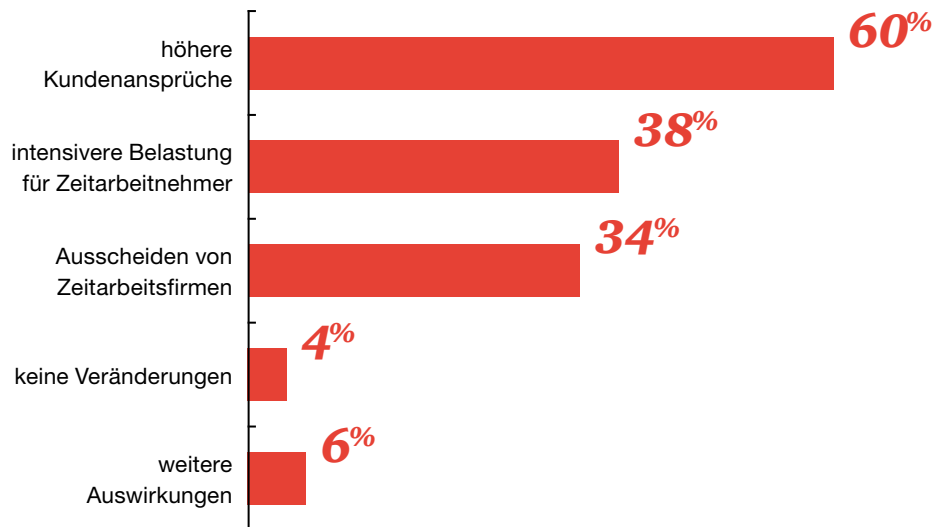
*„Durch die Digitalisierung sinken auch unsere Personalkosten, weil vieles automatisch abläuft.“*



Die verbreitetsten negativen Auswirkungen der Digitalisierung sind höhere Kundenansprüche, die intensivere Belastung für Zeitarbeitnehmer und das Ausscheiden von Zeitarbeitsfirmen.

#### Negative Auswirkungen der Digitalisierung auf Zeitarbeitsfirmen

Anteil der Befragten



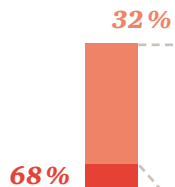
*„Unsere Kunden erwarten, dass unserer Prozesse digitalisiert sind. Sie wollen, dass wir über digitale Kanäle mit ihnen kommunizieren und erwarten eine höhere Flexibilität.“*

*„Die Belastung steigt besonders für ältere Zeitarbeitnehmer, die Probleme haben, mit der Digitalisierung Schritt zu halten.“*

32 % der deutschen Zeitarbeitsfirmen erwarten eine Verbesserung der Marge bis 2021; 71 % von ihnen rechnen mit einer Verbesserung von mehr als 2 Prozentpunkten.

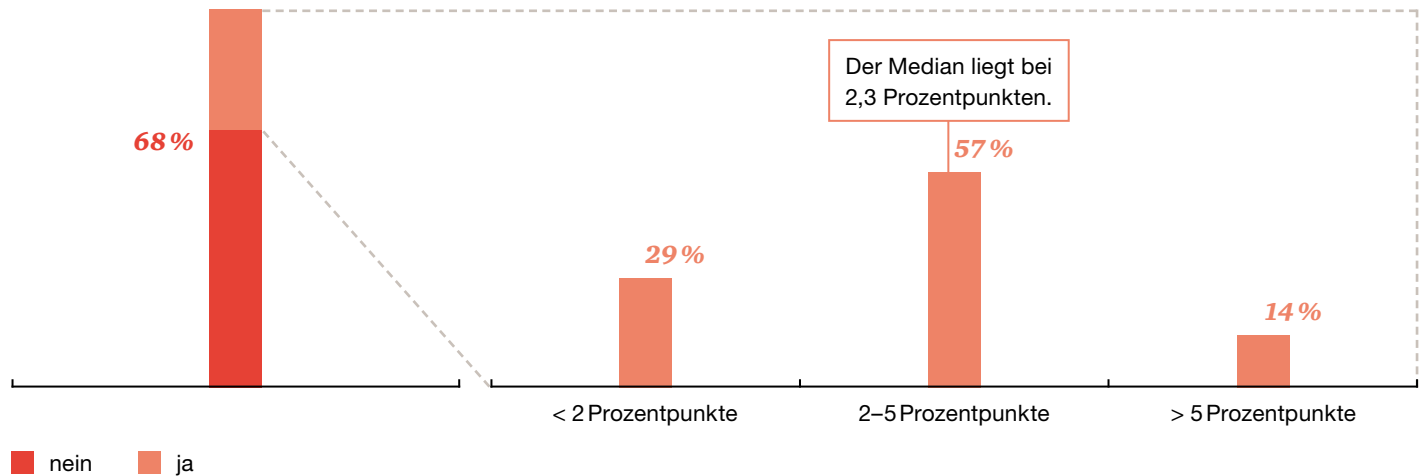
### Verbesserung der Marge bis 2021

Anteil der Befragten (in %)



### Ausmaß der Verbesserung

Anteil der Befragten (in %)



*„Ich kann mir gut vorstellen, dass sich unsere Marge verbessert, sobald wir die digitale Personalakte eingeführt haben. Eine Verbesserung um 0.5 bis 1 Prozentpunkt ist alleine dadurch realistisch.“*

*„Durch die Digitalisierung sparen wir langfristig Personalkosten. Insofern rechne ich mit einer Steigerung von 3 Prozentpunkten.“*

*„Bis jetzt bedeutete die Digitalisierung für uns vor allem Investitionen. Ob sich die irgendwann rentieren, wissen wir das noch nicht. Aber wir müssen mithalten, sonst laufen wir Gefahr, aus dem Markt zu verschwinden.“*

Für PwC als Transaktionsberater  
in der Zeitarbeit sprechen gute  
Gründe.

## Fünf Gründe für PwC als Transaktionsberater in der Zeitarbeitsbranche



## Bei Transaktionen in der Zeitarbeitsbranche ist eine Reihe typischer Fragestellungen zu beachten.

- Handelt es sich beim Zielunternehmen um einen Generalisten oder einen Spezialisten? Wie breit und welche Logik verfolgt die Endmarktabdeckung?
- Welche Vertragsmodelle kommen zur Anwendung? Wie gut ist das Zielunternehmen als Master Vendor bzw. als Co-Lieferant positioniert?
- Wie entwickeln sich wichtige regulatorische Markttreiber wie Equal Pay/Treatment, Mindestlohn und Überlassungsbeschränkung? Zu welcher Umsatz- und Kostenbelastung wird dies voraussichtlich führen? Inwieweit können Kostensteigerungen an die Kunden weitergegeben werden?
- Wie lassen sich wichtige KPIs (z. B. Span of Control) mit denen der Konkurrenz vergleichen?
- Was unterscheidet das Zielunternehmen vom Wettbewerb? Wie ist das Unternehmen im Markt positioniert und wie wird es von wichtigen Marktteilnehmern wahrgenommen?
- Wie plausibel ist die Planung der externen Mitarbeiter und der Produktivstunden im Prognosezeitraum?
- In welchem Umfang sind die Prozesse des Zielunternehmens bereits digitalisiert? Zu welchen Kosten- und Margenänderungen wird die Digitalisierung führen?



## Ihre Ansprechpartner



### **Dr. Ralph Niederdrenk**

Partner

Bernhard-Wicki-Str. 8  
80636 München

Tel.: +49 89 5790-5320

Mobiltel.: +49 175 7278986

ralph.niederdrenk@de.pwc.com



### **Isabella Calderon Hoyos**

Managerin

Bernhard-Wicki-Str. 8  
80636 München

Tel.: +49 89 5790-6514

Mobiltel.: +49 170 5739948

isabella.calderon.hoyos@de.pwc.com

### **Kurzprofil**

Dr. Ralph Niederdrenk ist Partner in der PwC Deals Strategy Group und verantwortet das Thema Commercial Due Diligence. In dieser Funktion beraten er und sein Team Private-Equity-Investoren und Industrieunternehmen bei der Formulierung ihrer M&A- und Wachstumsstrategien. Seine Branchenschwerpunkte sind die Bereiche Zeitarbeit, industriennahe Dienstleistungen, Automobil und Industriegüter.

### **Kurzprofil**

Isabella Calderon Hoyos ist Managerin in der PwC Deals Strategy Group mit Fokus auf dem Transaktionsbereich. Sie berät Private-Equity-Investoren und Industrieunternehmen zu den Themen Commercial Due Diligence und Wachstumsstrategie. Ihr Branchenfokus liegt in den Bereichen Zeitarbeit und industriennahe Dienstleistungen.

## **Über uns**

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Mehr als 10.600 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,09 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC-Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über [www.pwc.de/de/ethikcode](http://www.pwc.de/de/ethikcode)) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)).

© Juni 2018 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GbmH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

