

# Personaldienstleistungen in Deutschland

Auf zu neuen Größen

 **ERNST & YOUNG**





# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>3</b>
<b>Die Konsolidierung beginnt</b>	<b>4</b>
<b>Personaldienstleistungen in Deutschland – Ein Überblick</b>	<b>6</b>
Entwicklung des Personaldienstleistungsmarktes in Deutschland	7
Aktuelles und zukünftiges Marktvolumen	8
Marktsegmente	10
Anzahl und Struktur der Anbieter	13
Der deutsche Markt im internationalen Vergleich	15
<b>Maßgebliche Einflussfaktoren</b>	<b>17</b>
Gesamtwirtschaftliche Entwicklung	17
Gesetzliche und tarifliche Regulierung	18
Outsourcing	22
<b>Beurteilung des Wettbewerbsumfeldes</b>	<b>24</b>
Wettbewerbsstruktur	24
Aktuelle Wettbewerbssituation	27
Bewertung des Kapitalmarktes	30
<b>Marktentwicklung und Perspektiven</b>	<b>32</b>
Marktkonsolidierung im Inland	32
Europäische Expansion	33
Erweiterung und Spezialisierung des Dienstleistungsportfolios	34
Finanzinvestoren als Konsolidierungsbeschleuniger	35
<b>Ausblick</b>	<b>38</b>
<b>Anhang</b>	<b>40</b>
Transaktionen im Überblick	40
Führende Anbieter in Deutschland	41
Ernst & Young Transaction Advisory Services	43

# Die Konsolidierung beginnt

Mit der Diskussion um die Hartz-Konzepte stand die Personaldienstleistungsbranche im letzten Jahr wie kaum ein anderer Wirtschaftsbereich im Zentrum der öffentlichen Wahrnehmung. Neben der politischen Debatte um die Reform des Arbeitsmarktes ist die gestiegene Wahrnehmung aber nicht zuletzt Resultat der zunehmenden Etablierung von Personaldienstleistungen als fester Bestandteil des Personalmanagements im Unternehmenssektor.

Die zunehmende Akzeptanz in der Öffentlichkeit erfolgt allerdings zu einem Zeitpunkt, an dem sich die Branche selbst in einem großen Umbruch befindet: am Beginn einer langfristigen Konsolidierungswelle. Wir erwarten, dass die zehn größten Anbieter von Personaldienstleistungen in Deutschland ihren Marktanteil von derzeit knapp 31 Prozent bis zum Jahr 2007 auf ca. 40 Prozent ausbauen werden. Damit würde der Markt hierzulande eine ähnliche Entwicklung wie in anderen europäischen Ländern nehmen.

Der Zeitpunkt für den Beginn der Konsolidierung ist indes nicht zufällig: Die Branche in Deutschland hatte nach einer langen Phase kontinuierlichen Wachstums in den neunziger Jahren, in denen der steigende Bedarf der Unternehmen an Personaldienstleistungen fast automatisch für immer neue Zuwachsraten sorgte, in den letzten zwei Jahren mit großen Herausforderungen zu kämpfen:

- Bedingt durch die schlechte Konjunkturlage in Deutschland ist der Gesamtumsatz an Personaldienstleistungen nach dem Rekordjahr 2001 mit 8,3 Milliarden Euro in den letzten beiden Jahren um insgesamt ca. 9 Prozent auf schätzungsweise 7,5 Milliarden Euro in 2003 zurückgegangen. Erst durch die in den letzten Monaten begonnene konjunkturelle Belebung hat sich dieser Trend in letzter Zeit zu Gunsten eines leichten Branchenwachstums verändern können.
- Unternehmenskunden sind heute nur noch für komplexe, maßgeschneiderte und umfassende Dienstleistungen bereit, entsprechende Preise zu akzeptieren. Die Margen für die klassische Arbeitnehmerüberlassung und die Personalvermittlung von normalqualifizierten Arbeitnehmern sind dagegen verstärkt unter Druck geraten.
- Die tariflich vereinbarten Mindestgehälter in der Zeitarbeit und die mit dem Tarifvertrag erzeugte Preistransparenz, insbesondere für geringqualifizierte Tätigkeiten, führen dazu, dass der Preisdruck in diesem Segment trotz der konjunkturellen Belebung bestehen bleibt.

Die schwierige Branchensituation der letzten beiden Jahre hat bei vielen Anbietern zu einem Umdenken geführt, das sich gegenwärtig in einer Neuausrichtung ihrer Aktivitäten niederschlägt. Wir beobachten und erwarten vor diesem Hintergrund vor allem die folgenden vier Trends:

- Etablierte Anbieter forcieren durch Investitionen und gezielte Akquisitionen eine stärkere Marktdurchdringung in Deutschland, um mit einer flächendeckenden Präsenz den Ansprüchen auch der größeren Unternehmenskunden gerecht zu werden.
- Vor allem die bislang hauptsächlich national präsenten Personaldienstleister versuchen, Aktivitäten im europäischen Ausland auf- bzw. auszubauen, um den Umsatz regional zu diversifizieren und sich von nationalen Wirtschaftsentwicklungen unabhängiger machen zu können.
- Die bislang oftmals einseitig auf Arbeitnehmerüberlassung ausgerichteten Dienstleistungsportfolios werden um spezialisierte Dienstleistungen erweitert, die eine höhere Wertschöpfung erlauben. Gleichzeitig werden die Marktaktivitäten auf einzelne Branchen oder Tätigkeitsschwerpunkte hin ausgerichtet, die weniger konjunkturanfällig sind und mit denen sich höhere Margen als in den klassischen Bereichen der Zeitarbeit erzielen lassen.
- Finanzinvestoren beteiligen sich verstärkt an mittelständischen Personaldienstleistern. Durch die Bereitstellung von Expansionskapital an Dritte bzw. durch den Kauf und der anschließenden Integration unterschiedlicher Personaldienstleister im eigenen Namen (sogenannte Buy-and-build-Strategien) unterstützen sie die Bereinigungs-tendenzen in der Anbieterstruktur und wirken somit positiv auf das Marktgeschehen.

Der Markt in Deutschland ist gegenwärtig immer noch stark fragmentiert und durch inhabergeführte Unternehmen geprägt, die selten über mehr als einen Standort verfügen. Alle der – aus unserer Sicht – Erfolg versprechenden Strategien setzen allerdings eine Mindestgröße voraus, über die das Gros der Anbieter zur Zeit noch nicht verfügt. Wir rechnen daher in naher Zukunft mit einer deutlichen Konsolidierung des Marktes durch Marktaustritte in Form von Geschäftsaufgaben und Insolvenzen, aber auch durch zunehmende Unternehmenstransaktionen.

Nach unserer Einschätzung werden insbesondere die etablierten Unternehmen, die sich bereits erfolgreich auf bestimmte Branchen und Funktionsbereiche ausgerichtet haben und ein umfassendes qualifiziertes Bündel an Dienstleistungen anbieten, langfristig von den strukturellen Veränderungen des Marktes profitieren. Für die international führenden Anbieter, deren Marktanteile in Deutschland noch vergleichsweise gering sind, bieten die gegenwärtigen Rahmenbedingungen eine günstige Gelegenheit, ihre Präsenz durch Akquisitionen selektiv zu verstärken.

Mit dieser Studie möchten wir die aktuelle Situation des Personaldienstleistungsmarktes näher beleuchten und die maßgeblichen Markteinflussfaktoren analysieren. Auf Basis dieser Analyse möchten wir die zukünftige Entwicklung sowie die möglichen Handlungsoptionen der Marktteilnehmer skizzieren.

# Personaldienstleistungen in Deutschland – Ein Überblick

## Warum Personaldienstleistungen?

Der Wettbewerbsdruck der vergangenen Jahre hat Unternehmen nahezu aller Branchen dazu veranlasst, ihre eigenen Betriebsabläufe zu verschlanken und die Kernbelegschaft zu reduzieren. Die Zielsetzung war und ist, die Personalressourcen optimal und flexibel an die Kapazitätsauslastung anzupassen. Allerdings erschweren Kostenaspekte, die mangelnde Qualifikation von Mitarbeitern sowie das geltende Arbeitsrecht oft den flexiblen Einsatz von Arbeitskräften.

Personaldienstleister nehmen sich dieser Herausforderung an und unterstützen ihre Unternehmenskunden mit vielfältigen Dienstleistungen im Bereich der Beschaffung, des Einsatzes sowie des Managements von Personal. Sie helfen den Unternehmen dabei, Fixkosten in diesem Bereich zu verringern und den flexiblen Personaleinsatz mit arbeitsrechtlichen und anderen Erfordernissen in Einklang zu bringen.

## Mehr als Zeitarbeit

Die Arbeitnehmerüberlassung ist zwar für viele Anbieter von Personaldienstleistungen weiterhin das dominierende Geschäftsfeld. Allerdings haben viele Anbieter ihre klassischen Aktivitäten Zeitarbeit und Arbeitsvermittlung in den letzten Jahren um weitere Dienstleistungsangebote ergänzt.

Personaldienstleistungen beinhalten mittlerweile ein breit gefächertes Angebot, das über die typische Arbeitnehmerüberlassung hinaus auch die Überlassung von Spezialkräften und Management auf Zeit bis hin zu Werkverträgen bzw. Outsourcing reicht. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von weiteren Dienstleistungen für den HR-Bereich wie das „Head Hunting“, die Koordination des an einem Produktionsstandort eingesetzten Fremdpersonals (On-Site Management) sowie die Begleitung und Betreuung bei der Freisetzung von Teilen der Belegschaft (Outplacement) oder generelle Qualifizierungskonzepte.

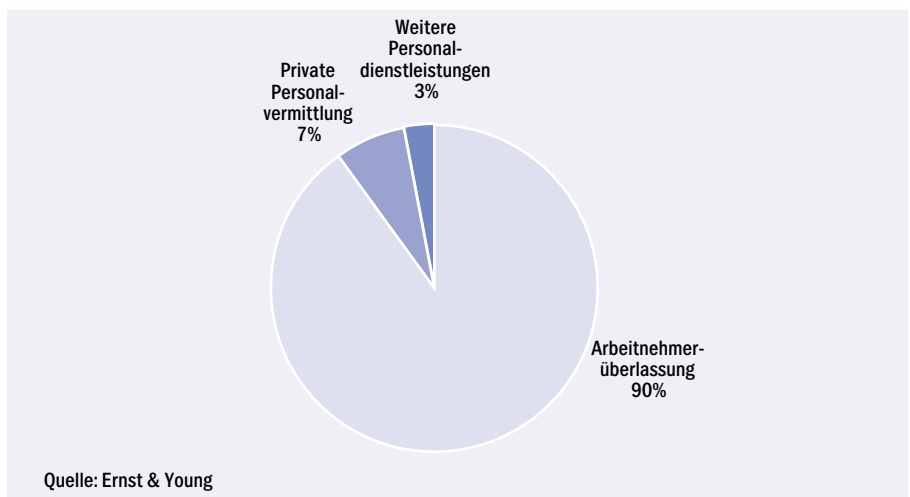


Abb. 1: Anteil der Dienstleistungsarten im Bereich Personaldienstleistungen 2003 in Deutschland

Um eindeutige Aussagen treffen zu können, haben wir uns im Rahmen der vorliegenden Studie ausschließlich auf Personaldienstleister beschränkt, die in einem der klassischen Felder wie der Personalvermittlung oder Arbeitnehmerüberlassung tätig sind.

## Entwicklung des Personaldienstleistungsmarktes in Deutschland

Personaldienstleistungen haben ihren Ursprung in der Zeitarbeit, die sich in den 40er Jahren des 20. Jahrhunderts kommerziell etabliert hat. Im Jahre 1947 wurde mit der heute weltweit tätigen Firma „Manpower“ ein sogenannter „temporary help service“ im US-Bundesstaat Milwaukee gegründet.

Das Unternehmen „Adia-Interim“, aus dem der heutige Marktführer Adecco hervorgegangen ist, eröffnete 1962 das erste Zeitarbeitsbüro in Deutschland. Der Tätigkeitsschwerpunkt der „Adia-Interim“ lag wie bei den anderen Personaldienstleistern zu dieser Zeit im Bereich der Überlassung weiblicher Bürohilfskräfte.

Die Firmen stellten die benötigten Arbeitnehmer nur befristet für die Dauer des jeweiligen Überlassungsauftrags ein. Sie trugen kein Arbeitgeberrisiko und bezahlten ihre Mitarbeiter nur für tatsächlich geleistete Arbeitsstunden. In vielen Fällen wurden von den Verleihern keine Sozialversicherungsbeiträge an die Sozialversicherungsträger abgeführt.

Zu diesem Zeitpunkt war mit Hinweis auf das Gesetz über Arbeitslosenvermittlung und Arbeitslosenversicherung (AVAVG) Zeitarbeit nach der überwiegenden Meinung untersagt. Dieses Verbot der Zeitarbeit wurde in Deutschland erst 1967 vom Bundesverfassungsgericht aufgehoben.

Nach der Aufhebung des Verbots der Zeitarbeit und der Arbeit der Verleiher in einer rechtlichen Grauzone nahm die Zahl der Unternehmen kontinuierlich zu. Mitte 1972 waren der damaligen Bundesanstalt für Arbeit bereits rund 950 Personaldienstleister in Deutschland bekannt.

Gleichwohl waren die Missstände und der fehlende Arbeitnehmerschutz in dieser Branche offensichtlich, so dass im Sommer 1972 das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) mit dem Ziel der Verbesserung des Schutzes der betroffenen Arbeitnehmer verabschiedet wurde.

Voraussetzung für eine legale Tätigkeit als Verleiher war und ist das Vorliegen einer sogenannten Erlaubnis zur gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung. Verstößt der Personaldienstleister gegen die Vorschriften des AÜG, so kann die zuständige Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit die Erlaubnis entziehen oder mit Auflagen versehen.

### 1960 – 1970

#### Beginn der Zeitarbeit in Deutschland

### 1970 – 1985

#### Wachstum und Regulierung der Zeitarbeit

**1985 – 2000****Deregulierung und Erweiterung hin zur Personaldienstleistung**

Der regelmäßige Einsatz von Zeitarbeit wird in den achtziger Jahren im Zuge der zunehmenden Rationalisierungsbemühungen für immer mehr Unternehmen zum festen Bestandteil der Personalplanung. Gleichzeitig erleichtern mehrere Lockerungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes seit Mitte der achtziger Jahre den Einsatz von Zeitarbeitern, so dass die Branche in den neunziger Jahren zu den am schnellsten wachsenden Wirtschaftszweigen in Deutschland zählt.

Unterstützt durch die Aufhebung des Monopols für Arbeitsvermittlung der Bundesanstalt für Arbeit im Jahr 1994 beginnen zahlreiche Zeitarbeitsfirmen damit, ihr Dienstleistungsangebot auf den Bereich der privaten Arbeitsvermittlung und weiterer Personaldienstleistungen wie Personalberatung oder Outplacement auszudehnen, um als Personaldienstleister ihre Kunden in allen Personal-Fragen umfassend betreuen zu können.

**Aktuelles und zukünftiges Marktvolumen**

Durch die durchschnittlich zweistelligen Wachstumsraten der Branche in den neunziger Jahren erreichte der Markt nach Angaben des statistischen Bundesamtes in 2001 ein Volumen von 8,3 Milliarden Euro. Die schwache Konjunktorentwicklung in den folgenden Jahren sorgte allerdings für einen spürbaren Umsatzrückgang auf geschätzte 7,5 Milliarden Euro im Jahr 2003.

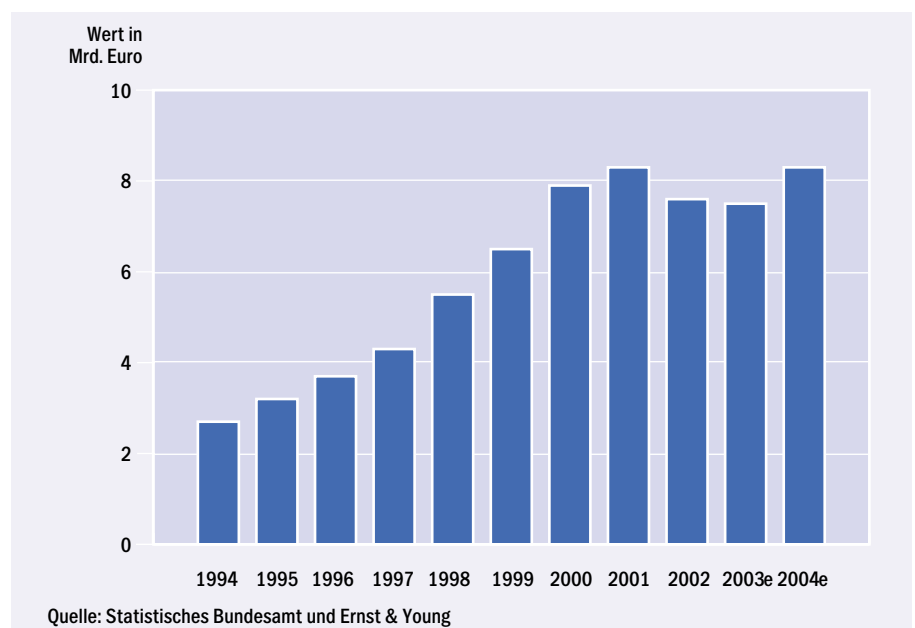


Abb. 2: Marktentwicklung von Personaldienstleistungen in Deutschland 1999 - 2004



Allein auf Basis der Ergebnisse und Prognosen für das Bruttoinlandsprodukt für 2004 könnte nach unseren Analysen mit einem Wachstum des Marktes in diesem Jahr auf ca. 8,4 Mrd. Euro gerechnet werden. Allerdings ist eine genaue Schätzung des Branchenwachstums auf Grund weiterer Einflussfaktoren schwer zu bestimmen. So belasteten beispielsweise im vergangenen Jahr die Diskussion um die Personal-Service-Agenturen und die Tarifverträge in der Zeitarbeit zusätzlich das Geschäft der Branche.

**Das Branchenwachstum kehrt allmählich zurück**

Die positiven Aussichten in diesem Jahr lassen sich auch in den gestiegenen Geschäftserwartungen der Branche ablesen, die sich in diesem Frühjahr deutlich verbessert haben. Angesichts der beginnenden konjunkturellen Belebung konnten die Auswirkungen der Tarifvereinbarungen in der Zeitarbeit offensichtlich besser aufgenommen werden, als noch im letzten Jahr zu befürchten war.

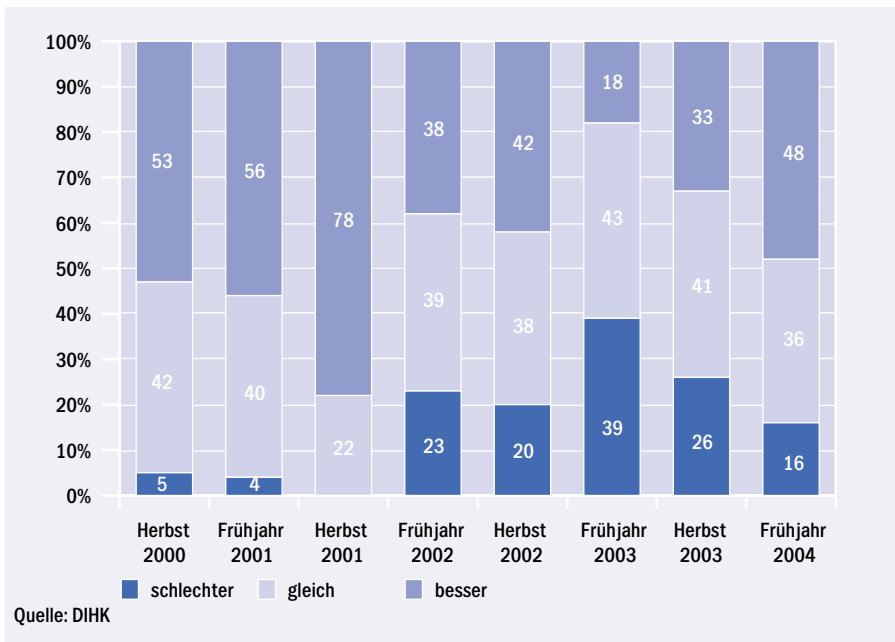


Abb. 3: Geschäftserwartungen des Personaldienstleistungssektors 2000 - 2004

Das langfristige Wachstumspotenzial für diese Form von Dienstleistungen ist trotz des Rückschlags in den letzten beiden Jahren weiterhin beträchtlich: So ist z. B. der Anteil der in der Zeitarbeit beschäftigten Personen mit einer Quote von ca. 1,2 Prozent aller Beschäftigten (Stand: Juni 2003) noch wesentlich geringer als im Ausland und das Geschäftsvolumen von outgesourcten Dienstleistungen vergleichsweise klein.

## Marktsegmente

Zur Zielgruppe der Personaldienstleister gehören grundsätzlich alle Unternehmen, unabhängig von der Größe und Branche. Viele Anbieter haben sich jedoch auf bestimmte Kunden spezialisiert. Eine Kategorisierung der verschiedenen Marktsegmente zeigt die folgende Abbildung.

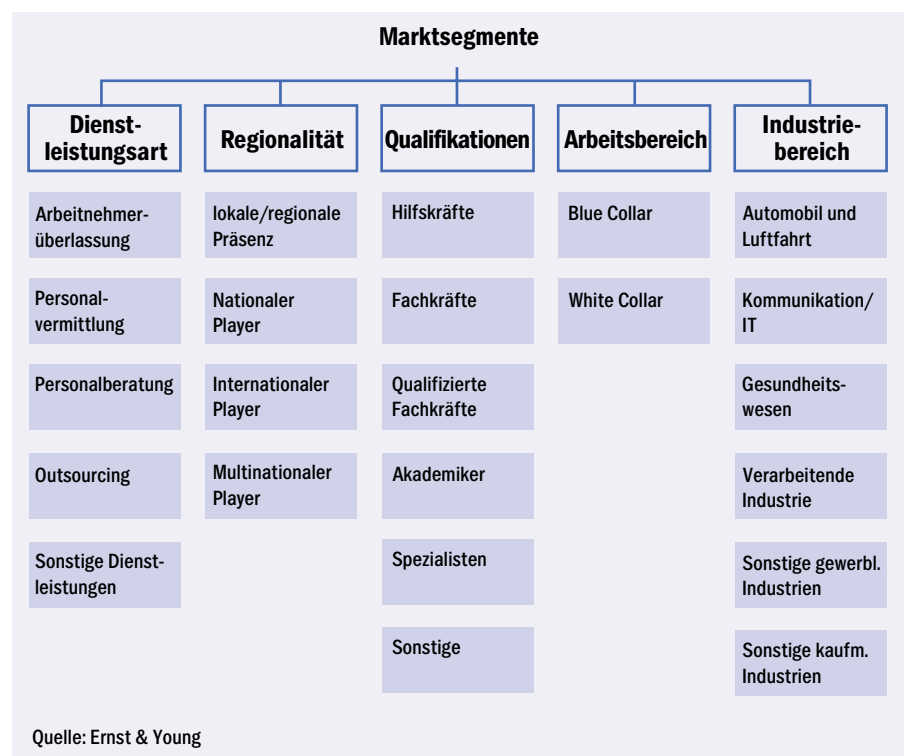


Abb. 4: Marktsegmente von Personaldienstleistern

Die Bedeutung von einzelnen Industrie- und Arbeitsbereichen für das Marktvolumen von Personaldienstleistungen ist höchst unterschiedlich und hat sich im Laufe der Zeit immer wieder verändert. Abbildung 5 zeigt diese Veränderung am Beispiel der Arbeitnehmerüberlassung:

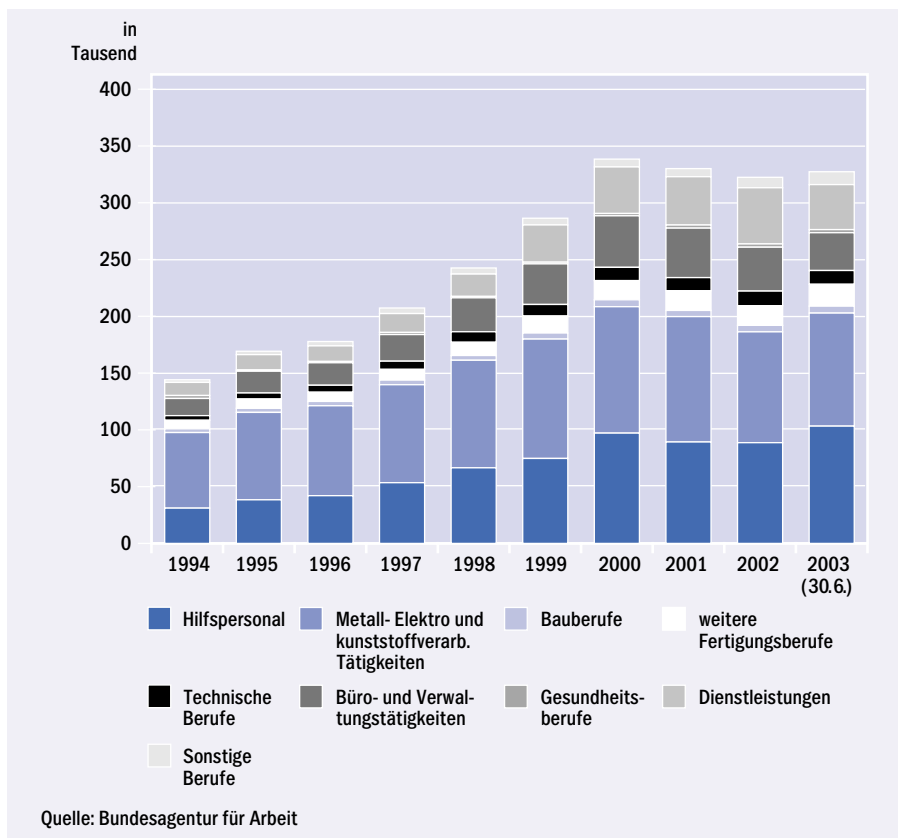


Abb. 5: Anteil der Berufsgruppen in der Arbeitnehmerüberlassung

Das Segment der gewerblichen Tätigkeiten innerhalb des verarbeitenden Gewerbes, z. B. der Metall- oder Elektroindustrie, bildet weiterhin den größten Bereich. Ihr Anteil am Gesamtvolumen ist allerdings trotz der deutlichen Zunahme der dort tätigen Arbeitnehmer (+ 63 Prozent seit 1994) im Laufe der Jahre kontinuierlich zurückgegangen.

#### Gewerbliche Tätigkeiten und Hilfskräfte

Die Zahl des eingesetzten Hilfspersonals ist hingegen stetig gewachsen – sowohl absolut als auch relativ. Hier spiegeln sich die Rationalisierungsbemühungen der Unternehmen in den neunziger Jahren wider, die ihre Beschäftigten für Hilfsarbeiten weitmöglichst abgebaut haben und bei konkretem Bedarf flexibel auf Hilfspersonal von externen Anbietern zurückgreifen.

### Starkes Wachstum im Bereich der spezialisierten Tätigkeiten

Der Dienstleistungsbereich ist mittlerweile das drittgrößte Segment in der Arbeitnehmerüberlassung. Das starke Wachstum macht die zunehmende Akzeptanz von Personaldienstleistungen deutlich, die mehr und mehr auch für anspruchsvolle und komplexe Tätigkeiten in Anspruch genommen werden.

Den stärksten Zuwachs konnte die Arbeitnehmerüberlassung in den letzten Jahren im Gesundheitsbereich verbuchen. Vor allem der zunehmende Kostendruck der gesetzlichen Krankenkassen sowie die fortschreitende Privatisierung von Kliniken sorgten dafür, dass dieses Segment nicht den gleichen Umsatzrückgang erlitt wie die Gesamtbranche. Allerdings ist der Anteil der Arbeitnehmerüberlassung im Gesundheitswesen im Vergleich mit anderen europäischen Ländern immer noch gering.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass nach der Anzahl der eingesetzten Arbeitnehmer die „normalen“ Überlassungstätigkeiten (Hilfspersonal, Bau- und gewerbliche Berufe) den Bereich der „spezialisierten“ Dienstleistungen (technische Berufe, Büro- und Verwaltungstätigkeiten, Gesundheitsberufe, andere Dienstleistungen) weiterhin klar dominieren. Auffallend ist jedoch, dass die Zahl der eingesetzten Spezialisten seit 1994 um 200 Prozent gewachsen ist, wohingegen die Gesamtzahl der Zeitarbeiter ein Wachstum von lediglich 140 Prozent aufweisen konnte.

Auch wenn sich in den letzten zehn Jahren die Zahl der überlassenen Arbeitskräfte in Deutschland mehr als verdoppelt hat, so besteht kein Zweifel, dass das Potenzial des deutschen Marktes noch nicht ausgeschöpft ist. Wirft man einen Blick in die Zukunft so ist nicht auszuschließen, dass – wenn die gesetzlichen und berufsrechtlichen Schranken aufgehoben werden können – Ärzte, Lehrer und sogar Rechtsanwälte zu der Gruppe von überlassenen Arbeitnehmern zählen können.

## Anzahl und Struktur der Anbieter

Die Zahl der Anbieter von Personaldienstleistungen ist in den letzten zehn Jahren deutlich gestiegen. Ausschlaggebend hierfür war vor allem die steigende Nachfrage nach diesen Leistungen und deren wachsende Bedeutung für den gesamten Arbeitsmarkt. Diese Entwicklung führte zu einer starken Fragmentierung der Anbieterstruktur mit vielen kleinen Anbietern. Nach einer Erhebung des wissenschaftlichen Forschungsinstituts ZEW verfügten im letzten Jahr mehr als die Hälfte aller Personaldienstleistungsunternehmen lediglich über einen Standort und weniger als 60 Arbeitnehmer.

Die Anzahl der Firmen, die in diesem Sektor tätig sind, kann – auf Grund der Vielfalt der möglichen Personaldienstleistungen und der damit einhergehenden Abgrenzungsproblematik – nicht exakt bestimmt werden. Da der Großteil der Unternehmen in diesem Bereich die zulassungspflichtige Arbeitnehmerüberlassung anbietet, geben die Zulassungen der Bundesagentur für Arbeit zur Arbeitnehmerüberlassung eine gute Indikation für Anzahl und Zunahme der Marktteilnehmer. Demnach waren Ende 2003 in Deutschland ca. 11.500 Unternehmen zur Arbeitnehmerüberlassung berechtigt, 5.000 davon unbefristet.

Die Anzahl der aktiven Personaldienstleister ist nur schwer bestimmbar

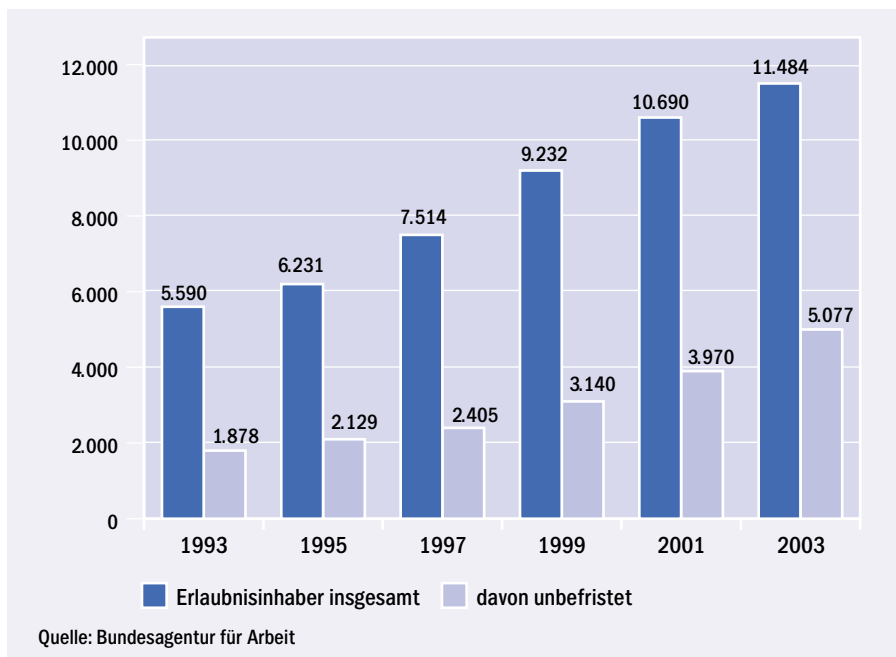


Abb. 6: Unternehmen mit einer Lizenz zur Arbeitnehmerüberlassung 1993 - 2003

### Der Marktanteil der TOP 10 in 2003 betrug 31 Prozent

Die zehn größten Anbieter vereinen einen Marktanteil von knapp 31 Prozent (2003) auf sich. Auffallend ist bei den Branchenführern der große Anteil an Unternehmen mit internationalen Muttergesellschaften. Hier wird einerseits der langjährige Vorsprung anderer Länder beim Einsatz von Personaldienstleistungen deutlich, der internationale Konzerne mit einem umfangreichen Dienstleistungsportfolio hervorgebracht hat. Andererseits zeigt dies auch, dass die nationalen Unternehmen noch Nachholbedarf haben, wenn es darum geht, auf die Marktentwicklungen zu reagieren.

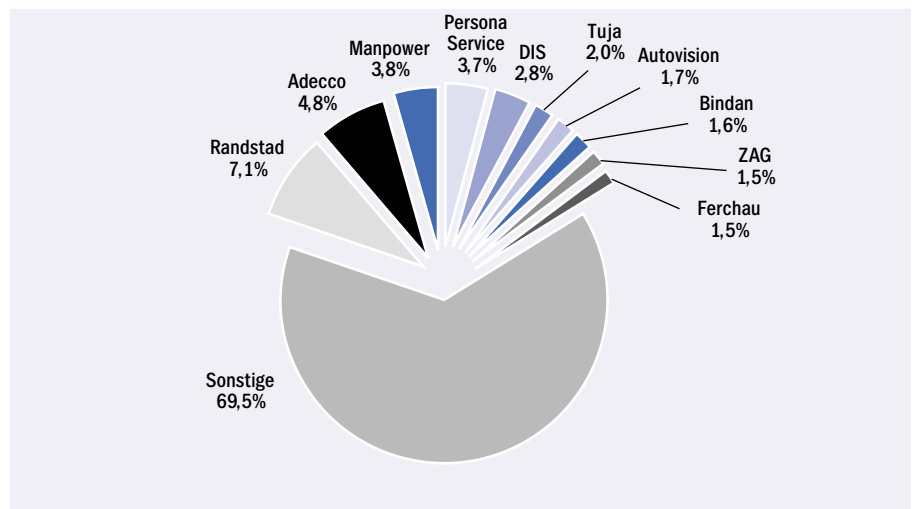


Abb. 7: Marktanteile von Personaldienstleistern in Deutschland 2003 (Eine detaillierte Aufstellung über die TOP Player des deutschen Personaldienstleistungsmarktes ist im Anhang dieser Studie enthalten)



## Der deutsche Markt im internationalen Vergleich

Das Potenzial des deutschen Marktes lässt sich am besten durch einen Vergleich mit anderen westlichen Industriestaaten darstellen, in denen insbesondere Zeitarbeit einen wesentlich höheren Stellenwert besitzt als hierzulande:

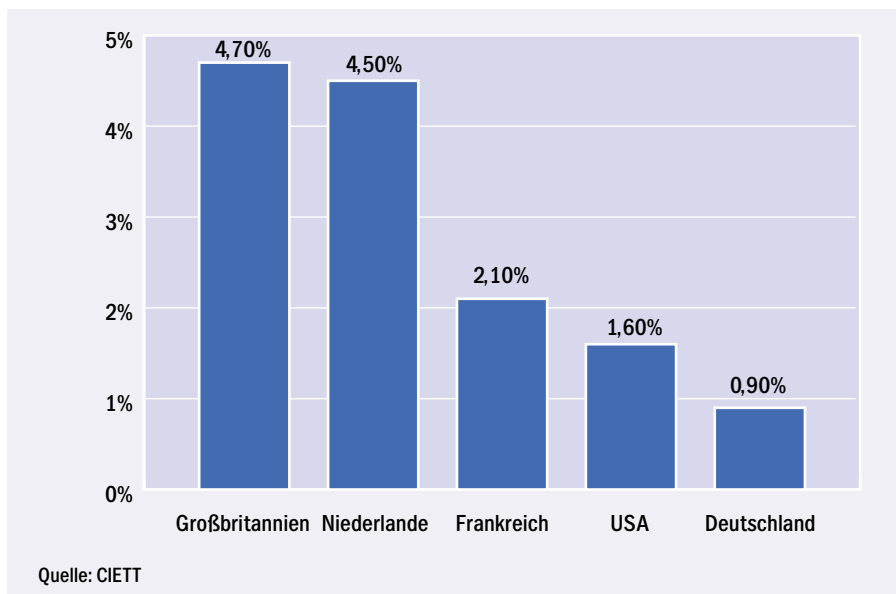


Abb. 8: Anteil der in der Arbeitnehmerüberlassung arbeitenden Personen in % aller Beschäftigten 2000/2001

Der auf europäischer Ebene größte Markt für Personaldienstleistungen ist Großbritannien mit einem Umsatzvolumen von 32 Milliarden Euro in 2002. Der Anteil der in Zeitarbeit Beschäftigten ist mit 4,7 Prozent aller Beschäftigten der höchste in den westlichen Ländern. Wie der deutsche ist auch der britische Markt noch stark fragmentiert. Adecco hält 11 Prozent der Marktanteile, gefolgt von Hays (4 Prozent), Manpower (3 Prozent), Vedior (2 Prozent) und Reed (1 Prozent).

### Großbritannien

Der niederländische Markt hat nach Großbritannien den größten prozentualen Anteil an Arbeitnehmern in Zeitarbeit innerhalb Europas. Mit knapp 7,2 Milliarden Euro in 2002 ist das Umsatzvolumen nur geringfügig kleiner als in Deutschland. Die Anbieterstruktur ist bereits stark konsolidiert, 50 Prozent des Marktes verteilen sich auf Randstad (30 Prozent), USG (11 Prozent) und Vedior (8 Prozent).

### Niederlande

### Frankreich

Mit einem Marktvolumen von 17,8 Milliarden Euro in 2002 ist der französische Markt der größte in Kontinentaleuropa. Der Konzentrationsprozess ist ähnlich stark fortgeschritten wie in den Niederlanden, die drei größten Unternehmen Adecco (33 Prozent), Manpower (23 Prozent) und Vedior (15 Prozent) kontrollieren ca. 71 Prozent des Marktes.

### USA

Mit 62,4 Mrd. Dollar in 2003 ist der amerikanische Markt für Personaldienstleistungen der größte weltweit. Ähnlich wie in Deutschland trägt der Bereich Zeitarbeit 90 Prozent (56,3 Mrd. Dollar) zum Umsatzvolumen bei. Ebenso wie der deutsche ist auch der amerikanische Markt von einer starken Fragmentierung geprägt. Adecco, Manpower und Kelly Services, die drei größten Anbieter, hielten in 2002 zusammen einen Marktanteil von 13 Prozent.

### Im internationalen Vergleich hat Deutschland noch Nachholbedarf

Auch wenn sich auf Grund von gesetzlichen und kulturellen Unterschieden keine direkten Vergleiche mit anderen europäischen Staaten und den USA vornehmen lassen, wird deutlich, dass in Deutschland für Personaldienstleistungen nach wie vor Nachholpotenzial besteht.





# Maßgebliche Einflussfaktoren

Wie bereits ausgeführt, wollen die meisten Unternehmen mit der Inanspruchnahme von Personaldienstleistungen eine größere Flexibilität ihrer Personalressourcen erreichen. Die Marktentwicklung der Branche lässt sich daher maßgeblich durch die folgenden drei Faktoren bestimmen:

- die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung
- die Veränderungen der gesetzlichen und tariflichen Regulierung von Personaldienstleistungen
- der Anteil der Fremdvergabe von Leistungen im Unternehmenssektor (Outsourcing)

Im Folgenden wird auf diese Wachstumstreiber und ihren Einfluss auf die Marktentwicklung für Personaldienstleistungen näher eingegangen.

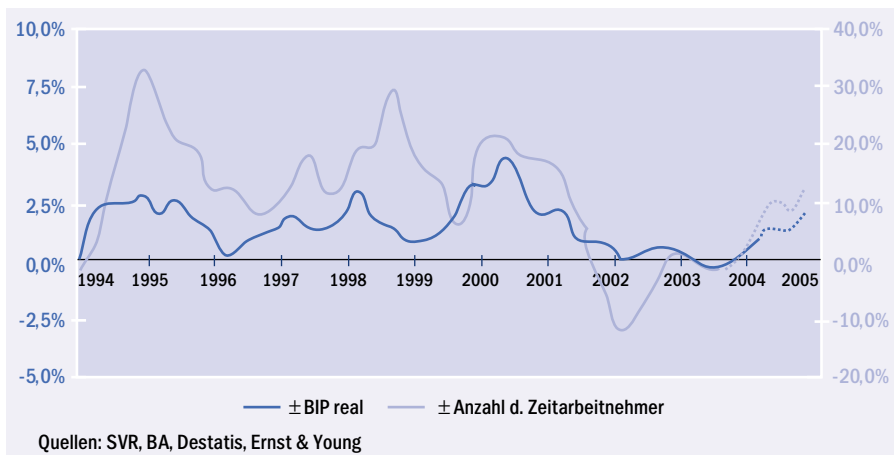
## Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Auch wenn die Diskussion über die Umsetzung des Hartz-Konzepts im letzten Jahr ein anderes Bild in der Öffentlichkeit gezeichnet hat, wird die Branchenentwicklung in erster Linie durch die allgemeine Wirtschaftsentwicklung bestimmt. Nach unseren Analysen reagieren dabei insbesondere die klassischen Personaldienstleistungsbereiche, wie die Zeitarbeit und die Arbeitsvermittlung, äußerst sensibel auf eine Veränderung des Wirtschaftswachstums: Hauptursache für die Krise der Branche in den letzten beiden Jahren ist daher die seit 2001 bestehende allgemeine wirtschaftliche Stagnation.

Wie stark insbesondere die Zeitarbeit von der Konjunkturentwicklung abhängig ist, verdeutlicht die folgende Abbildung anhand der Anzahl der überlassenen Arbeitnehmer und dem Bruttoinlandsprodukt in Deutschland:

Die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung ist der Haupttreiber der Branche

Insbesondere Zeitarbeit reagiert extrem sensibel auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung



<sup>1</sup> Prognosen:  
BIP ab 04/2004: Sachverständigenrat  
Entwicklung der in der Arbeitnehmerüberlassung  
beschäftigten Personen ab 07/2003: Ernst & Young

Abb. 9: Abhängigkeit des Personaldienstleistungssektors von der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung am Beispiel der Arbeitnehmerüberlassung<sup>1</sup>

Nach dieser Analyse wirkt sich jede Veränderung des Bruttoinlandsproduktes mit etwa der siebenfachen Wirkung auf die Zahl der in der Branche beschäftigten Zeitarbeiter aus. Das Umsatzvolumen aus Zeitarbeit schwankt entsprechend stark.

Diese hohe Volatilität ist zum einen in der kurzen Laufzeit der Zeitarbeitsverträge begründet. Zum anderen in der Tatsache, dass Unternehmen zu Beginn eines Abschwungs zuerst an externen Kosten – zu denen Personaldienstleistungen gehören – sparen und beim Anziehen der Konjunktur zunächst bevorzugt auf flexible Formen der Personalbeschaffung wie die Zeitarbeit zurückgreifen, bevor neue Beschäftigte fest eingestellt werden. Dieses Branchenentwicklungsschema ist daher kein inländisches Phänomen, sondern lässt sich auch in anderen europäischen Staaten beobachten.

Die konjunkturellen Schwankungen wurden in der Vergangenheit durch Veränderungen in der gesetzlichen Regulierung von Zeitarbeit noch verstärkt. Die durch Deregulierungen erzeugten und in Abbildung 9 ersichtlichen überproportionalen Wachstumsschübe in den Jahren 1995 und 1998 sind positive Beispiele hierfür. Eine Erhöhung der Regulierungsdichte kann umgekehrt aber zu einem signifikanten Rückgang des Branchenvolumens führen (auf das Thema Regulierung wird im Folgenden noch ausführlicher eingegangen).

Die Umsatzvolumina anderer Personaldienstleistungen wie etwa der Human-Resources-Beratung reagieren hingegen wesentlich schwächer auf Konjunkturveränderungen. Das Umsatzvolumen von Outplacement-Beratungen oder Weiterbildungen entwickelt sich sogar eher antizyklisch zu der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Auf Grund der nach wie vor bestehenden Dominanz der Geschäftsfelder Zeitarbeit und privater Arbeitsvermittlung ist der gesamte Bereich Personaldienstleistungen aber nach wie vor stark konjunkturabhängig.

## Gesetzliche und tarifliche Regulierung

Viele Formen von Personaldienstleistungen sind gesetzlichen Regelungen unterworfen, die in der Vergangenheit das Wachstum in diesem Bereich stark begrenzt haben. Allerdings wurden inzwischen zahlreiche Beschränkungen gelockert oder abgeschafft, nicht zuletzt auf Grund der schlechten Lage am Arbeitsmarkt sowie der zunehmenden Akzeptanz von Personaldienstleistungen als Flexibilisierungsinstrument im Beschäftigungsbereich. Aktuell steht zunehmend die Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse im Mittelpunkt der Regulierung. Nachfolgend sollen die wesentlichen Regelungen näher erläutert werden:

Mit dem Wegfall der ursprünglich erforderlichen Vermittlungserlaubnis der Bundesagentur für Arbeit im Jahr 2002 ist die private Arbeitsvermittlung weitestgehend liberalisiert worden. Gleichzeitig wurden Vermittlungsgutscheine eingeführt, die auf Wunsch von den Arbeitsämtern ausgestellt und bei privaten Arbeitsvermittlern eingesetzt werden können. Die Bezahlung der Vermittlungsleistung durch den Arbeitnehmer ist ebenfalls – im gewissen Rahmen – zugelassen worden.

Die private Arbeitsvermittlung ist weitestgehend dereguliert worden

Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) wurde in den letzten Jahren mehrfach gelockert. Mit der gesetzlichen Umsetzung des Hartz-Konzepts wurde zuletzt einigen Forderungen der Branche entsprochen, die zu einer weiteren Teilliberalisierung der Rahmenbedingungen für die Arbeitnehmerüberlassung führten:

Die Regulierung der Arbeitnehmerüberlassung wurde schrittweise gelockert

- Abschaffung des besonderen Befristungsverbots
- Abschaffung des Synchronisationsverbots
- Streichung des Wiedereinstellungsverbots
- Lockerung bei den Beschränkungen im Bau-Bereich
- Wegfall der Beschränkung der Überlassungsdauer

Gleichzeitig hat der Gesetzgeber mit der Einführung des Gleichbehandlungsgrundsatzes (equal treatment) neue Auflagen für die Zeitarbeitsbranche geschaffen. Ausnahmen zu dieser Gleichbehandlung sind lediglich in den ersten sechs Wochen des Beschäftigungsverhältnisses möglich oder wenn Tarifverträge abweichende Regelungen definieren. Die Neuregelungen zum AÜG sind offiziell zum 1. Januar dieses Jahres in Kraft getreten.

Die Einführung des equal treatment Grundsatzes schafft neue Hürden

Da die voraussichtlichen Nettoeffekte der beiden Änderungen – Umsatzwachstum durch die Aufhebung von gesetzlichen Restriktionen bzw. Kostensteigerungen durch tarifliche Vereinbarungen oder equal treatment – schwer zu quantifizieren sind, lassen sich die Auswirkungen auf das Branchenwachstum in diesem Jahr nur unzureichend vorhersagen.

Hinter den ursprünglich als „Herzstück“ des Hartz-Konzepts bezeichneten Personal-Service-Agenturen (PSA) verbirgt sich eine neue Beschäftigungsinitiative der Arbeitsämter. Durch diese sollen vor allem schwer vermittelbare Arbeitslose aufgenommen und durch Arbeitnehmerüberlassung langfristig an Unternehmen vermittelt werden. Der operative Betrieb dieser Agenturen wird von privaten Personaldienstleistern übernommen.

Personal-Service-Agenturen bieten ein potenzielles neues Geschäftsfeld

Da eine PSA die zu vermittelnden Arbeitskräfte nicht frei wählen kann, sondern vom Arbeitsamt zugewiesen bekommt, erhält sie – abgesehen vom Honorar der Unternehmenskunden – für jeden zu vermittelnden Beschäftigten eine monatliche Fallpauschale

sowie eine Prämie bei einer erfolgreichen Vermittlung. Die jeweilige Höhe dieser Zahlungen ist gesetzlich geregelt, hängt aber in erster Linie von einem Grundbetrag ab, der bei Vertragsabschluss zwischen Personaldienstleister und dem Arbeitsamt festgelegt wird.

Bis Ende März 2004 haben die Arbeitsagenturen in Deutschland insgesamt 919 Personal-Service-Agenturen für ca. 40.000 Arbeitnehmer durch Ausschreibung vergeben. Den Zuschlag für einen Großteil der Agenturen erhielten dabei allerdings zunächst nicht etablierte Personaldienstleister, sondern Gesellschaften und Institutionen, die bereits in anderen Bereichen der Arbeitsmarktförderung - z. B. Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung - tätig sind. Die Insolvenz der deutschen Tochter des holländischen Unternehmens Maatwerk, die bis dahin allein 213 Personal-Service-Agenturen betrieben hatte, hat die Problematik dieser Vergabepaxis deutlich gemacht. Nach einem zunächst verhaltenen Start im Sommer des letzten Jahres sind bis Ende März 2004 ca. 27.000 Personen von einer PSA übernommen worden.

**Ob Personal-Service-Agenturen der Branche positive Impulse geben werden, ist zur Zeit noch offen**

Abseits der Fragestellung über den arbeitsmarktpolitischen Erfolg der Personal-Service-Agenturen kann sich der Betrieb einer PSA für einen Personaldienstleister durchaus als zusätzliches lukratives Geschäftsfeld herausstellen. Um allerdings auch für die gesamte Personaldienstleistungsbranche eine positive Auswirkung zu erreichen, müssten die Personal-Service-Agenturen mit ihrem eigenen Geschäftsmodell zusätzliches Geschäft bei Unternehmenskunden akquirieren.

Die für die Arbeitsplätze innerhalb einer Agentur gezahlten Subventionen beinhalten allerdings die Gefahr, dass Personal-Service-Agenturen mit niedrigeren Preisen lediglich bestehende Anbieter innerhalb des Hilfskräftesegments der Arbeitnehmerüberlassung verdrängen. Die Gewinnung von Neugeschäft ist daher keinesfalls gesichert. Ob sich Personal-Service-Agenturen daher langfristig als zusätzliches Geschäft von Personaldienstleistern etablieren können, muss daher noch abgewartet werden.

**Die gesetzliche Einführung des Gleichbehandlungsgrundsatzes hat zum Abschluss von branchenweiten Tarifverträgen geführt**

Tarifvertragliche Vereinbarungen in der Arbeitnehmerüberlassung sind in der Vergangenheit lediglich auf Betriebsebene – z. B. bei Randstad – geschlossen worden, für das Gros der Anbieter bestand jedoch weder die Notwendigkeit noch ein Interesse an branchenweiten Tarifverträgen. Die gesetzliche Einführung des equal treatment Grundsatzes für die Arbeitnehmerüberlassung in diesem Jahr hatte die Interessenlage der Personaldienstleister im letzten Jahr jedoch verändert: Da die gesetzliche Regelung ausdrücklich Ausnahmen zur Gleichbehandlung auf Basis von tarifvertraglichen Vereinbarungen zulässt, war der Anreiz zum Abschluss eines branchenweiten Tarifvertrages ungleich höher als zuvor.

Im Mai letzten Jahres haben sich der Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e. V. (BZA) sowie die Mitgliedsgewerkschaften des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) auf einen Tarifvertrag ab 2004 geeinigt, der die sonst fällige equal treatment Regelung ersetzt.

Nach dieser tariflichen Vereinbarung sind in Abhängigkeit des Anforderungsprofils der Tätigkeit neun Entgeltgruppen definiert worden, für die ab 2004 jeweils unterschiedliche Stundensätze (von 6,85 bis 15,50 Euro) gelten. Eine schrittweise Anhebung der Stundensätze um durchschnittlich 2,5 Prozent p. a. ist bis 2007 geregelt. Weitere Zu- bzw. Abschläge zu diesen Sätzen wurden für Langzeiteinsätze bei gleichen Kunden sowie für Nacht- und Feiertagsarbeit vereinbart. Für Arbeitnehmer in den neuen Bundesländern wurde ein Entgeltabschlag von 13,5 Prozent ab 2004 beschlossen, der bis 2007 angeglichen werden soll. In einem separaten Manteltarifvertrag wurden darüber hinaus Arbeitszeitkonten definiert, die der unterschiedlichen Auslastung von Arbeitnehmern in der Zeitarbeit Rechnung tragen sollen. Der separat vom DGB mit dem Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen (iGZ) ausgehandelte Tarifvertrag ist in weiten Teilen zu gleichen Verhandlungsergebnissen gekommen.

Nachdem ein erstes Eckpunktepapier von BZA und DGB im Februar letzten Jahres auf zum Teil massive Ablehnung innerhalb der Personaldienstleistungsbranche gestoßen war, fiel das endgültige Ergebnis wesentlich moderater aus. Dennoch führen die vereinbarten Stundensätze insbesondere im Hilfskräfte- und im gewerblichen Bereich zu Kostensteigerungen bei den meisten Personaldienstleistern. Die mit den Tarifgruppen geschaffene allgemeine Transparenz der Kostenstrukturen erschwert zudem die Verhandlungen mit den Unternehmenskunden über die zu zahlenden Stundensätze.

Eine weitere Liberalisierung wird voraussichtlich die EU-Richtlinie über die Arbeitsbedingungen von Leiharbeitnehmern (Zeitarbeitsrichtlinie) mit sich bringen, die zur Zeit noch zwischen den einzelnen EU-Staaten diskutiert wird. Da die Regelungen der meisten EU-Staaten in punkto Personaldienstleistungen weniger restriktiv als in Deutschland sind, wird ein Kompromiss eher zu einer Deregulierung hierzulande führen.

#### Europäische Zeitarbeitsrichtlinie

## Outsourcing

Im Vergleich zum europäischen Ausland ist das Auslagern von Geschäftsprozessen in Deutschland noch nicht allzu weit fortgeschritten. Die aktuell im Zuge der EU-Erweiterung aufgeflamnte Diskussion über die Verlagerung von Produktionsstätten könnte diesen Rückstand allerdings verringern. In aktuellen Umfragen plant fast jedes dritte der großen Unternehmen in Deutschland, Aktivitäten verstärkt auf fremde Unternehmen zu übertragen.

In personalintensiven Arbeitsbereichen haben Personaldienstleister diesen Trend schon seit einiger Zeit aufgegriffen. Zusätzlich zu der Überlassung und Vermittlung von Arbeitskräften versuchen viele Anbieter inzwischen, ihre Wertschöpfung auf weitere Aufgaben des Personalmanagements von Unternehmenskunden (z. B. die Disposition oder die Erfolgskontrolle von Personal) zu erweitern.

## On-Site Management

On-Site Management bedeutet eine Präsenz des Personaldienstleisters bei den Kunden direkt vor Ort, das heißt das Unternehmen unterhält ein Office im Office (des Kunden). Die fest angestellten Mitarbeiter des Personaldienstleisters betreuen ihre Kunden und die überlassenen Zeitarbeiter direkt im Kundenunternehmen. Alle Aktivitäten, die das Engagement des Kunden betreffen – Administration, Beschaffung, Disposition und Kontrolle – werden an die On-Site Manager ausgelagert. Dadurch ist die Personalabteilung des Kunden entlastet und der Personaldienstleister an einer Schlüsselposition im Unternehmen strategisch positioniert.

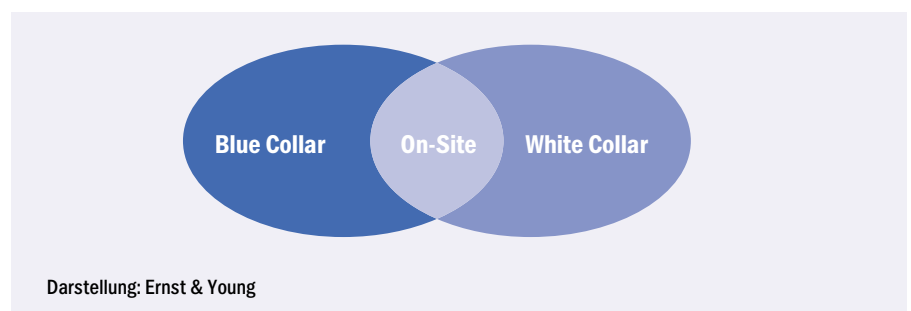


Abb. 10: Schematische Darstellung On-Site Management

Das On-Site Management basiert auf der Grundlage einer ganzheitlichen Kundenbetreuung, d. h. der Personaldienstleister ist sowohl für den Einsatz von Mitarbeitern aus dem Produktionsbereich (Blue Collar) als auch aus dem kaufmännischen Bereich (White Collar) verantwortlich und deckt so im Idealfall den gesamten Bedarf der Zeitarbeitsnachfrage des Kunden ab. Hinsichtlich der Auswahl der Arbeitnehmer kann er frei zwischen seinem eigenen Zeitarbeitspersonal und dem anderer Personaldienstleister wählen.

Noch weiter in diese Richtung gehen Outsourcing-Verträge, bei denen Personaldienstleister über Dienst- oder Werkverträge die Abwicklung kompletter Dienstleistungen übernehmen. Damit tragen sie zusätzlich zu der Auswahl und dem Ersatz von Personal die Gesamtverantwortung für die Durchführung der vereinbarten Tätigkeit sowie für deren Ergebnisse und Qualität.

#### Outsourcing-Verträge

Waren in der Vergangenheit Outsourcing-Bemühungen typischerweise auf Bereiche beschränkt, die nicht zum Kerngeschäft eines Unternehmens gehören, so können heute praktisch alle Anwendungsgebiete eines Unternehmens durch Drittfirmen übernommen werden. Typische Beispiele für Personaldienstleister sind die Bewirtschaftung von Warenlagern oder der Betrieb von Telefonzentralen. Auch aus den administrativen Bereichen wie Human Resources können Teilbereiche wie die Gehaltsabwicklung, das Recruiting oder die Schulung der Mitarbeiter an Personaldienstleister vergeben werden.

#### Potenzielle Anwendungsgebiete sind praktisch alle Geschäftsbereiche

Wie stark die Branche vom Auslagern von Geschäftsprozessen profitieren wird, ist schwer vorherzusagen, zumal auch Firmen aus anderen Branchen Outsourcing-Dienstleistungen anbieten. Ganz sicher stellt dieses Geschäftsfeld aber eine zusätzliche Wachstumschance für viele Anbieter dar, über langfristige Verträge mit Unternehmenskunden für eine längere Zeit stabile Umsatzströme zu generieren.

# Beurteilung des Wettbewerbsumfeldes

Die Vorzeichen für die weitere Entwicklung der Branche sind angesichts der verbesserten konjunkturellen Aussichten in diesem Jahr und der herrschenden Klarheit über die Anwendung des equal treatment Grundsatzes sowie des langfristig immer noch bestehenden Aufholpotenzials gegenüber anderen europäischen Ländern so positiv wie seit einigen Jahren nicht mehr.

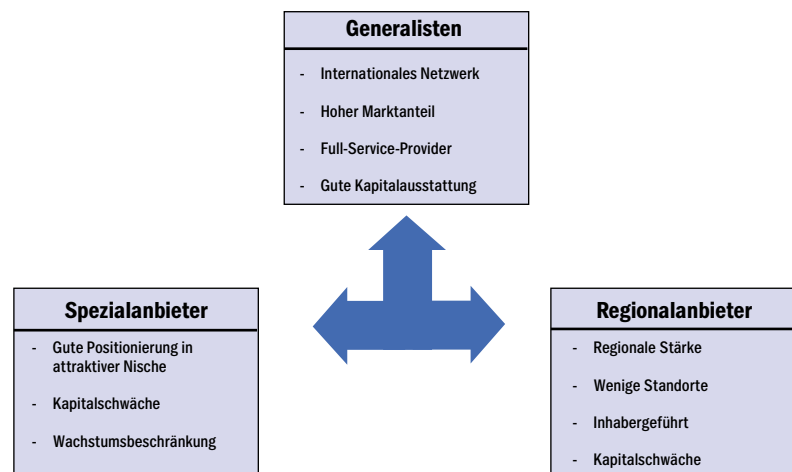
Allerdings wird jetzt mehr und mehr deutlich, dass nicht alle Probleme der Branche nur mit der schlechten Konjunktur zusammenhängen: Das Wettbewerbsumfeld des deutschen Marktes für Personaldienstleistungen hat sich nach dem Gründungs- und Wachstumsboom der neunziger Jahre nachhaltig verändert: Die gesamte Branche steht unter einem enormen Veränderungsdruck, der die Geschäftsmodelle aller Anbieter auf den Prüfstand stellt.

## Wettbewerbsstruktur

Die unterschiedlichen Herausforderungen der im deutschen Markt tätigen Personaldienstleister lassen sich durch eine Einteilung der Unternehmen in Gruppen gleichartiger Wettbewerber verdeutlichen. Hierbei lassen sich drei Cluster von Personaldienstleistern, die eine ähnliche Strategie verfolgen, bilden:

- Generalisten
- Spezialanbieter
- Regionalanbieter

Die folgende Grafik verdeutlicht die wesentlichen Merkmale der einzelnen Gruppen:



Quelle: Ernst & Young

Abb. 11: Wettbewerbscluster im deutschen Markt für Personaldienstleistungen



Die Generalisten unter den Personaldienstleistern fungieren als Full-Service-Provider. Sie sind in allen wichtigen Bereichen des Marktes vertreten, obgleich der Umsatzanteil bei der gewerblichen Zeitarbeit der jeweils größte ist. Zu den Kunden zählen insbesondere internationale Großunternehmen. Sie verfügen in Deutschland über ein flächendeckendes Filialnetz und haben mehrere tausend Beschäftigte unter Vertrag. Vor Ort kooperieren sie zum Teil mit kleinen Zeitarbeitsfirmen. Durch Größenvorteile, ein professionelles Management und eine gesicherte Finanzierung über den Kapitalmarkt verfügen sie – im Vergleich zu den meisten anderen Anbietern – über effizientere Kostenstrukturen, die sie zum Teil an ihre Kunden weitergeben.

### Generalisten

Die internationalen Personaldienstleister unter den Generalisten verfügen in mehreren Märkten über große Marktanteile, die es erlauben, attraktive Margen zu erwirtschaften. So ist beispielsweise Adecco in Frankreich mit einem Marktanteil von 33 Prozent vertreten, Randstad in den Niederlanden mit einem Marktanteil von 30 Prozent.

In Deutschland ist es demgegenüber bislang noch keinem der großen Anbieter gelungen, eine dominierende Stellung zu erlangen. Weder aggressive Preisstrategien noch Akquisitionen haben es insbesondere den internationalen Unternehmen in der Vergangenheit erlaubt, ihre im internationalen Vergleich schwache Position in Deutschland zu verbessern.

Ein charakteristisches Merkmal für die Wettbewerbsstruktur des deutschen Marktes stellt die große Anzahl an Spezialanbietern dar. Diese Unternehmen versuchen sich durch eine klare Konzentration auf qualifizierte Bereiche der Zeitarbeit und eine Vielzahl oft maßgeschneiderter Personaldienstleistungslösungen von der Masse der Anbieter zu differenzieren. In diesem Bereich sind sie gut positioniert und wettbewerbsfähig mit den Generalisten, deren Anteil an speziellen Teilbereichen der Personaldienstleistungen im Vergleich zum Kerngeschäft der Zeitarbeit vergleichsweise klein ist. Die Spezialanbieter beschäftigen klassischerweise zwischen 100 und 1.000 Mitarbeiter und verfügen über 6 bis 40 Standorte.

### Spezialanbieter

Spezialanbieter erzielen auch in einem schwierigeren Markt überdurchschnittlich hohe Renditen, stehen aber verstärkt im Wettbewerb zu den Generalisten, die ihre Position in diesen Spezialbereichen ausbauen wollen. Wachstumsmöglichkeiten bieten sich meist innerhalb ihres selbst definierten Branchen- oder Tätigkeitsschwerpunktes, obgleich auf Grund der begrenzten Möglichkeiten bei der Beschaffung von Wachstumskapital Grenzen gesetzt sind.

Kennzeichnend für den deutschen Personaldienstleistungsmarkt ist die hohe Anzahl von Regionalanbietern. Diese Gruppe ist in der Regel ausschließlich auf dem Gebiet der Zeitarbeit tätig und auf wenige Kunden beschränkt. Bislang gelingt es den Regionalanbietern häufig auf regionaler Ebene, gute Positionen und hohe Markt-

### Regionalanbieter

anteile einzunehmen. Wie bereits erwähnt, verfügen knapp 60 Prozent der Personaldienstleister in Deutschland über lediglich einen Standort. Die durchschnittliche Anzahl von Mitarbeitern ist geringer als 1.000, in den meisten Fällen liegt sie jedoch unter 100. Die Inhaber sind in der Regel die Gründer und lenken auch heute noch selbst das Unternehmen. Die Finanzierung stellt einen kritischen Engpassfaktor dar und erfolgt in erster Linie über Fremdkapital.

**Der gestiegene Wettbewerbsdruck macht insbesondere den Regionalanbietern zu schaffen**

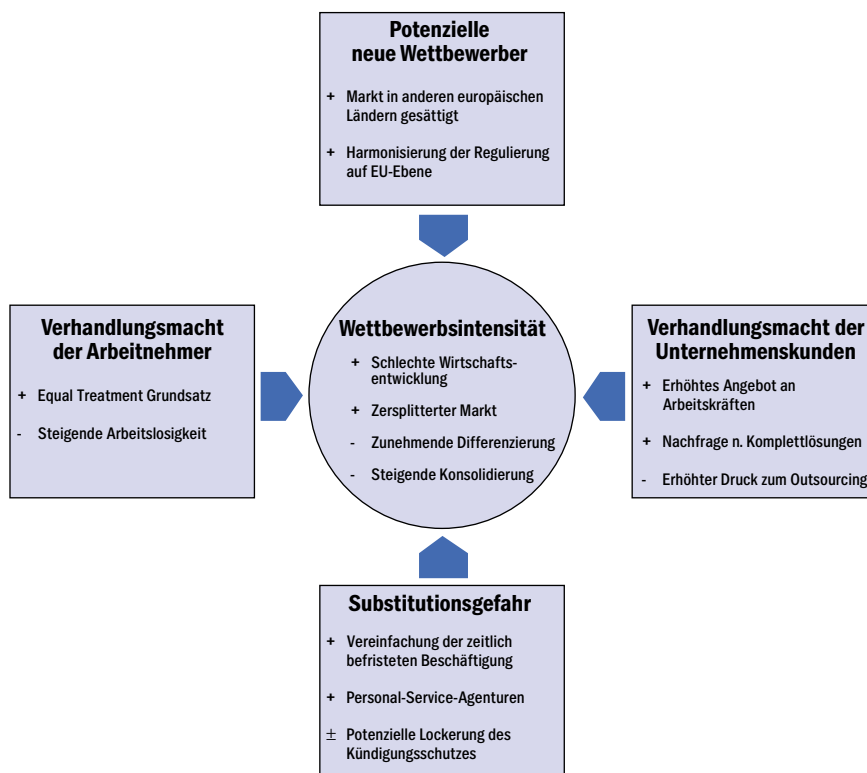
Regionalanbieter sind zunehmend der Konkurrenz von Großunternehmen und Spezialanbietern ausgesetzt, die auf Grund von Größeneffekten bzw. ihrer Fokussierung Vorteile besitzen. Dies zeigt sich insbesondere bei langfristigen Rahmenverträgen mit großen Unternehmen, bei denen Regionalanbieter oftmals nur noch als Junior-Partner für einen der Generalisten eine Rolle spielen. Der Möglichkeit dem ansteigenden Konkurrenzdruck mit Wachstum zu begegnen, sind Grenzen gesetzt. Auf Grund der zumeist mangelnden Mobilität der Ressource Personal und der eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten hinsichtlich Akquisitionen müssen neue Dependancen neu aufgebaut werden, was mit erheblichen Risiken verbunden ist.

Nur wenige Regionalanbieter schaffen den Sprung in die nächst höhere Liga. Dennoch gibt es auch für Regionalanbieter Erfolg versprechende Entwicklungsstrategien. Die Konzentration auf eine Region oder eine Kundengruppe, die weder für Großunternehmen noch für Spezialanbieter von strategischem Interesse ist, wird für Regionalanbieter auch in Zukunft interessant bleiben. Insgesamt jedoch wirkt sich der gestiegene Konkurrenzdruck insbesondere auf diese Anbietergruppe aus.



## Aktuelle Wettbewerbssituation

Abbildung 12 zeigt die Faktoren, welche die Wettbewerbssituation der Personaldienstleister beeinflussen.



Quelle: Ernst & Young

Abb. 12: Five-Forces-Analyse Personaldienstleistungen

Der starke Wettbewerb im Bereich Personaldienstleistungen hat dazu geführt, dass Unternehmenskunden bei gering- oder normalqualifizierten Arbeitnehmern nur noch Preise akzeptieren, die für die Personaldienstleister äußerst geringe Margen zulassen. Die zunehmende Etablierung und Akzeptanz von Personaldienstleistungen hat darüber hinaus den Anspruch der Unternehmenskunden an Qualität und Verfügbarkeit der Leistungen erhöht. Anbieter, die ihr Angebot in den letzten Jahren nicht nachhaltig verbessern konnten, können jetzt nur noch geringere Preise durchsetzen. Die durch die Einführung von Tarifverträgen im Zeitarbeitsbereich erzeugte Preistransparenz hat diesen Effekt noch einmal verschärft. Insgesamt nimmt die Verhandlungsmacht der Unternehmenskunden stetig zu.

### Verhandlungsmacht der Unternehmenskunden

### Verhandlungsmacht der Arbeitnehmer

Die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmer wird durch zwei gegensätzliche Trends beeinflusst: Zum einen ist durch die zunehmende Arbeitslosigkeit der Druck auf viele Arbeitssuchende gestiegen, Personaldienstleister als Arbeitsvermittler oder Arbeitgeber im Rahmen der Zeitarbeit in Anspruch zu nehmen. Zum anderen beinhalten die ab diesem Jahr geltenden Tarifabschlüsse im Zeitarbeitsbereich aber Gehaltszusagen und weitere Rechte, welche die Verhandlungsbasis der Arbeitnehmer verbessern. Insgesamt wird sich damit trotz der hohen Zahl an Arbeitssuchenden die Position der Arbeitnehmer nicht verschlechtern.

### Potenzielle neue Wettbewerber

Zwar sind die meisten der führenden europäischen und US-amerikanischen Personaldienstleister bereits in Deutschland präsent, ihr Marktanteil ist hierzulande jedoch noch vergleichsweise gering. Abbildung 13 verdeutlicht die unterschiedlichen Marktanteile der international führenden Personaldienstleister in ausgewählten westlichen Ländern.

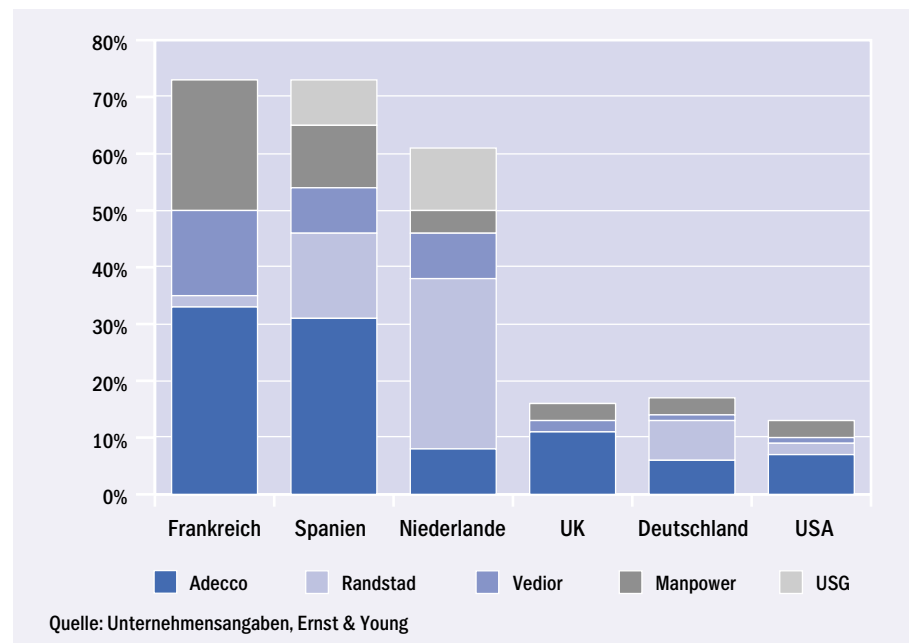


Abb. 13: Marktanteile 2002 internationaler Personaldienstleister in Europa und den USA

Investitionen in weiteres Wachstum dürften für diese Anbieter daher in Deutschland attraktiver sein als in Märkten, in denen sie bereits einen hohen Marktanteil erreicht haben.

Der Mehrwert von Personaldienstleistungen besteht in erster Linie in der zusätzlichen Flexibilität und Transparenz, mit der sie die Funktionsweise eines regulierten Arbeitsmarktes verbessern helfen. Die geplanten Reformen des Arbeitsmarktes, z. B. die Lockerung des Kündigungsschutzes, würden daher direkte Auswirkungen auf den Bereich haben: Einerseits würden die Möglichkeiten des Outsourcings von Geschäftsprozessen enorm erleichtert, was zusätzliches Potenzial für Personaldienstleister im Bereich Outsourcing darstellen würde. Andererseits würde eine größere Flexibilität bei der Beschäftigung und Freisetzung von Arbeitnehmern aber den Anreiz zur Inanspruchnahme von Zeitarbeit tendenziell verringern.

Substitutionsgefahr

Die starke Zunahme von Personaldienstleistungsanbietern in den neunziger Jahren hat in den letzten Jahren zu einem Überangebot geführt, das die Wettbewerbsintensität deutlich erhöht hat. Ein deutliches Zeichen hierfür ist der Margenverfall der letzten Jahre. Dieser Verfall wird durch die zunehmende Transparenz durch Tarifverträge im Zeitarbeitsbereich noch unterstützt.

Wettbewerbsintensität

Dieser Margenverfall ist allerdings nicht auf Deutschland beschränkt, sondern auch in anderen Märkten zu beobachten. Abbildung 14 zeigt die Veränderung des Umsatzes sowie des operativen Ergebnisses – gemessen anhand des EBITDA – der börsennotierten inländischen sowie führender internationaler Anbieter, die in Deutschland operieren (jeweils zum Vorjahr). Der gewählte Zeitraum erstreckt sich über die Jahre 1999 bis 2003:

Margenverfall in Deutschland operierender Unternehmen

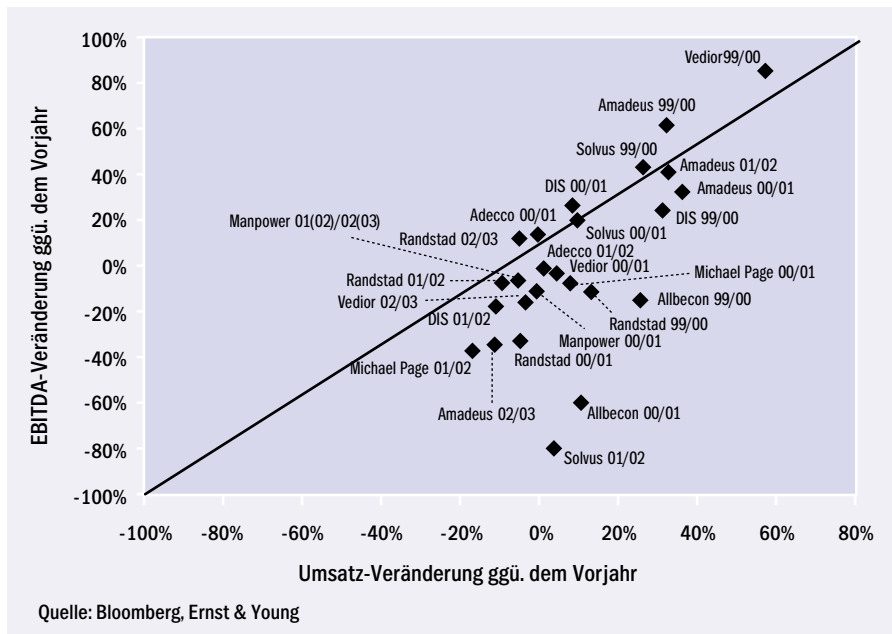


Abb. 14: Umsatz- und Ergebnisentwicklung börsennotierter Personaldienstleister 1999 - 2003

Bei gut drei Viertel der betrachteten Veränderungen von Umsatz und Ertrag entwickelte sich das operative Ergebnis negativer als der Umsatz. Dieser Trend ist naturgemäß insbesondere bei rückläufigen Umsätzen zu beobachten. Aber selbst in zwei Dritteln der Fälle, in denen die betrachteten Unternehmen ihren Umsatz steigern konnten, ist das operative Ergebnis schwächer als der Umsatz gewachsen.

Auch mittelständische Unternehmen trifft diese Entwicklung und in vielen Fällen sogar härter, da sie nicht die entsprechende Finanzkraft sowie das Synergiepotenzial hinsichtlich ihrer Geschäftsstrategie besitzen.

### Schlussfolgerungen

Die Analyse des Wettbewerbsumfelds macht den Handlungsbedarf der Personaldienstleister deutlich: Um überleben zu können, benötigen die Unternehmen eine kritische Masse, um der zunehmenden Marktdifferenzierung sowie den gestiegenen Kundenanforderungen mit einer klaren Strategie und einem umfangreichen Portfolio an Leistungen begegnen zu können.

### Bewertung des Kapitalmarktes

Auch wenn die geringe Zahl der börsennotierten Personaldienstleister den deutschen Markt nicht vollständig repräsentieren kann, lassen sich aus der Marktbewertung der notierten Firmen durchaus interessante Schlüsse ziehen. Nachfolgend wird die Bewertung von börsennotierten und in Deutschland operierenden Personaldienstleistern anhand von typischen Multiplikatoren dargestellt.

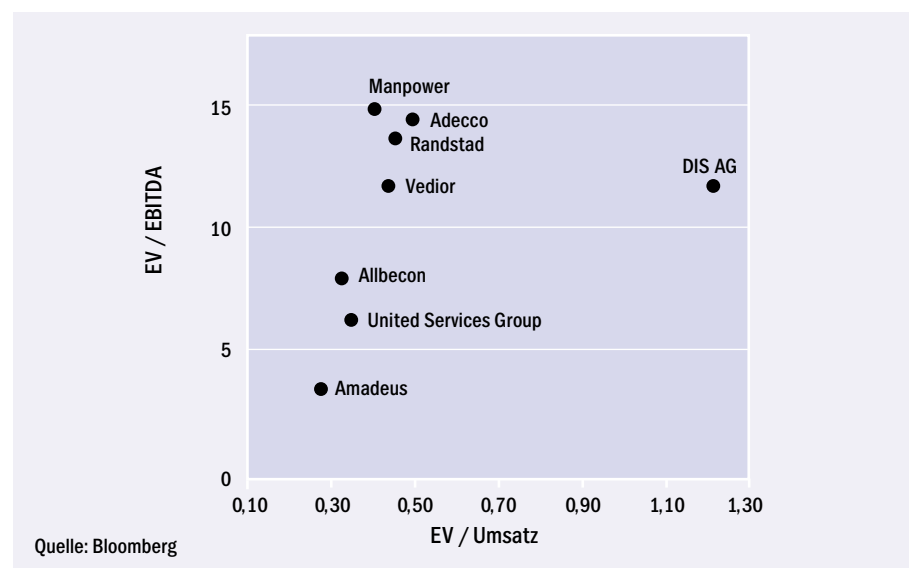


Abb. 15: Multiplikatoren börsennotierter Personaldienstleister (Mai 2004)

Generell lässt sich aus den Bewertungskennziffern kein eindeutiger Trend herauslesen. Die höhere Bewertung der großen vier internationalen Anbieter in Europa (Adecco, Manpower, Randstad und Vedior) lässt aber darauf schließen, dass der Kapitalmarkt die Strategie dieser Unternehmen stärker honoriert als die der deutschen Anbieter (Allbecon, Amadeus und DIS).

Dass die internationalen Personaldienstleister nicht nur auf Grund ihrer Größe höher bewertet werden als ihre Wettbewerber (size effect), zeigt auch der Kursverlauf seit 2002 in Abbildung 16.

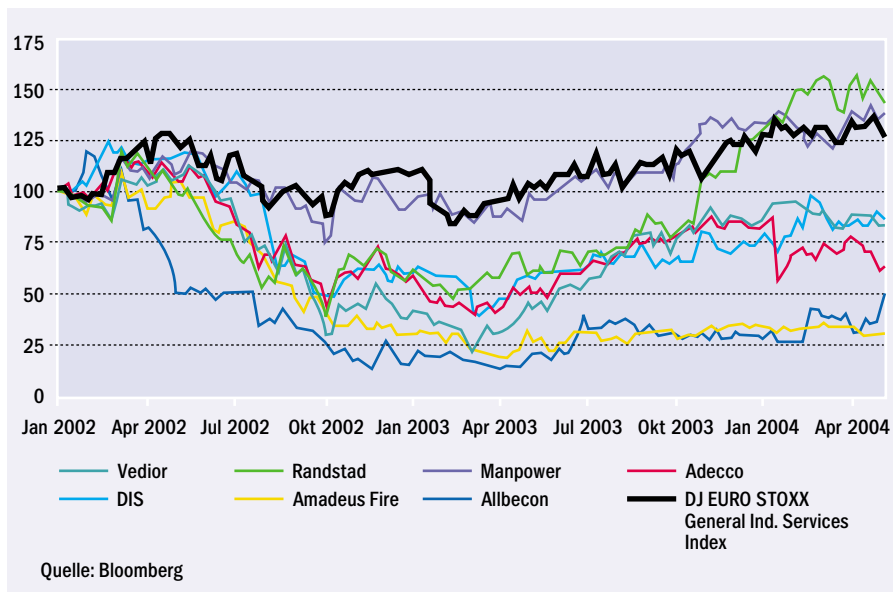


Abb. 16: Kursverlauf ausgewählter Personaldienstleister bis Mai 2004

Die deutschen Werte schneiden in der Kursentwicklung im Vergleich mit dem internationalen Wettbewerb eher unterdurchschnittlich ab. Neben börsenspezifischen Faktoren, wie der generellen Unterperformance von deutschen Aktien gegenüber internationalen Werten in den letzten Monaten, spiegelt der Verlauf damit auch die größere Zufriedenheit des Kapitalmarktes hinsichtlich der Unternehmensstrategie und der operativen Performance der internationalen Personaldienstleister wider.

# Marktentwicklung und Perspektiven

## Marktkonsolidierung im Inland

Abseits der Tochtergesellschaften der großen ausländischen Dienstleister sowie der drei börsennotierten Unternehmen in Deutschland ist die Branche durch inhabergeführte Firmen geprägt. Ein Großteil von ihnen wurde erst nach 1990 gegründet und wird auch heute noch durch die Gründer geführt. Um gerade größeren Kunden ein umfangreiches und qualifiziertes Portfolio an Dienstleistungen und Mitarbeitern anbieten zu können, ist allerdings eine stetig wachsende kritische Größe in bezug auf die Arbeitskräfte, Kontakte und Infrastruktur sowie eine höhere Professionalität erforderlich.

### Das Finanzierungsdilemma des Mittelstands verschärft die Probleme

Die Investitionsmöglichkeiten der meisten Anbieter in weiteres Wachstum und in eine bessere Infrastruktur sind eng begrenzt. Die Gründe hierfür liegen vor allem in der aktuell stark eingeschränkten internen Finanzierungskraft, der fehlenden Kapitalmarktfähigkeit der meisten Anbieter und der zunehmend restriktiveren Kreditvergabe der Banken. So ist die konjunkturelle Stagnation der letzten drei Jahre für viele Firmen zu einer Art Lackmustest geworden, ob das eigene Unternehmen auch in schwierigen Zeiten dem Wettbewerb gewachsen ist.

### Insolvenzen haben stark zugenommen

Durch die angespannte Situation hat die Marktberreinigung durch Geschäftsaufgabe oder Insolvenz bereits begonnen. Abbildung 17 verdeutlicht die signifikante Zunahme der Insolvenzen in der Branche:

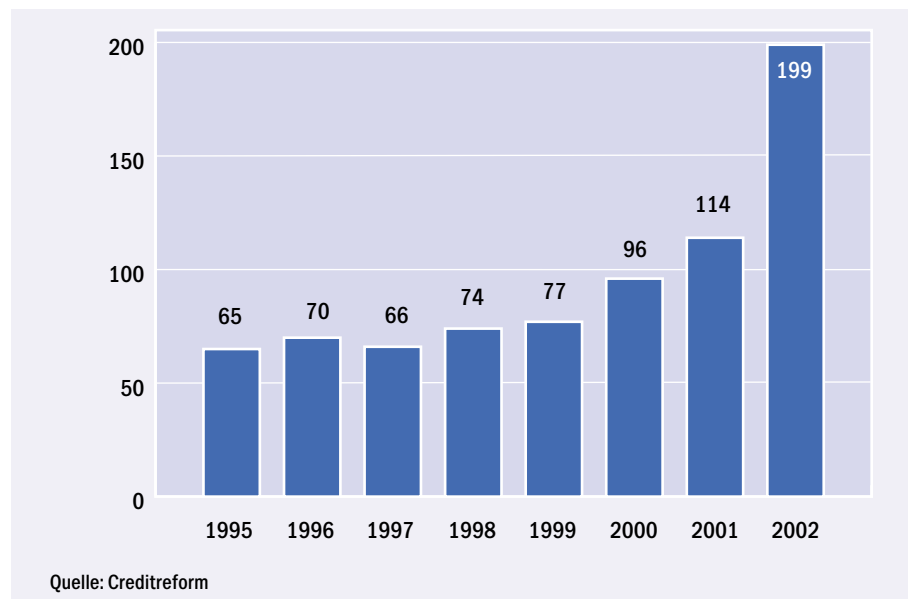


Abb. 17: Insolvenzen von Personaldienstleistern



Vor diesem Hintergrund bietet die Veräußerung des Geschäfts an einen größeren Wettbewerber eine reale Chance, dem eigenen Unternehmen in einem stärkeren Verbund eine echte Perspektive für die Zukunft geben zu können.

Wir rechnen daher verstärkt mit Verkäufen von kleineren Anbietern an:

- Finanzstarke und bereits gut positionierte Personaldienstleister, die auf diesem Wege schneller und kostengünstiger die kritische Masse erlangen können, die von ihren Kunden erwartet wird.
- Beteiligungsgesellschaften, die das Geschäft dieser Gesellschaften weiter entwickeln wollen.

## Europäische Expansion

Die bereits beschriebene unmittelbare Abhängigkeit der klassischen Personaldienstleistungen von der Wirtschaftsentwicklung macht die Umsatz- und Ergebnisentwicklung vieler Anbieter in Deutschland zu einer schwer planbaren Größe. Durch die immer noch existierenden Unterschiede im Wirtschaftswachstum innerhalb der EU können die Unternehmen mit dem Eintritt in diese Märkte ihre Umsatzentwicklung wesentlich stabiler gestalten.

Gleichzeitig ist die Verbreitung von Personaldienstleistungen in einigen Ländern – wie Frankreich und den Niederlanden – bereits so weit vorangeschritten, dass ein weiteres Wachstum hier schwer zu realisieren ist. Deutschland bleibt mit seiner aktuell noch niedrigen Quote im Bereich der Zeitarbeit mittel- und langfristig ein interessanter Wachstumsmarkt für viele internationale Personaldienstleister.

Durch das bestehende Aufholpotenzial bleibt Deutschland für internationale Anbieter attraktiv

Vor diesem Hintergrund lassen sich bereits heute sowohl Firmenakquisitionen ausländischer Unternehmer in Deutschland als auch die Expansion etablierter deutscher Dienstleister im europäischen Ausland beobachten. Ein sichtbares Zeichen für das große Interesse von internationalen Anbietern am deutschen Markt ist die Übernahme der Ascena AG durch Hays; damit wird ein weiterer führender deutscher Anbieter in Zukunft von einem internationalen Player geführt. Demgegenüber hat die deutsche Allbecon AG ihren Umsatzanteil im europäischen Ausland durch organisches Wachstum und Akquisitionen in den letzten Jahren auf zuletzt 58 Prozent ausgebaut.

Mit einem europaweiten Angebot reagieren die Personaldienstleister auch auf die Wünsche ihrer Kunden. Gerade die international tätigen Unternehmen versuchen in Europa verstärkt, nur noch mit wenigen Personaldienstleistern zu kooperieren, um so den administrativen Aufwand an den einzelnen Standorten verringern zu können. Die Präsenz an den unterschiedlichen Standorten des Kunden gilt dabei als Grundvoraussetzung für den Abschluss einer internationalen Rahmenvereinbarung.

Internationalisierung im Sinne der Unternehmenskunden

Die Ost-Erweiterung der Europäischen Union in diesem Jahr sowie die beabsichtigte Vereinheitlichung des Gesetzesrahmens für Personaldienstleistungen innerhalb Europas wird den Dienstleistern in Zukunft einen wesentlich leichteren Zutritt zu anderen Märkten ermöglichen. Vor diesem Hintergrund erwarten wir in Europa eine Zunahme sowohl von Kooperationen als auch von Fusionen und Übernahmen mit deutscher Beteiligung.

### Erweiterung und Spezialisierung des Dienstleistungsportfolios

#### Spezialisierung hat sich als profitable Alternative herauskristallisiert

Der Margendruck in der gewerblichen Zeitarbeit bewegt viele Anbieter dazu, ihr Angebot genauer auf die Kundenbedürfnisse auszurichten und ihre Geschäftsaktivitäten auf bestimmte Branchen und Geschäftsbereiche zu konzentrieren, um sich als Spezialanbieter einerseits gegenüber dem Wettbewerb differenzieren zu können und andererseits den gestiegenen Erwartungen ihrer Kunden entgegenzukommen.

Diese Entwicklung erfolgt bei den Marktführern in der Regel durch einen Multi Branding Ansatz. So führt Manpower die Aktivitäten für Finanzdienstleister und Kreditinstitute unter der Marke Bankpower, DIS hat seine Ingenieursdienstleistungen in der euro engineering AG gebündelt. Kleinere Anbieter beschränken sich hingegen bewusst auf Nischenbereiche.

Zu den bevorzugten Sektoren von Spezialdienstleistungen gehören vor allem:

- Finanz- und Rechnungswesen
- Ingenieurstätigkeiten
- IT-Dienstleistungen
- Gesundheitsdienstleistungen

#### Zusätzliche Dienstleistungen erlauben eine höhere Wertschöpfung bei den Unternehmenskunden

Gleichzeitig erweitern viele Anbieter ihr Dienstleistungsportfolio um Leistungen, die weniger konjunkturempfindlich sind als die klassische Zeitarbeit. Zu den zusätzlichen Dienstleistungen gehören insbesondere:

- die bereits beschriebene Koordination des in einem Produktionsstandort eingesetzten Fremdpersonals (On-Site-Management) sowie die Übernahme ganzer Geschäftsfunktionen im Rahmen von Outsourcing-Vereinbarungen
- die innerbetriebliche Weiterbildung und Beratungsleistungen für die Human-Resources-Abteilungen von Unternehmen
- die Begleitung von Programmen zum Beschäftigungsabbau einschließlich der Unterstützung bei der beruflichen Wiedereingliederung der betroffenen Beschäftigten (Outplacement-Services)

Sowohl große als auch viele mittelständische Personaldienstleister verfügen darüber hinaus mittlerweile über ein Internetportal zur Arbeitsvermittlung. Einige Portale bieten neben Jobs auch zusätzliche Dienste an (z. B. ClicktoApply von Amadeus).

Vielen der etablierten Personaldienstleistern fällt die konsequente Ausrichtung auf bestimmte Branchen bzw. Geschäftsbereiche nach wie vor schwer. Vor allem die komplexen Dienstleistungen benötigen spezifisches Know-how, über das viele der Anbieter zur Zeit nicht verfügen. Wir rechnen deshalb damit, dass die spezialisierten Dienstleister – z. B. für Ingenieurstätigkeiten oder den qualifizierten kaufmännischen Bereich – zu den begehrten Übernahmeobjekten zählen. Schließlich sind diese Bereiche bislang weniger vom Margenverfall betroffen.

Spezialanbieter sind derzeit die begehrtesten Übernahmekandidaten

Exemplarisch für diesen Trend ist die Gründung des Joint Ventures von Dekra Arbeit mit ppd im Bereich Outplacement sowie die Übernahme der auf Ingenieursdienstleistungen spezialisierten encad Unternehmensgruppe durch die DIS AG in diesem Jahr. Weitere führende Personaldienstleister haben in den letzten Monaten bereits ihr Interesse an spezialisierten Anbietern signalisiert.

### Finanzinvestoren als Konsolidierungsbeschleuniger

Als typisches Zeichen für die Veränderung des Marktes können die sich verändernden Eigentümerstrukturen der Branche gewertet werden. In den letzten Jahren konnte so zum Beispiel ein verstärktes Engagement von Beteiligungsgesellschaften an Personaldienstleistern im deutschsprachigen Raum beobachtet werden. Abbildung 18 gibt exemplarisch einige dieser Beteiligungen wieder:

Private Equity Gesellschaft	Personaldienstleister
3i	7(S) Gruppe
Bridgepoint	Profitec Personaldienstleistungen
Nordholding	Argo Personal Service
Odewald & Cie.	TUJA Zeitarbeit
Capiton	Trenkwalder Personaldienste
Berlin Capital Fund	Jobs in Time
Granville Baird Capital Partners	TEAM BS Betriebs-Service
Mittelstandsfinanzierungs-AG	Eurojobs Personaldienstleistungen
Investorengruppe	RKM Zeitarbeit

Abb. 18: Ausgewählte Beteiligungen von Finanzinvestoren im deutschsprachigen Raum  
Quelle: Unternehmensangaben, Ernst & Young

Auf Grund der eigenen Renditevorgaben beteiligen sich Finanzinvestoren vor allem an Unternehmen, von denen sie sich zumindest mittelfristig einen überdurchschnittlichen Ertrag versprechen. Hierzu verfolgen sie unterschiedliche Strategien, die mit den bislang aufgezeigten Trends in der Branche durchaus vergleichbar sind:

**Finanzinvestoren setzen auf Buy-and-Build-Strategien**

Eine typische Vorgehensweise ist dabei der Kauf von verschiedenen Personaldienstleistern und die anschließende Integration zu einer Gruppe. Diese sogenannte Buy-and-Build-Strategie gibt den einzelnen Gesellschaften die Möglichkeit, Kosteneinsparungen zu realisieren und die Vorteile einer größeren Marktmacht zu nutzen. Die einzelnen Gesellschaften können dabei in einem Verbund gleichberechtigter Partner Synergien realisieren oder unter einer Konzernholding auf dem Markt agieren. Zudem eröffnen sich durch die zusätzliche Eigenkapitalausstattung vielfältige Wachstumsperspektiven. Die strategische Ausrichtung des jeweiligen Verbundes kann bisweilen sehr unterschiedliche Ausprägungen annehmen.

**Nationale Wachstumsstrategie**

Eine nationale Wachstumsstrategie durch einen erfolgreichen Buy-and-Build-Ansatz hat beispielsweise die britische Beteiligungsgesellschaft 3i mit der 7(S) Gruppe erreicht. Das aus der Akquisition der deutschen Stegmann Gruppe aufgegangene Unternehmen vereint derzeit elf verschiedene Personaldienstleister mit unterschiedlichen Spezialisierungen. Die einzelnen Gesellschaften sind weitgehend integriert und nutzen intensiv die Synergien des Verbundes. So gelang es in kurzer Zeit, ein flächendeckendes nationales Netzwerk aufzubauen und die kritische Masse zu erreichen, um nachhaltig mit den Generalisten konkurrieren zu können. Dem Ziel, ein bedeutender nationaler Player zu werden, der das komplette Produktspektrum eines Personaldienstleisters abdeckt, ist 7(S) somit deutlich näher gekommen.

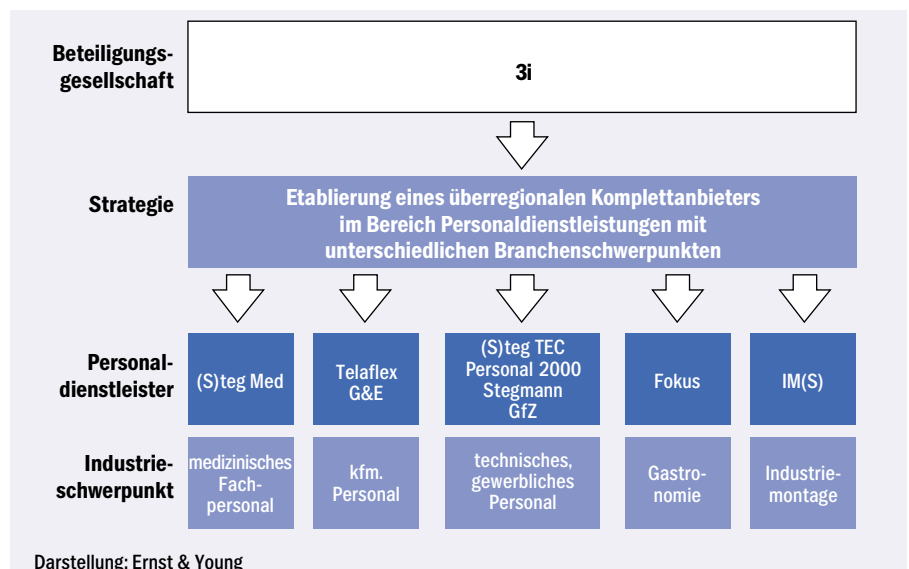


Abb. 19: Schematische Darstellung einer Buy-and-Build-Strategie am Beispiel der 7(S) Gruppe

Internationale Wachstumsstrategie

Eine internationale Wachstumsstrategie hingegen verfolgt die österreichische Trenkwalder Personaldienste AG. Durch die Beteiligung eines Private Equity-Investors, der deutschen Capiton AG, setzte das Unternehmen seine aggressive Expansionsstrategie in die osteuropäischen EU-Beitrittsländer fort. Hierbei setzt das Unternehmen verstärkt auf Akquisitionen. Allein im Jahr 2003 akquirierte die Trenkwalder Personaldienste AG die slowakische Management Partners Group SRL und die ungarische Multi-Man Unternehmensgruppe und stieg somit in beiden Märkten zum Marktführer auf. Weitere Transaktionen sind in Vorbereitung.

Ohne die Finanzierung durch Capiton wäre die Beibehaltung des hohen Wachstums wahrscheinlich nicht möglich gewesen, da die Eigenkapitalausstattung von Trenkwalder mittelfristig keine weiteren Akquisitionen zuließ. Durch seine europäische Akquisitionsstrategie gelang es dem Unternehmen jedoch, sich in zahlreichen wachstumsstarken Märkten als einer der führenden Personaldienstleister zu etablieren und sich damit von der Entwicklung des Stammmarktes Österreich unabhängiger zu machen.

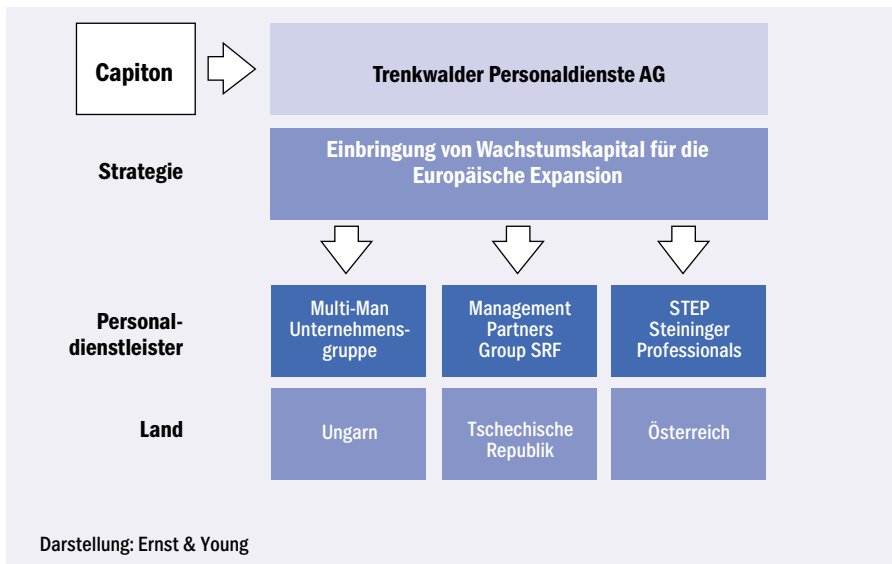


Abb. 20: Internationale Wachstumsstrategie am Beispiel der Trenkwalder Personaldienste

Die zahlreichen Aktivitäten der Private Equity Häuser zeigen, dass die regionale Stärke eines Personaldienstleisters allein nicht mehr ausreichend sein wird, um die steigenden Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen und nachhaltigen Erfolg zu garantieren. Vielmehr geht der Trend zu einem flächendeckenden Netz, das zum einen Synergien schafft und zum anderen Zugriff zu hochvolumigen Aufträgen mit international tätigen Großunternehmen ermöglicht.

# Ausblick

Die Veränderung der gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen und die aufgezeigten Trends im deutschen Markt für Personaldienstleistungen werden die Anbieterstruktur in den nächsten Jahren nachhaltig verändern. Die Bedeutung der Spezialanbieter und international aufgestellten Generalisten wird sich voraussichtlich zu Lasten der bisher zahlreichen Regionalanbieter vergrößern. Es ist davon auszugehen, dass sich somit bereits in naher Zukunft die Unterschiede zu den Märkten unserer europäischen Nachbarn, wie beispielsweise Frankreich oder den Niederlanden, verringern und wir ähnliche Marktstrukturen vorfinden werden.

Die Konsolidierung des Marktes ist indes in Deutschland schon seit Ende der neunziger Jahre erwartet worden. Die Marktanteile der Top 10 Anbieter konnten diese Erwartung in der Vergangenheit aber nicht bestätigen.

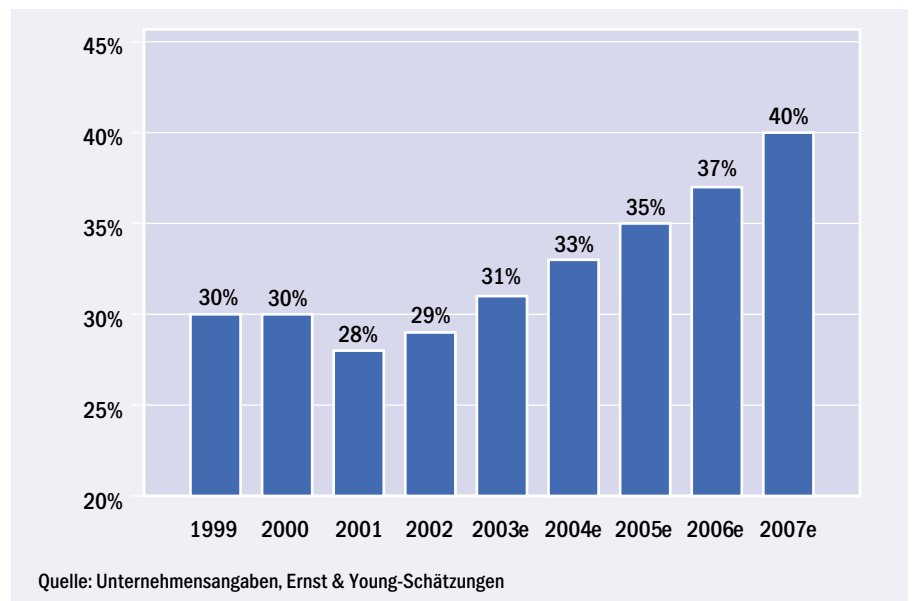


Abb. 21: Marktanteil der TOP 10 für Personaldienstleistungen 1999 - 2007e

Die im Rahmen dieser Studie ermittelten Umsatzzahlen und die auf der Basis bislang geäußerter Einschätzungen führender Personaldienstleister für das vergangene und das laufende Jahr errechneten Marktanteile lassen darauf schließen, dass die 2002 begonnene Konsolidierung des Marktes sich in den nächsten Jahren fortsetzen wird.

Mit dem Konzentrationsprozess wird sich gleichzeitig die Konkurrenzsituation unter den Anbietern weiter verschärfen. Nur diejenigen Unternehmen, die über eine kritische Masse als Voraussetzung für eine ausreichende Profitabilität verfügen bzw. sich durch spezialisierte Nischenprodukte differenzieren können, werden im Kampf um Marktanteile bestehen können.

Unternehmenstransaktionen haben in der jüngeren Vergangenheit – verglichen mit Faktoren wie dem Marktaustritt durch Geschäftsaufgabe oder Insolvenz – allerdings eher wenig zu der Konsolidierung des deutschen Marktes beigetragen. Die Nachhaltigkeit der Veränderungen in den Rahmenbedingungen für Personaldienstleistungen wird aber große wie kleine Marktplayer dazu zwingen, sich in naher Zukunft ernsthaft mit der Suche nach strategischen Partnern zu befassen, um dem eigenen Unternehmen in einem stärkeren Verbund eine bessere Perspektive zu geben. Nach unserer Einschätzung werden daher Unternehmenstransaktionen eine signifikante Rolle in der künftigen Konsolidierung übernehmen.

Die 2002 begonnene Konsolidierung wird auch in Zukunft anhalten

Die Bedeutung von Unternehmenstransaktionen bei der Veränderung der Wettbewerbsstruktur wird zunehmen



# Anhang

## Ausgewählte Transaktionen im Überblick

Jahr	Zielunternehmen	Dienstleistungen	Käufer	Preis (Mio. \$)	übernommen
2004	Jobpilot GmbH	(Online-) Personalvermittlung	Monster Worldwide Inc.	74,5	100 %
	Team BS	Personaldienstleistungen	Granville Baird	n/a	n/a
	Tuja	Personaldienstleistungen	Odewald & Cie.	n/a	>50%
	ppd	Outplacement	Dekra Arbeit GmbH	n/a	n/a
	encad Ingenieurgesellschaft	Personaldienstleistungen	DIS AG	n/a	100%
	Technoservice GmbH	Personaldienstleistungen	DIS AG	n/a	100%
2003	ABAKUS Kaufmännische Dienste GmbH	Personaldienstleistungen	Dekra Arbeit GmbH	n/a	100%
	Ascena AG	Personaldienstleistungen	Hays Personnel Services Ltd.	76,0	100%
	Trenkwalder Personaldienste AG	Personaldienstleistungen	capiton AG	n/a	25,4%
2002	Inter Manresa	Personaldienstleistungen	Allbecon AG	n/a	29%
	Allbecon Italia SpA	Personaldienstleistungen	Allbecon AG	n/a	21%
	FAA Bildungsgesellschaft mbH	Personalfortbildung	Stiftung Bildung & Handwerk	24,1	100%
	Access AG	Personalvermittlung	Frankfurter Allg. Zeitung GmbH	n/a	100%
	CPE SpezialDienst für FachKräfte AG	Personaldienstleistungen	Solvus NV	n/a	100%
	Jobpilot AG	(Online-) Personalvermittlung	Adecco SA	58,9	93%
2001	Form und Technik GmbH	Ingenieursdienstleistungen	Brunel International NV	n/a	100%
	IVM Railmotive GmbH	Ingenieursdienstleistungen	Brunel International NV	n/a	100%
	Jobline.de GmbH & Co KG	(Online-) Personalvermittlung	Jobline International AB	n/a	n/a
	Greenwell & Gleeson Ltd.	Personaldienstleistungen	Amadeus AG	5,2	100%
	Föhr Human Resources Personalberatung GmbH	Personaldienstleistungen	Amadeus AG	n/a	n/a
	Steuer-Fachschule Dr. Endriss GmbH & Co KG	Personalfortbildung	Amadeus AG	n/a	60%
	2000	HFS Zeitarbeit GmbH	Personaldienstleistungen	Unique International NV	n/a
Job-Today AG		(Online-) Personalvermittlung	StepStone ASA	27,2	75%
A Priori Personalmarketing GmbH		Personaldienstleistungen	Knorr Capital Partner AG	n/a	100%
Gesellschaft für Zeitarbeit mbH		Personaldienstleistungen	AHL Services, Inc.	n/a	100%
Management 2000 GmbH & Co. KG		Personaldienstleistungen	Bridgepoint Capital Ltd.	25	88%
HPD Harzer Personaldienst GmbH		Personaldienstleistungen	AHL Services, Inc.	n/a	100%
APS Personalservice GmbH		Personaldienstleistungen	AHL Services, Inc.	n/a	100%
KarriereDirekt		(Online-) Personalvermittlung	JBG Jobline Germany GmbH	n/a	100%
Karl Baumgartner & Partner GmbH & Co KG		Personaldienstleistungen	TMP Worldwide Inc.	n/a	100%
Hofmann Herbold & Partner GmbH		Personaldienstleistungen	Korn/Ferry International	n/a	100%

Quelle: Thomson Financial, Unternehmensangaben

Tabelle 1: Ausgewählte M&A-Transaktionen unter Beteiligung deutscher Unternehmen 2000 - 2004



## Führende Anbieter in Deutschland

Name	Gründungs- jahr (D)	Umsatz 2003 (€ Mio.)	Mitarbeiter	Umsatz/ Mitarbeiter (€ Tsd.)	Anzahl d. Nieder- lassungen	Herkunft	Markt- anteil in D	Leistungen
1. Randstad Deutschland GmbH & Co. KG	1968	538	23.300	23	230	Niederlande	7,1%	· Zeitarbeit · Private Arbeitsvermittlung · On-Site-Management · HR-Beratung
2. Adecco Personaldienstleistungen GmbH	1962	360*	13.400	27	200	Schweiz	4,8%	· Zeitarbeit · Private Arbeitsvermittlung · On-Site-Management · Outsourcing
3. Manpower GmbH Personaldienstleistungen	1965	286	12.200	24	180	USA	3,8%	· Zeitarbeit · Private Arbeitsvermittlung · Outsourcing · HR-Beratung · HR-Training
4. Persona Service Zentralverwaltungs AG & Co. KG	1967	276*	10.500	26	110	Deutschland	3,7%	· Zeitarbeit · Private Arbeitsvermittlung · On-Site-Management
5. DIS Deutsche Industrie Service AG	1967	218	5.400	40	142	Deutschland	2,8%	· Zeitarbeit · Private Arbeitsvermittlung · HR-Beratung · Interim Management
6. TUJA Zeitarbeit GmbH & Co. KG	1992	153	5.600	27	68	Deutschland	2,0%	· Zeitarbeit · Private Arbeitsvermittlung · On-Site-Management · HR-Beratung
7. Allbecon AG	1979	130	6.600	20	85	Deutschland	0,7%	· Zeitarbeit · Private Arbeitsvermittlung · Outsourcing · Projektmanagement/Werkverträge
8. Autovision GmbH / Wolfsburg AG GB PersonalServiceAgentur	1999	125	4.100	31	12	Deutschland	1,7%	· Zeitarbeit · Private Arbeitsvermittlung · Outsourcing · Outplacement · HR-Training · HR-Beratung
9. Bindan GmbH & Co. KG	1960	120	4.300	28	100	Deutschland	1,6%	· Zeitarbeit · Private Arbeitsvermittlung · On-Site-Management · Outsourcing · Outplacement
10. ZAG Personaldienste GmbH	1984	116	6.400	18	59	Deutschland	1,5%	· Zeitarbeit · Private Arbeitsvermittlung · On-Site-Management · Outsourcing · Projektmanagement/Werkverträge · HR-Beratung

\*Schätzungen

Name	Gründungs- jahr (D)	Umsatz 2003 (€ Mio.)	Mitarbeiter	Umsatz/ Mitarbeiter (€ Tsd.)	Anzahl d. Nieder- lassungen	Herkunft	Markt- anteil in D	Leistungen
11. Ferchau Engineering GmbH	1966	115	1.900	61	49	Deutschland	1,5%	· Zeitarbeit · Private Arbeitsvermittlung · Outsourcing · Projektmanagement/Werkverträge
12. Hays Ascena AG	1995	111	2.600	43	4	Großbritannien	1,5%	· Private Arbeitsvermittlung · Outsourcing · Projektvermittlung
13. I.K. Hofmann GmbH	1985	101	4.000	25	52	Deutschland	1,3%	· Zeitarbeit · Private Arbeitsvermittlung · On-Site-Management · Outsourcing · Projektmanagement/Werkverträge · Interim Management · Outplacement
14. Tertia AG	1973	90***	1.300	72	70	Deutschland	1,2%	· Zeitarbeit · Private Arbeitsvermittlung · HR-Beratung · HR-Training
15. 7(S) Personal GmbH	1997	63***	2.400	27	50	Deutschland	0,8%	· Zeitarbeit · Private Arbeitsvermittlung · Outsourcing
16. DEKRA Arbeit GmbH	1998	57	2.000	29	50	Deutschland	0,8%	· Zeitarbeit · Private Arbeitsvermittlung · Outplacement
17. Crefy's Holding Deutschland GmbH	1997	56	2.000	28	40	Belgien	0,7%	· Zeitarbeit · Private Arbeitsvermittlung · On-Site-Management · Outsourcing
18. Start Zeitarbeit NRW GmbH	1995	52	1.700	32	31	Deutschland	0,7%	· Zeitarbeit
19. Amadeus Fire AG	1990	47**	815	58	20	Deutschland	0,6%	· Zeitarbeit · Private Arbeitsvermittlung · Interim Management · HR-Training
20. Brunel GmbH	1995	45	726	63	39	Niederlande	0,6%	· Zeitarbeit · Private Arbeitsvermittlung · Projektmanagement/Werkverträge · HR-Training

Quellen: Unternehmensangaben, Bureau van Dijk, Lünendonk

\*\*2003/2004; \*\*\*2002

# Ernst & Young Transaction Advisory Services

Wir haben uns auf alle Fragen rund um Unternehmenstransaktionen spezialisiert. Unsere Experten beraten Sie beim Kauf und Verkauf von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen, Börsengängen, Delistings, strategischen Allianzen und Joint-Ventures. Ebenso unterstützen wir Sie in allen Structured Finance-Fragen wie Privatisierungen und Kapitalbeschaffungen.

Mit über 110 abgeschlossenen Transaktionen weltweit (2003) und einem Transaktionsvolumen von 13 Mrd. Euro zählt Ernst & Young Transaction Advisory Services zu den führenden M&A-Beratungsunternehmen weltweit.

Unsere Fachleute stehen Ihnen bei allen branchenspezifischen Transaktionsfragen zur Verfügung – unabhängig davon, ob Sie sich national oder international engagieren. Die Einbindung in das globale Netzwerk von Ernst & Young mit Verbindungen in über 130 Länder öffnet Ihnen zusätzliche Dimensionen.

Wünschen Sie zusätzliche Exemplare der Studie? Oder möchten Sie weitere Informationen zu unserem Angebot? Dann rufen Sie uns einfach an oder schreiben Sie uns eine E-Mail. Wir stehen Ihnen jederzeit gerne für ein weiteres Gespräch zur Verfügung.

**Ernst & Young**  
**Corporate Finance Beratung GmbH**  
Uerdinger Straße 88

40474 Düsseldorf

Telefon: (0211) 9352 10280

E-Mail: [beate.stemmeler@de.ey.com](mailto:beate.stemmeler@de.ey.com)

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches oder von Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung der Ernst & Young Corporate Finance Beratung GmbH in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm, Datenträger oder einem anderen Verfahren) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchs- und Handelsnamen sowie Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Die Zahlenangaben und Informationen basieren auf Daten, die im Rahmen einer Primärdatenerhebung sowie Sekundärdatenrecherche von relevanten Unternehmen ermittelt wurden. Die in diesem Report wiedergegebenen qualitativen und quantitativen Einschätzungen wurden mit hoher Sorgfalt ermittelt, jedoch übernimmt der Herausgeber keine Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben.



ERNST & YOUNG  
CORPORATE FINANCE BERATUNG GMBH

[www.de.ey.com](http://www.de.ey.com)

© Ernst & Young Corporate Finance Beratung GmbH, Mai 2004

Layout und Produktion: Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Herausgegeben von Ernst & Young Corporate Finance Beratung GmbH  
Uerdinger Str. 88, 40474 Düsseldorf