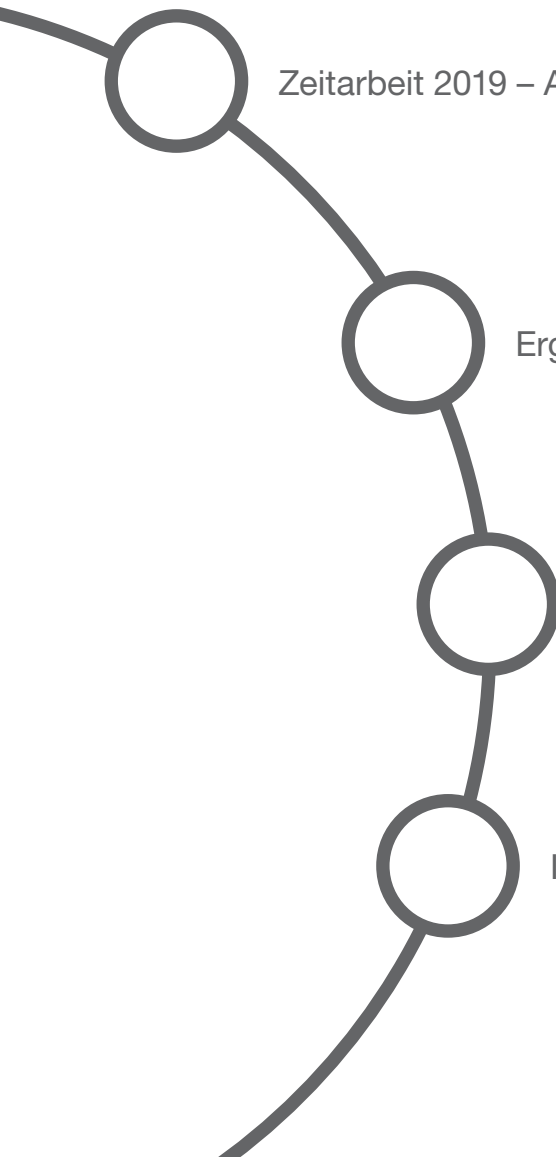


Zeitarbeitsbranche aktuell 2019

Digitalisierung als Chance in Zeiten des konjunkturellen Abschwungs



Inhaltsverzeichnis



Zeitarbeit 2019 – Ausgangssituation.....	4
Ergebnisse der PwC-Umfrage 2019.....	6
Fünf gute Gründe, die für PwC sprechen.....	22
Ihre Ansprechpartner.....	24

Zeitarbeit 2019 – Ausgangssituation und Hintergrund der PwC-Umfrage

1 Nach einem krisenbedingten Rückgang im Jahr 2009 ist der Zeitarbeitsmarkt bis 2011 stark gewachsen, bedingt durch das Bedürfnis der Unternehmen nach flexibleren Kostenstrukturen. Die Jahre 2012/13 waren primär durch regulatorische Unsicherheit geprägt und daher im Wachstum rückläufig. Danach hat der Zeitarbeitsmarkt in Deutschland aber wieder stetiges Wachstum verzeichnet und im Jahr 2017 sein Allzeithoch mit über 1 Mio. Zeitarbeitnehmern erreicht.

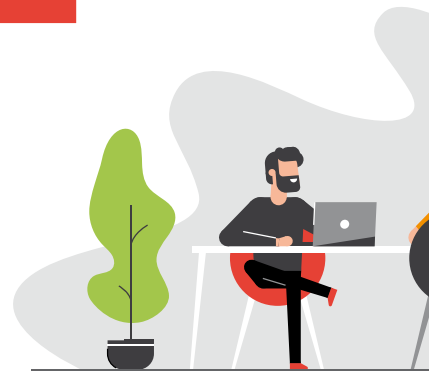
2 2018 war die Anzahl der Zeitarbeitnehmer im Vergleich zum Vorjahr um rund 4% rückläufig, was vor allem auf die Entwicklung im zweiten Halbjahr 2018 zurückzuführen ist. Für 2019 wird ein weiterer Abschwung um 3% erwartet, während die Zeitarbeitnehmeranzahl laut der Befragten im Jahr 2020 stabil bleiben soll.

3 Die negative gesamtwirtschaftliche Entwicklung, die von Faktoren wie einem wachsenden Handelsprotektionismus, politischen Geschehnissen innerhalb Europas (z.B. Brexit) sowie weiteren geopolitischen Konflikten (z.B. Iran) abhängt, trübt die Stimmung in der Zeitarbeitsbranche ein. Zudem geraten zentrale Industrien Deutschlands wie die Automobilbranche zusehends unter Druck.

1

2

3





4

Für die befragten Geschäftsführer spielen auch im aktuellen Jahr strukturelle Themen wie der Fachkräftemangel und die strengere Regulierung eine zentrale Rolle. Die in den vergangenen Jahren starke konjunkturelle Entwicklung in Deutschland hat dazu geführt, dass Fachkräfte (White- sowie Blue-Collar-Zeitarbeiter) schlecht verfügbar sind. Die Begrenzung der Überlassungshöchstdauer von 18 Monaten seit Oktober 2018 sowie die Equal-Pay-Behandlung nach bereits 9 Monaten sehen die Befragten weiterhin kritisch.

5

Mit dem Voranschreiten der Digitalisierung ergeben sich neue Chancen, da es den Zeitarbeitsunternehmen nun möglich ist, die Profitabilität und Flexibilität zu erhöhen. Diese Thematik wurde bereits in unserer letztjährigen Studie kurz aufgegriffen und wird dieses Jahr weiter vertieft.

6

Die diesjährige PwC-Kurzumfrage richtete sich an 100 Unternehmen der Branche und wurde im Zeitraum vom 18. Juni bis 2. August 2019 durchgeführt. Mit einer Rücklaufquote von rund 36% war eine solide Beteiligung zu verzeichnen. Die schriftliche Umfrage wurde durch Telefoninterviews ergänzt.

7

In den Jahren 2012 bis 2018 haben wir ähnliche Kurzumfragen bei der Zeitarbeitsbranche in Deutschland mit folgenden Schwerpunkten durchgeführt:

- vor und im Nachgang der Regulierungen (Equal Pay, Mindestlohn, Überlassungsdauer)
- Digitalisierung

Ergebnisse der PwC-Umfrage 2019

Die Branche erwartet aufgrund einer wirtschaftlichen Abkühlung einen Rückgang für das Jahr 2019 sowie eine konstante Entwicklung für das Jahr 2020. Die Digitalisierung entwickelt sich in der Branche zu einem Kernthema, welches sich positiv auf die Profitabilität und Flexibilität von Kostenstrukturen auswirkt. Die Mehrheit der Befragten plant allerdings keine Anpassung des bestehenden Geschäftsmodells, wie z. B. eine Reduzierung der Standorte.

- Der **verstärkte Rückgang** der Anzahl der Zeitarbeitnehmer **im zweiten Halbjahr 2018** (–9,7% von Juni bis Dezember), der von der Bundesagentur für Arbeit registriert wurde, untermauert den von den Befragten prognostizierten Abschwung für 2019 und kann als **frühzyklischer Indikator** für eine gesamtwirtschaftliche Eintrübung gewertet werden.
- In den Jahren **2019** und **2020** erwarten die befragten Unternehmen eine **insgesamt negative Entwicklung** des Zeitarbeitsmarktes. Für 2019 wird mit einem Rückgang des Marktvolumens um 3% gerechnet, 2020 erwarten die befragten Teilnehmer eine mit 1% weitestgehend konstante Entwicklung; inflationsbereinigt hieße auch dies ein rückläufiges Marktvolumen. Als wichtigste Faktoren für den Rückgang wurden strukturelle Gründe wie die **Reduzierung der Überlassungsdauer auf 18 Monate (58%)**, die weiterhin **schlechtere Verfügbarkeit von Fachkräften (56%)** sowie der **konjunkturelle Abschwung (53%)** genannt.
- Die Bandbreite der erwarteten Rückgangsraten fiel aufgrund **der bestehenden Unsicherheit** im Vergleich zum letzten Jahr bedeutend größer aus. Die Gründe dafür liegen vor allem in der **ungewissen wirtschaftlichen Entwicklung** der kommenden Jahre, die maßgeblich von der globalen Handelspolitik, den politischen Geschehnissen innerhalb Europas (z. B. Brexit) sowie von industriespezifischen Herausforderungen in Deutschland wie beispielsweise dem durch die Elektrifizierung des Antriebsstrangs bedingten Transformationsprozess in der Automobilindustrie geprägt ist.
- Als Reaktion auf die wirtschaftliche Abkühlung und damit verbundene Umsatz- und Profitabilitätsrückgänge der Zeitarbeitsunternehmen kann es zu einer weiteren **Konsolidierung** durch **M&A** oder **strategische Allianzen** kommen (**43% der Befragten**). Unternehmen mit einer Branchenspezialisierung auf **weniger zyklische** (z. B. Pflege) und **stark wachsende Berufsgruppen** (z. B. IT) können sich diesem Druck entziehen (**54% der Befragten**).

- Im Vergleich zum letzten Jahr nimmt die **Digitalisierung** bei den befragten Unternehmen eine noch bedeutendere Rolle (**10 Prozentpunkte mehr**) ein, da sie vor allem als Chance wahrgenommen wird, um **Kostenflexibilität** und somit **Profitabilität** zu steigern.
- Hierbei stehen für die befragten Unternehmen die **Agilität der Organisation** (z. B. durch Digitalisierung der Wertschöpfungskette) sowie eine **Adaptierung des Geschäftsmodells** (z. B. Entwicklung zum Online-plattformanbieter) als mögliche Maßnahmen im Vordergrund, um das Geschäftsmodell hinsichtlich **Profitabilität** nachhaltig zu verbessern und bei **einer Wirtschaftskrise kostenflexibler agieren** zu können.
- Konkret sehen die Befragten in der Digitalisierung eine Möglichkeit der **Vereinfachung und Beschleunigung der internen Prozesse (77%)**, zur **Steigerung der Kundenzufriedenheit**, etwa durch schnelleres und passenderes Matching (**66%**) sowie zur **Verbesserung der Marge um durchschnittlich 3–5% (51%)**.
- **Physische Standorte werden** aber gemäß rund der Hälfte der befragten Zeitarbeitsunternehmen (**49%**) trotz Digitalisierung weiterhin **eine wichtige Rolle spielen**. Das Argument **der Nähe zu den Zeitarbeitnehmern** als Differenzierungskriterium zum Wettbewerb scheint für die befragten Zeitarbeitsunternehmen hierbei zentral.
- 43% der Befragten geben an, dass disruptive Geschäftsmodelle bereits heute eine Rolle spielen, jedoch **nicht** zugleich mit einer **Reduzierung der lokalen Standorte** einhergehen. Etwa 85% der Studienteilnehmer gehen davon aus, dass auch zukünftig **nicht** auf lokale Standorte **verzichtet** werden kann.
- Eine klare strategische Ausrichtung ist laut Befragten zukünftig ein Erfolgsfaktor für eine nachhaltige Positionierung. Dies kann entweder durch den Fokus auf ein **innovatives Geschäftsmodell** (z. B. Online-plattform) oder die **Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette** erreicht werden.

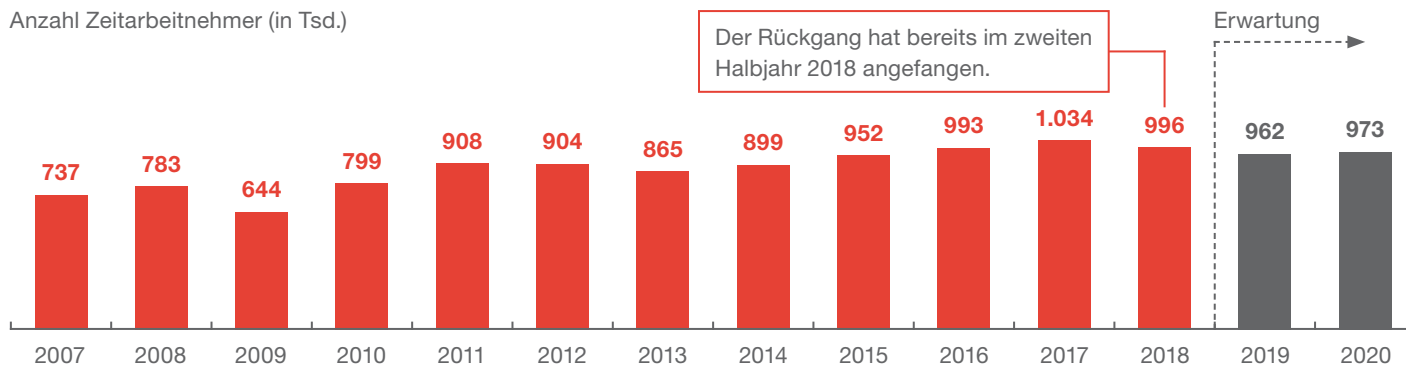


Die Zeitarbeitsbranche ist sich den zukünftigen Herausforderungen und der Bedeutung der Digitalisierung zunehmend bewusst. Allerdings sollten die Unternehmen diese Chance nutzen, um das traditionelle Geschäftsmodell mit einer hohen lokalen Präsenz einem Stresstest zu unterziehen und weitere Optimierungsmöglichkeiten entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu identifizieren. Dadurch können sie verborgene Potenziale für sich (z. B. Profitabilitätsverbesserung), für Kunden (z. B. durch schnellere Recruitingprozesse) und für Zeitarbeitsnehmer (z. B. passendere Jobangebote) heben. Die Ziele aller Maßnahmen sollten dabei weniger die Umsatzmaximierung, sondern vielmehr eine hohe und stabile Profitabilität sowie eine verstärkte und nachhaltige Beziehung zu Zeitarbeitnehmern und Kunden sein.

Seit Juli 2018 ist der Markt rückläufig. 2019 wird ein weiterer Rückgang um 3% und für 2020 lediglich eine konstante Entwicklung erwartet.

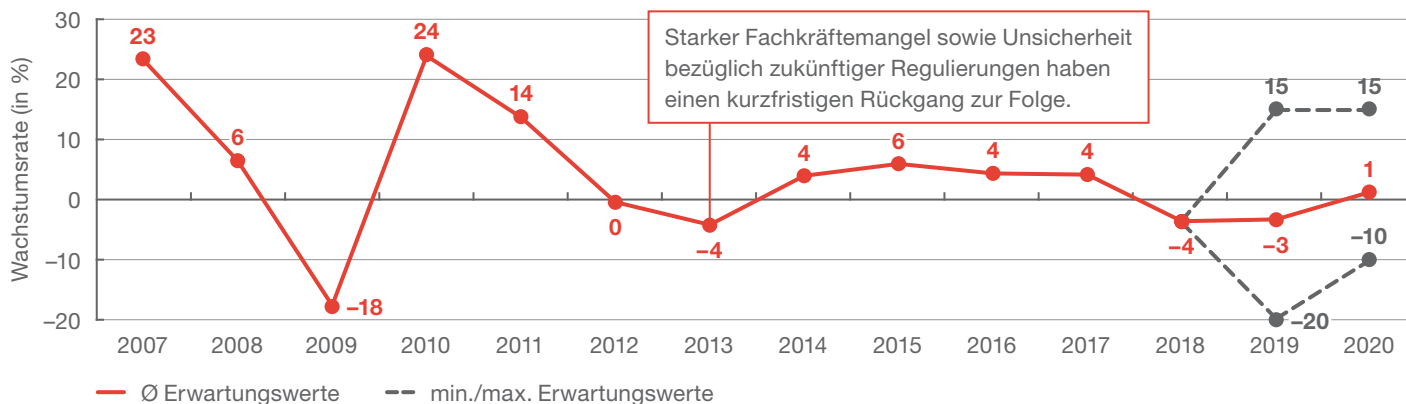
Jährliche Entwicklung des Zeitarbeitsmarktes – Absolute Zeitarbeitnehmerzahl 2007–20¹

Anzahl Zeitarbeitnehmer (in Tsd.)



¹ Die Bundesagentur für Arbeit hat das Erhebungsverfahren im Jahr 2013 umgestellt. Die Jahre 2007–12 wurden aus Vergleichbarkeitsgründen dem neuen Erhebungsverfahren angepasst.

Jährliche Entwicklung des Zeitarbeitsmarktes – Wachstumsraten 2007–20¹

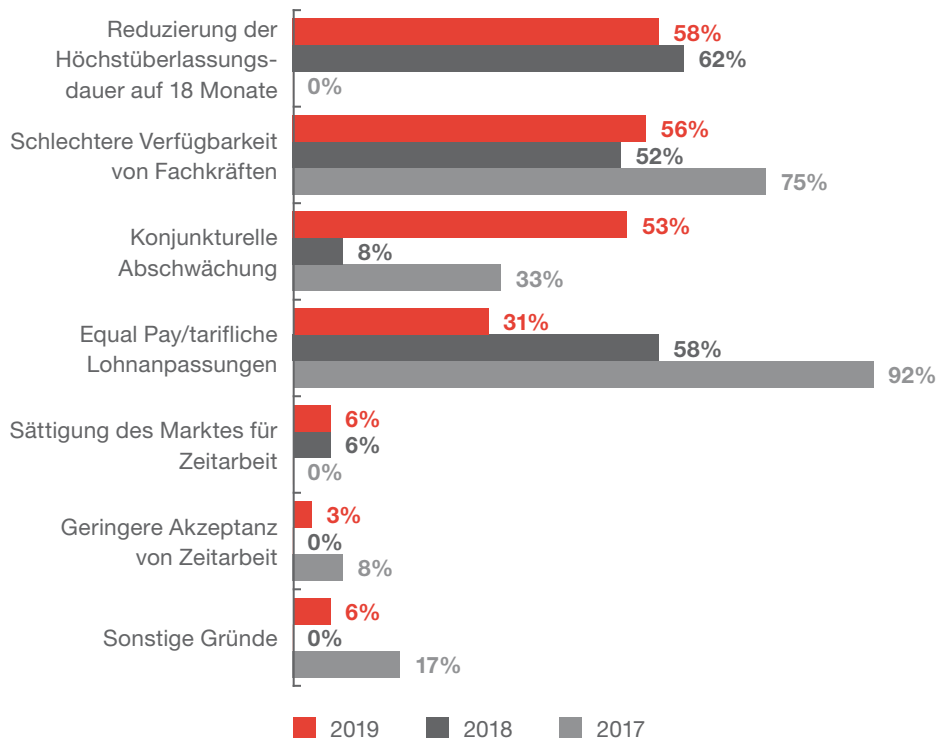


¹ Die Bundesagentur für Arbeit hat das Erhebungsverfahren im Jahr 2013 umgestellt. Die Jahre 2007–12 wurden aus Vergleichbarkeitsgründen dem neuen Erhebungsverfahren angepasst.

Die konjunkturelle Abschwächung wird erstmalig deutlich als Risiko für die Branche wahrgenommen. Strukturelle Themen wie die Reduzierung der Überlassungsdauer und der Fachkräftemangel bleiben aktuell.

Gründe für eine negative Einschätzung der zukünftigen Entwicklung

Anteil der Befragten



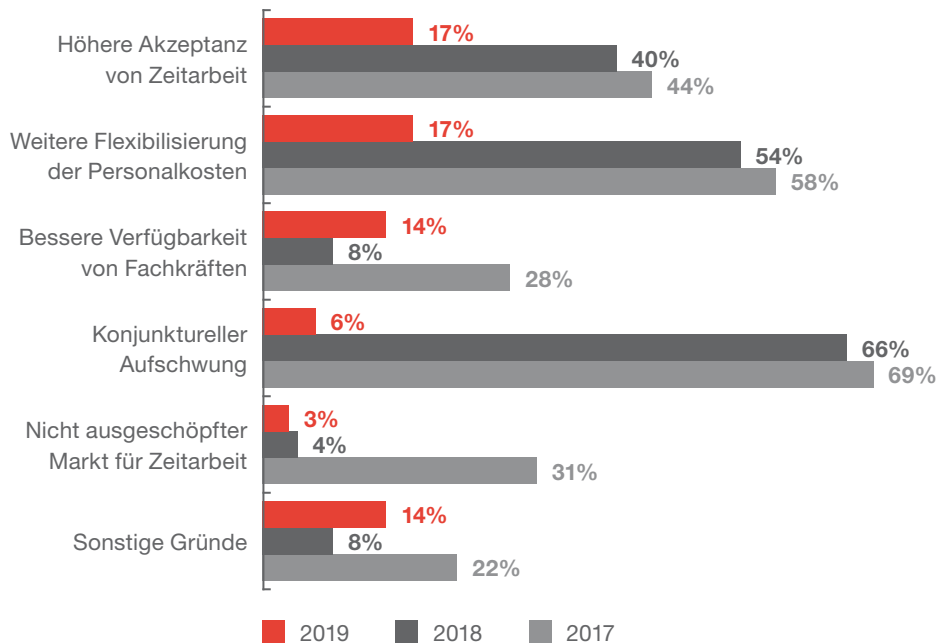
„Negative Effekte der weltweiten Handelspolitik sowie Unsicherheit bezüglich der weiteren Entwicklung der EU haben einen negativen Einfluss auf die Konjunktur und auf die Zeitarbeitsbranche.“

„Wir erwarten aufgrund der konjunkturellen Abkühlung sowie der starken Strukturveränderungen in bestimmten Industrien, wie der Automobil- und Zulieferindustrie, einen Rückgang der Zeitarbeitsbranche.“

Der Anteil der Befragten mit einer positiven Sicht auf die Zukunft des Zeitarbeitsmarktes ist aufgrund der wirtschaftlichen Eintrübung deutlich niedriger als in den Vorjahren.

Gründe für eine positive Einschätzung der zukünftigen Entwicklung

Anteil der Befragten

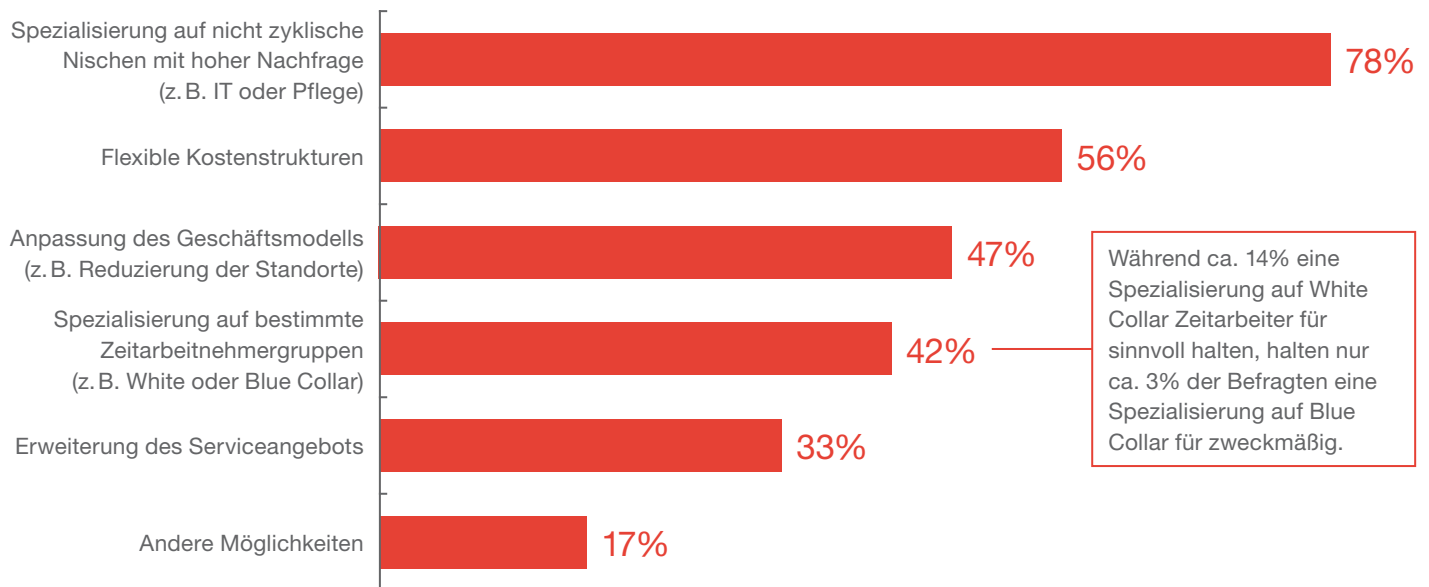


Die für den Zeitarbeitsmarkt wesentlichen Treiber wie beispielsweise die konjunkturelle Entwicklung haben sich in vergangener Zeit markant abgeschwächt.

Zeitarbeitsunternehmen sehen eine Spezialisierung auf Nischen sowie flexible Kostenstrukturen als beste Schutzmaßnahmen gegen einen wirtschaftlichen Abschwung.

Schutzmaßnahmen gegen wirtschaftlichen Abschwung

Anteil der Befragten



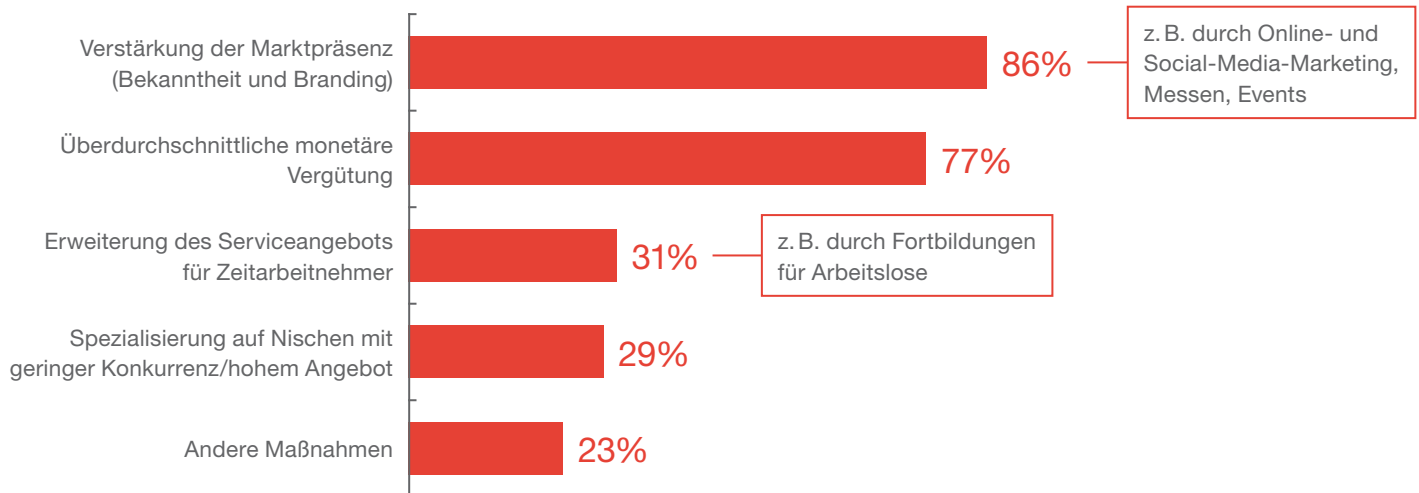
„Wir haben uns bei Fachkräften frühzeitig auf die Pflegebranche fokussiert, was unser Unternehmen vor einem wirtschaftlichen Abschwung in Zukunft schützen sollte.“

„Auch bei uns bieten flexible Kostenstrukturen einen guten Rettungsschirm, falls sich die wirtschaftliche Entwicklung in Zukunft eintrüben sollte.“

Zeitarbeitsunternehmen versuchen vor allem mit Markenbekanntheit und überdurchschnittlicher monetärer Vergütung dem Fachkräftemangel zu entgegnen.

Maßnahmen gegen Fachkräftemangel

Anteil der Befragten



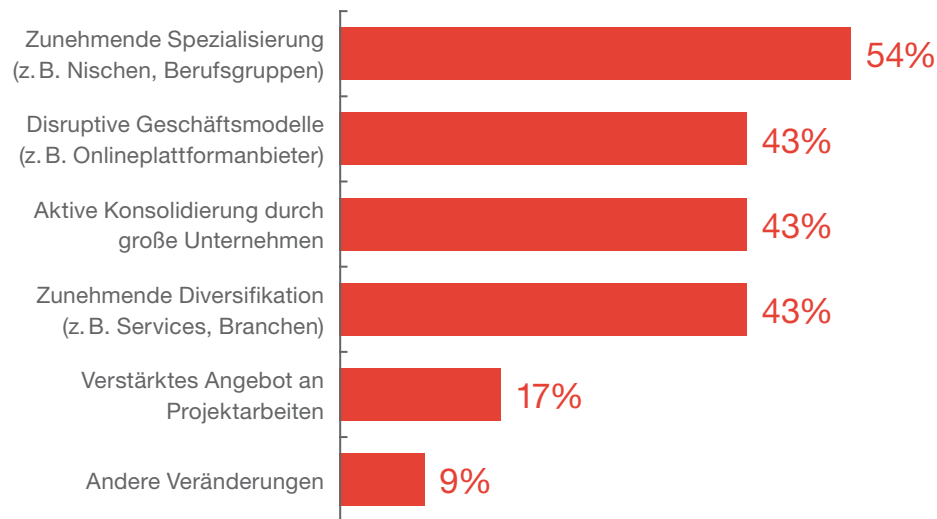
„Um weiterhin erfolgreich in der Rekrutierung zu sein, ist eine starke Präsenz in allen Marketingkanälen essenziell. Vor allem soziale Medien wie Facebook und Instagram sind ein Muss geworden.“

Der Fachkräftemangel stellt für die Zeitarbeitsunternehmen ein zunehmendes Wachstumshemmnis dar, dem mit gezielten Maßnahmen wie einer weiteren Professionalisierung oder Veränderungen im Recruiting (z. B. Auslandsrecruiting) entgegnet werden kann.

Zunehmende Spezialisierung, disruptive Geschäftsmodelle sowie aktive Konsolidierung verändern bestehende Strukturen von Zeitarbeitsunternehmen.

Geschäftsmodellveränderungen von Zeitarbeitsunternehmen

Anteil der Befragten



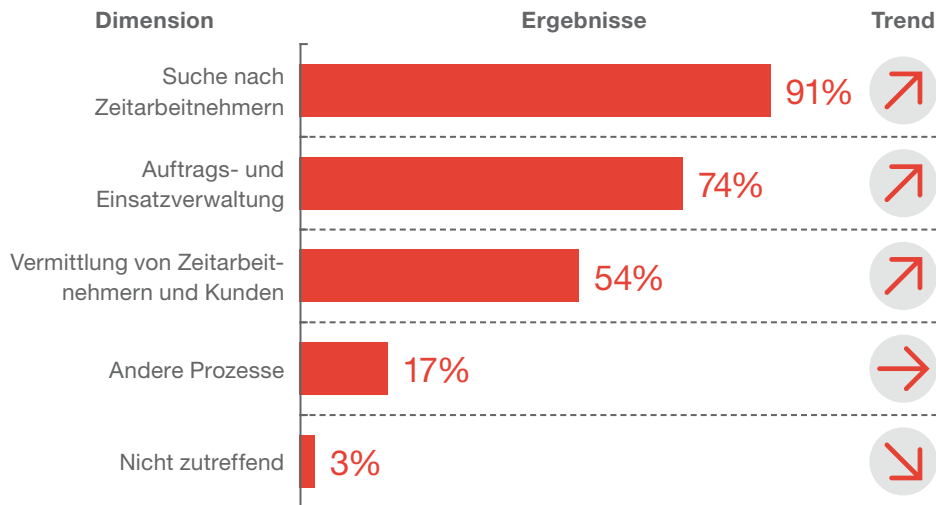
„Auch wir haben vor einigen Jahren die strategische Entscheidung getroffen, uns auf eine bestimmte Berufsgruppe zu spezialisieren.“

Innovative Konzepte (z. B. Onlineplattformen) werden einen starken Einfluss auf die Geschäftsmodelle haben, da sie durch bessere Kostenstrukturen (aufgrund einer geringeren Anzahl an physischen Standorten) eine höhere Profitabilität bei zugleich hoher Kundennähe gewährleisten.

Zeitarbeitsunternehmen setzen IT-Lösungen insbesondere bei der Suche von Zeitarbeitnehmer sowie bei der Auftrags- und Einsatzverwaltung ein.

Geeignete Prozessschritte für den Einsatz von IT-Lösungen

Anteil der Befragten



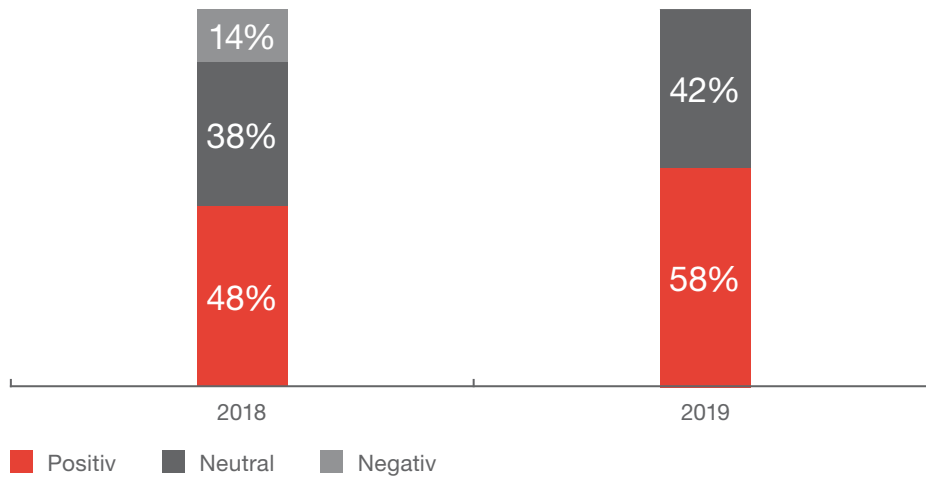
„Bei der Suche nach Zeitarbeitskräften erwarten wir zukünftig eine deutliche Erleichterung durch Softwarelösungen.“

IT-Lösungen sind bei der Suche nach Personal oder bei der Auftrags- und Einsatzverwaltung bereits Branchenstandard. Das nächste Automatisierungslevel wird der Einsatz von Machine Learning beim Matching (Live Matching) sein, um die Qualität weiter zu erhöhen.

58% der Befragten bewerten den Einfluss der Digitalisierung positiv, was einem Zuwachs von 10 Prozentpunkten im Vergleich zu 2018 entspricht.

Einfluss der Digitalisierung auf die Zeitarbeitsbranche

Anteil der Befragten

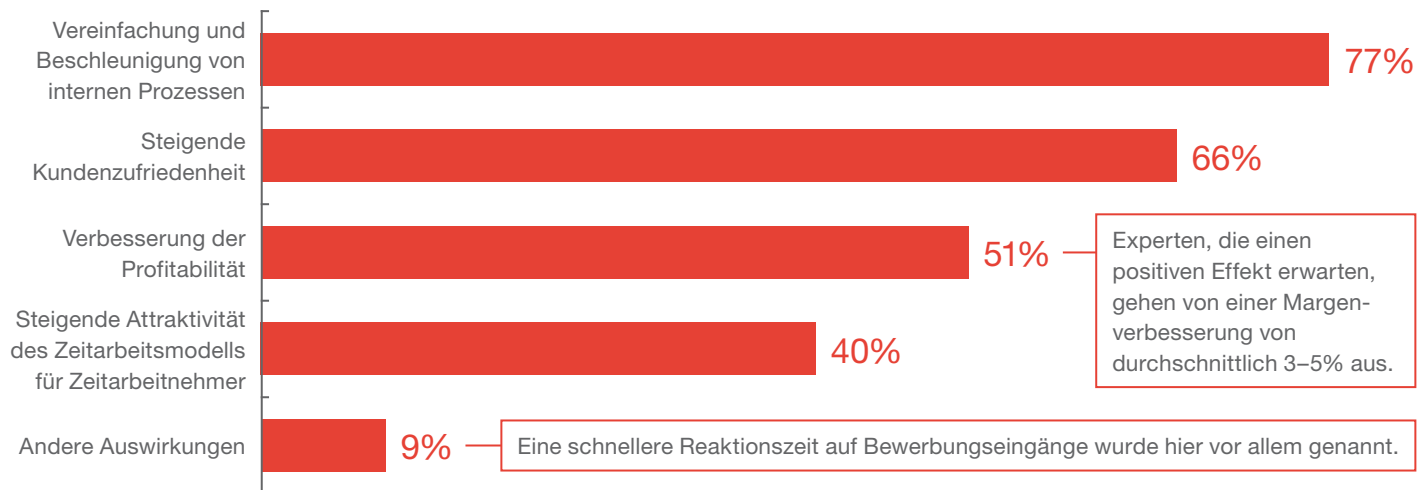


Die Zeitarbeitsunternehmen bauen die Vorbehalte gegenüber dem Einsatz digitaler Hilfsmittel stetig ab und erkennen die positiven Auswirkungen auf die internen Prozesse und Organisation, auf ihre Kunden und auch die Zeitarbeitnehmer.

Positive Effekte werden aufgrund der Verbesserung interner Prozesse, höherer Kundenzufriedenheit sowie einer Profitabilitätssteigerung um 3–5 Prozentpunkte erwartet.

Positive Auswirkungen der Digitalisierung auf die Zeitarbeitsbranche

Anteil der Befragten



„Durch die Digitalisierung ist es uns möglich, deutlich schneller die vakante Position unseres Kunden adäquat zu besetzen.“

Beim Einsatz von neuer Technologie muss vielmehr die langfristige Profitabilität des Unternehmens im Vordergrund stehen, und weniger die vermeintlich hohen Anschaffungskosten oder das reine Umsatzwachstum.

Die positiven Effekte der Digitalisierung überwiegen die negativen Auswirkungen deutlich.

Negative Auswirkungen der Digitalisierung auf die Zeitarbeitsbranche

Anteil der Befragten



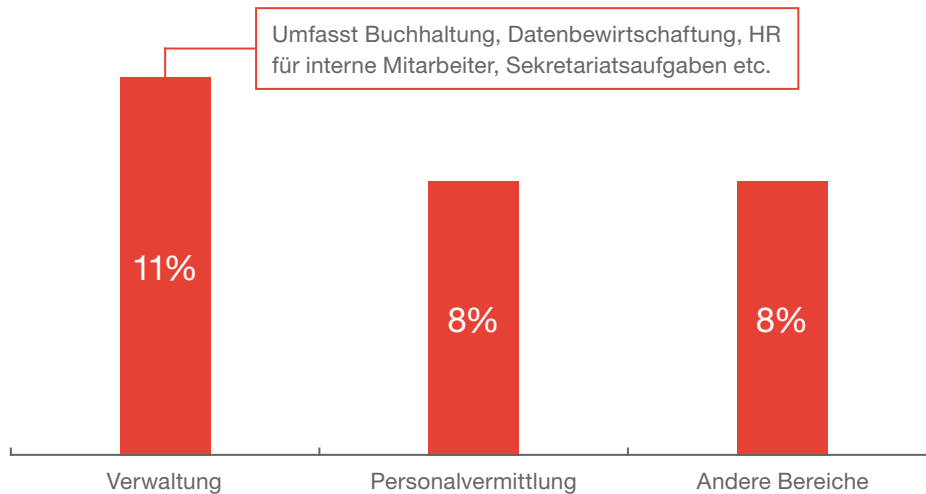
„Sollten Unternehmen dem digitalen Fortschritt nicht folgen können, erwarten wir eine zunehmende Marktkonsolidierung.“

„Die steigende Komplexität durch die Digitalisierung bringt eine höhere Belastung für Mitarbeiter und Zeitarbeitnehmer mit sich.“

Die Digitalisierung der Zeitarbeitsbranche wird langfristig vor allem Beschäftigte der Bereiche Verwaltung und Personalvermittlung ersetzen.

Substitution von Beschäftigten durch Digitalisierung nach Funktion

Anteil an langfristig ersetzten Beschäftigten



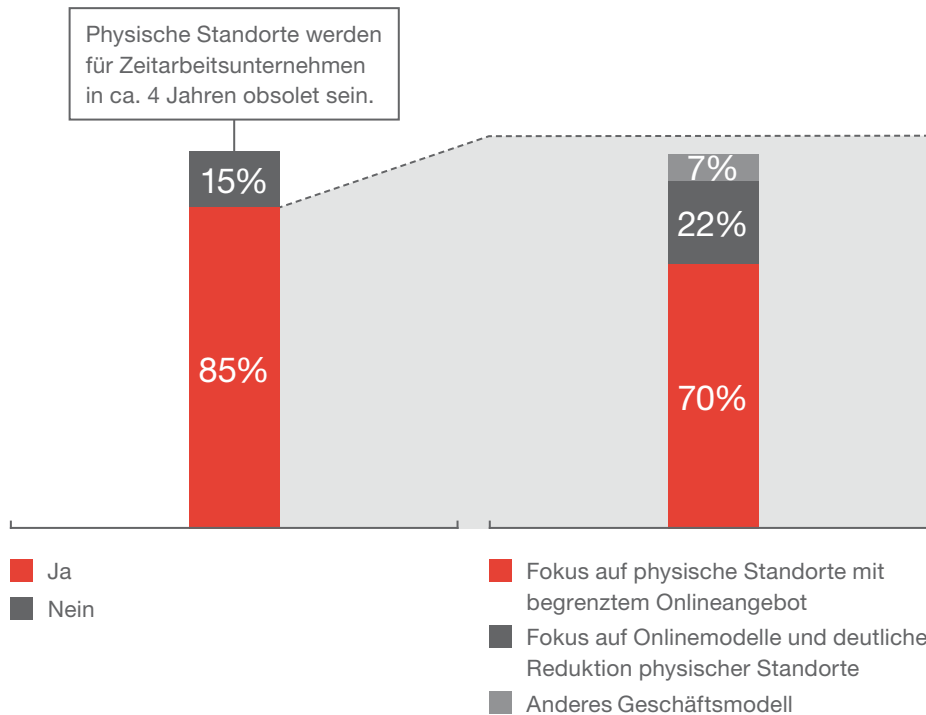
„Wenn digitale Lösungen zukünftig Arbeitskräfte ersetzen, dann in den administrativen Bereichen wie der Buchhaltung und der Datenbewirtschaftung.“

„Softwarelösungen werden vor allem in der Verwaltung und Personalvermittlung Mitarbeiter substituieren.“

85% der Zeitarbeitsunternehmen gehen davon aus, dass zukünftig physische Standorte bestehen bleiben und Onlinemodelle nur eine komplementäre Rolle einnehmen werden.

Werden physische Standorte langfristig benötigt?¹

Anteil der Befragten



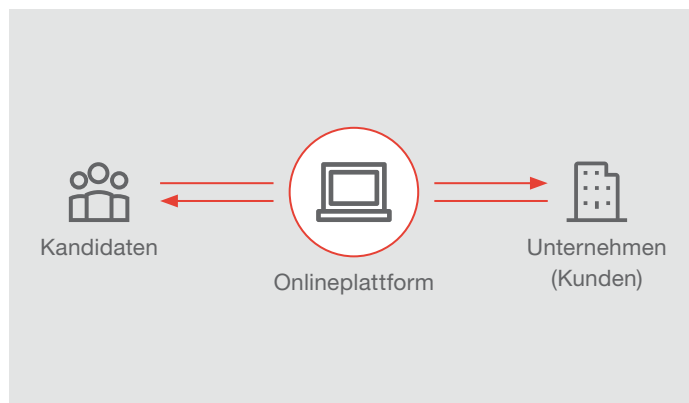
„Physische Standorte gewährleisten die Nähe zu den Zeitarbeitnehmern und stellen für uns einen wichtigen Differenzierungsfaktor dar.“

¹ Abweichungen aufgrund von Rundungsdifferenzen.

Das traditionelle Geschäftsmodell der Zeitarbeitsbranche muss überdacht werden, damit es flexibler und profitabler wird.

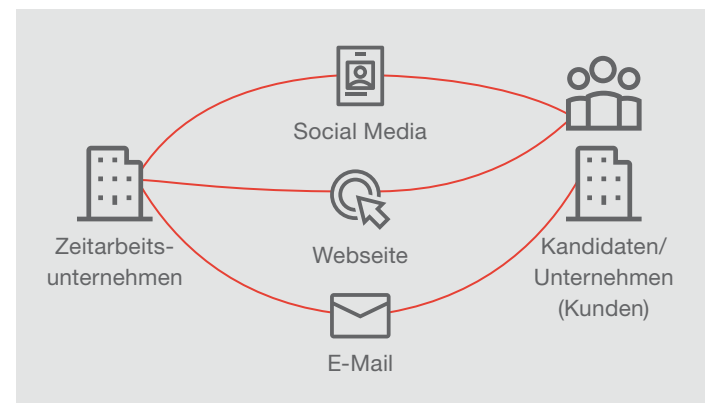
Digitalisierungsmöglichkeiten in der Zeitarbeitsbranche (Beispiele)

Onlinevermittlungsplattform



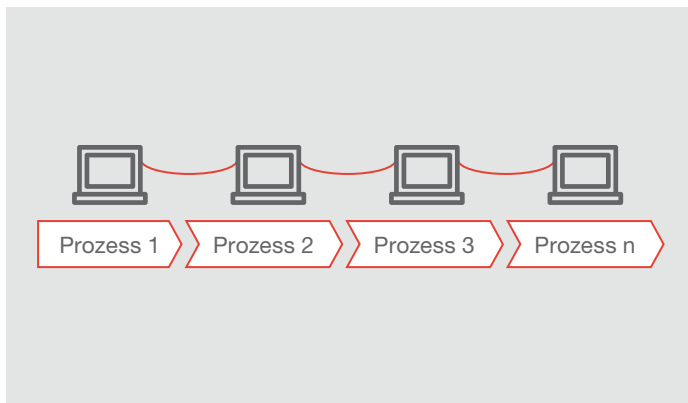
- Vermittlung von Kandidaten an Unternehmen ohne physische Standorte mit Live-Matching-Systemen, Video-Konferenzen, Chatbots etc.
- Höhere Profitabilität und Flexibilität, da aufgrund der fehlenden Standorte ein geringeres Fixkostenniveau besteht.

Digitales Marketing



- Ergänzung der Offlinemarketingmaßnahmen (z. B. Print und Messen) durch digitale Kanäle.
- Breitere geografische Abdeckung (z. B. Ausland), Erreichung neuer Kundengruppen (z. B. jüngere Generation) sowie auf den Kandidaten zugeschnittene Werbung durch Onlinemarketing.

Digitale Operationalisierung



- Digitalisierung interner Prozesse und Automatisierung manueller Tätigkeiten sowie Einsatz neuer Technologien (z. B. künstliche Intelligenz, Machine Learning).
- Höhere Profitabilität und Flexibilität durch Kosteneinsparungen (d. h. weniger Verwaltungsaufwand) und Effizienzsteigerung.

Die Digitalisierung bietet Optimierungspotenzial auf verschiedenen Ebenen der Wertschöpfungskette, z. B. bei der Rekrutierung von Zeitarbeitern, bei internen Verwaltungsprozessen sowie bei der Vermarktung des Unternehmens. Einerseits können dadurch Kosten (z. B. Standorte, Verwaltungsaufwand) eingespart und überdurchschnittliche Margen von bis zu 20% EBITDA erreicht werden, während der Branchendurchschnitt bei EBITDA-Margen von 2–3% liegt. Andererseits verleiht ein digitales Geschäftsmodell einem Zeitarbeitsunternehmen ein hohes Maß an Flexibilität, insbesondere in Zeiten eines wirtschaftlichen Abschwungs.

Für PwC als Transaktionsberater in der Zeitarbeitsbranche sprechen fünf gute Gründe.

Fünf gute Gründe, die für PwC sprechen



1 Unser Team verfügt aufgrund zahlreicher Projekteinsätze in der Zeitarbeit über **ausgeprägte Branchenexpertise**.

2 Wir stellen anerkanntes Methodenwissen zur Verfügung – insbesondere in puncto **Commercial Due Diligence sowie Value Creation in Deals auf Käufer- und Verkäuferseite**.

3 Wir **quantifizieren** mithilfe von **Data & Analytics** unsere **qualitativen Analyseergebnisse** und deren Einfluss auf die GuV und **integrieren** unsere Arbeit mit **Financial Due Diligence** sowie dem **M&A-Berater**.

4 PwC genießt aufgrund seiner **Branchenkenntnisse** eine **hohe Akzeptanz** bei **Unternehmen** wie auch relevanten **Fremd- und Eigenkapitalgebern**.

5 Wir verfolgen einen **pragmatischen Projektansatz**, der umsetzbare Handlungsempfehlungen gewährleistet.

Bei der Beratung zu Transaktionen im Zeitarbeitssektor sollten folgende Fragen geklärt werden.

Handelt es sich beim Zielunternehmen um einen Generalisten oder einen Spezialisten? Wie breit ist und welche Logik verfolgt die Endmarktabdeckung?

Welche Vertragsmodelle kommen zur Anwendung? Wie gut ist das Zielunternehmen als Master Vendor bzw. als Co-Lieferant positioniert?

Was unterscheidet das Zielunternehmen vom Wettbewerb? Wie ist das Unternehmen im Markt positioniert und wie wird es von wichtigen Marktteilnehmern wahrgenommen? Welche Alleinstellungsmerkmale hat das Unternehmen und wie nachhaltig sind diese?

Was für Effekte haben wichtige regulatorische Markttreiber wie Equal Pay, Mindestlohn und Überlassungsbeschränkung? Zu welcher Umsatz- und Kostenbelastung haben diese geführt? Inwieweit können daraus entstandene Kostensteigerungen an die Kunden weitergegeben werden?

Wie schneidet das Unternehmen puncto Margen im Vergleich zum Wettbewerb ab? Wie lassen sich wichtige KPIs vergleichen? Was ist die zukünftig passende Strategie, um die KPIs nachhaltig zu verbessern? Was ist davon abgeleitet der realistische Businessplan?

Wie ist das Zielunternehmen hinsichtlich Digitalisierung positioniert? Was hat sich in den letzten Jahren diesbezüglich verändert? Welche strategischen Maßnahmen werden für die Zukunft geplant? Welche Veränderungen ergeben sich daraus für das Geschäftsmodell?

Ihre Ansprechpartner



Dr. Ralph Niederdrenk

Partner
Bernhard-Wicki-Str. 8
80636 München
Tel.: +49 89 5790-5320
Mobiltel.: +49 175 7278986
ralph.niederdrenk@pwc.com

Kurzprofil

Dr. Ralph Niederdrenk ist Partner in der PwC 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, industrienaher Dienstleistungen, Bauindustrie und Industriegüter.



Isabella Calderon Hoyos

Senior Manager
Bernhard-Wicki-Str. 8
80636 München
Tel.: +49 89 5790-6514
Mobiltel.: +49 170 5739948
isabella.calderon.hoyos@pwc.com

Kurzprofil

Isabella ist Senior Manager in der PwC 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, industrienaher Dienstleistungen, Konsumgüter und Retail.

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 11.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,2 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

