

## **Werkverträge – Personalkonzept der Zukunft? Eine wissenschaftliche Bewertung**

## Werkverträge – Personalkonzept der Zukunft? Eine wissenschaftliche Bewertung

erstellt im Rahmen des Projektes

**kompetenz &  
innovation.nrw**

**SUSTAIN CONSULT** – Beratungsgesellschaft für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung mbH  
Kaiserstraße 24 44135 Dortmund T: +49 (0) 231 - 981 285 0 F: +49 (0) 231 - 981 285 29

12. Juli 2010

- ▶ **Worum geht es?**
- ▶ **Was ist neu daran?**
- ▶ **Was ist das Problem?**
- ▶ **Ansatzpunkte zum Hinterfragen der personalpolitischen Strategie**
- ▶ **Zusammenfassung und Ausblick: Welche Denksportaufgaben entstehen für die Zukunft daraus?**

# Worum geht es?

## Alt eingesseenes Industrieunternehmen – was kommt einem da heute komisch vor?

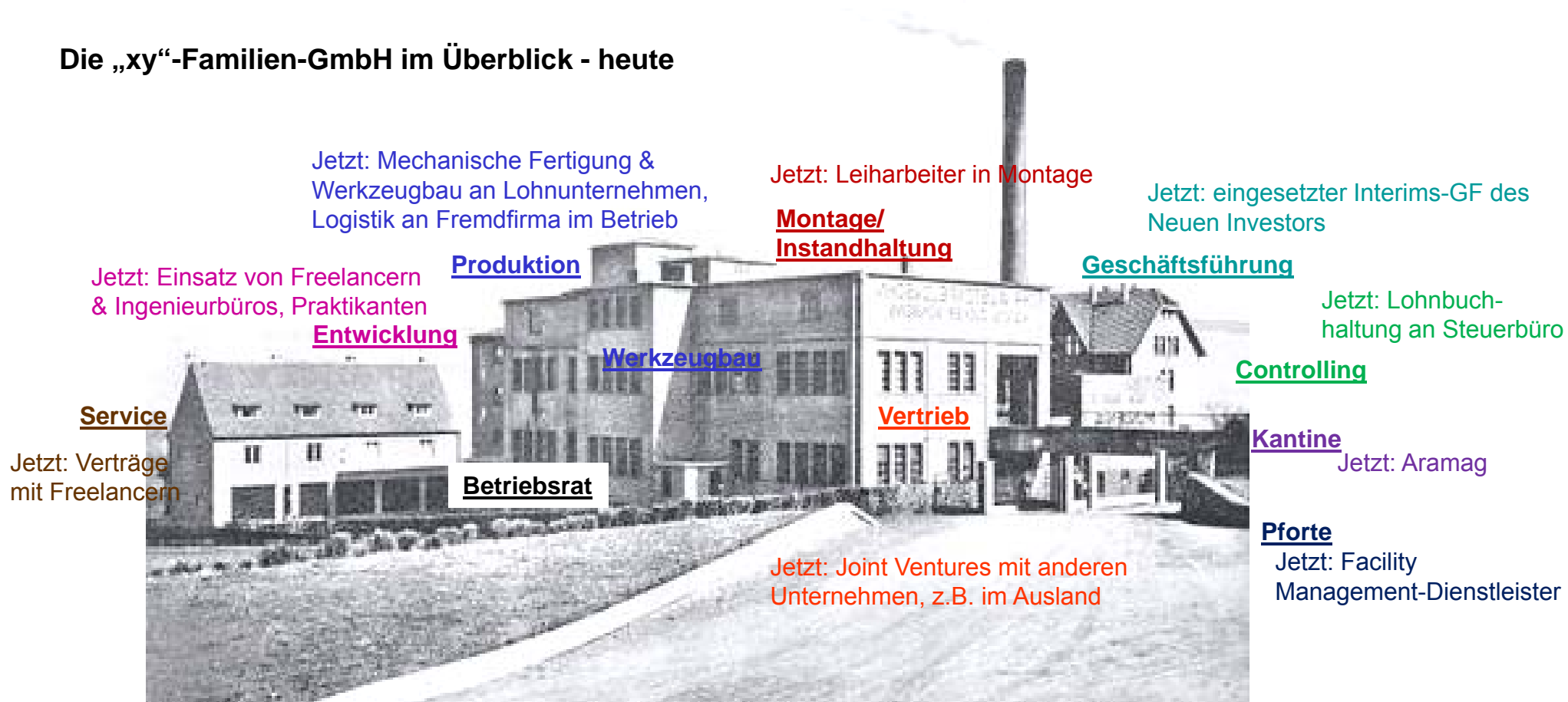
Die „xy“-Familien-GmbH im Überblick – vor 20 Jahren



# Worum geht es?

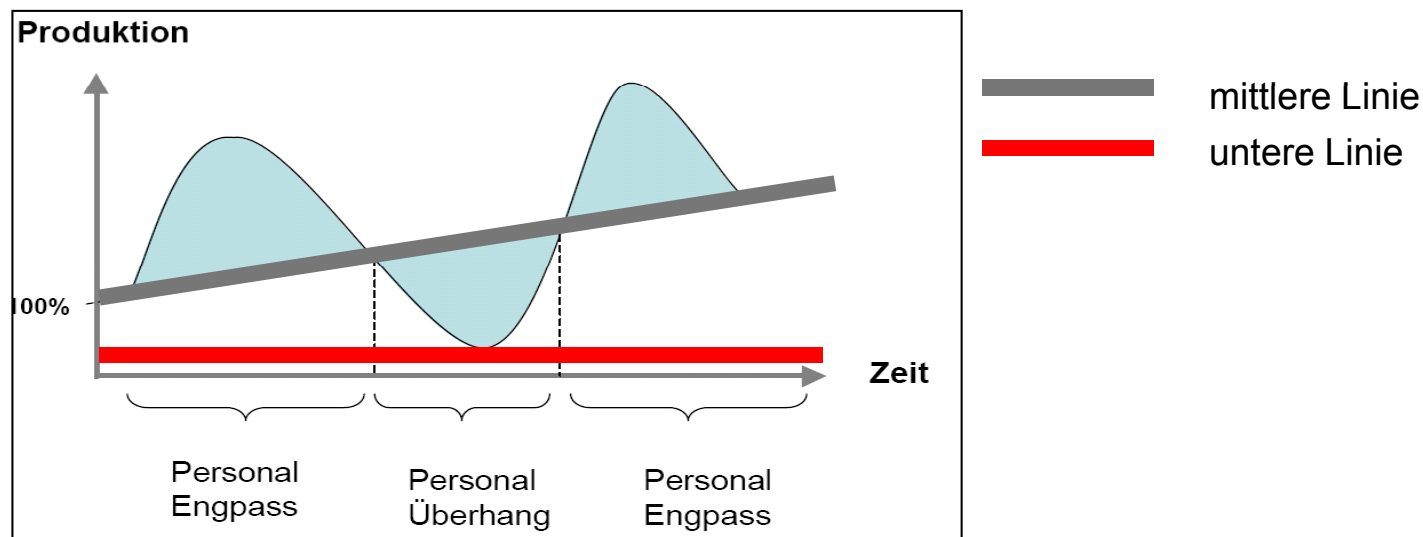
Die Welt ist bunter geworden und unübersichtlicher... was gehört noch zum Unternehmen?

## Die „xy“-Familien-GmbH im Überblick - heute

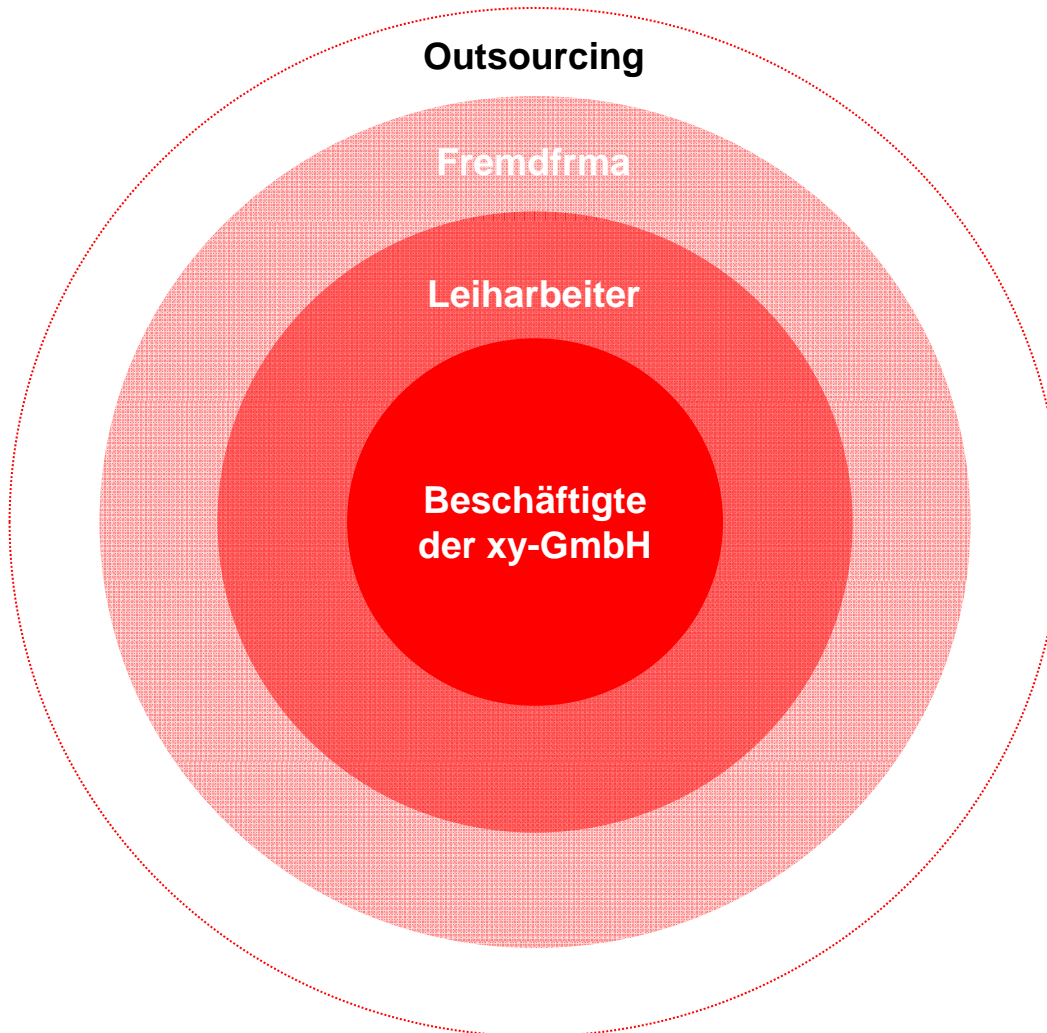


## Unternehmen geben Wettbewerbsdruck offenbar stärker an Beschäftigte weiter

- Gründe: Kostendruck und Flexibilitätsdruck – Jetzt noch schlimmer: gerade Krisenerfahrungen begründen Notwendigkeit zur Flexibilisierung.
- Flexibilitätsdruck = Beschäftigungsrisiko = unternehmerisches Risiko  
Viele Unternehmer sind nicht mehr bereit, das Beschäftigungsrisiko einzugehen.
- Folge: *Zunehmende Verlagerung des Beschäftigungsrisikos auf Arbeitnehmer*  
Logik: „Personalpolitik der unteren Linie“. Belegschaften werden systematisch verkleinert.



## Folge: Aufbau von sog. Randbelegschaften



### Rot/rosa Färbung:

- Einsatz auf dem Gelände der xy-GmbH (z.B. Dienstleister für innerbetriebliche Logistik, Pförtner etc.)
- Personal von xy-GmbH und Personal der Fremdfirma werden gemeinsam eingesetzt (z.B. typisch auf einer Baustelle der xy-GmbH bei Service/ Montage)

### Weißer Kreis:

- Outsourcing: findet nicht auf dem Betriebsgelände der xy-GmbH statt

### Fazit:

- **Externalisierung von Arbeit:** Auslagerung vollständiger Arbeitsprozesse an ein externes Unternehmen (Outsourcing)
- **Externalisierung von Personal:** Zukauf des Personals von Extern (Leiharbeit und Fremdfirmeneinsatz)

Eine eindeutige Unterscheidung zwischen den verschiedenen Personalstrategien eines Unternehmens ist oft schwierig - es gibt viele Grauzonen...

|               | Eigenes Personal                 | Leiharbeit                              | Fremdfirma im Betrieb (per Werk-/Dienstvertrag)   | Outsourcing                                  |
|---------------|----------------------------------|---|---|--|
| Arbeitsort    | Im eigenen Betrieb               | Im Einsatzbetrieb                       | Im Einsatzbetrieb (z.B. Gestellung von Maschinen) | Im Betrieb des Auftragsnehmers               |
| Weisungsrecht | Eigenes Unternehmen              | Entleiher                               | Fremdfirma  | Auftragnehmer                                |
| Erfolgsrisiko | Eigenes Unternehmen              | Entleiher                               | Fremdfirma  | Auftragnehmer                                |
| Bezahlung     | Vereinbartes/tarifliches Entgelt | Stunden nach Stundensatz (an Verleiher) | Werkv.: bei Erfolg<br>Dienstv.: für Zeit          | Wie vertraglich vereinbart (z.B. Stückpreis) |

→ Im Folgenden: Inhouse-Werkvertrag



## Personalpolitik wird zunehmend zur Make-or-Buy-Frage

**BWL-Definition von Personalpolitik:** *Personalpolitik ist die Ausgestaltung des planmäßigen Umgangs mit dem Produktionsfaktor Arbeit (u.a. Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalführung, Personalverwaltung, Personalentlohnung, Arbeitsstrukturierung).*

### 1) Viele personalpolitische Strategien zielen zunehmend auf Kosten- und Risikominimierung (Stichwort: Flexibilisierung)

- Wunschtraum: mit so wenigen Beschäftigte wie möglich dieselbe qualifizierte Leistung erbringen. Gesucht: Konzept, dass die Vorteile der Leiharbeit nutzt ohne die ursprünglichen Nachteile (Know-how-Verlust etc.) in Kauf zu nehmen

Lösungsansätze: Externalisierung von Arbeitskräften

- z.B. durch Etablierung dauerhafter Leiharbeit
- z.B. durch Fremdfirmen (auch: Subunternehmer) engagieren, die dauerhaft Arbeitskräfte in den Betrieb entsenden
- Tabelle zeigt: unter Optimierungsgesichtspunkte Inhouse-Werkverträge und dauerhafte Leiharbeit optimal: wenig Risiko und relativ weniger Know-how-Verlust.
- Personalpolitische Fragestellungen werden daher plötzlich in Einkaufsabteilung getroffen...

## Beispiel: Diskussionen bei Mach1 &2 – Weiterbildung & Personalentwicklung im Verbund

**Auszug aus Präsentation auf einer Veranstaltung:** „Werkvertrag und Arbeitnehmerüberlassung als strategisches Instrument der Flexibilisierung von Personalressourcen in allen Konjunkturzyklen“

### Gründe für den Einsatz von Zeitarbeit

#### ... in den 1970-er und 1980-er Jahren:

- kurzfristiger Ersatz bei Personalausfällen (Krankheit, Urlaub, etc.)
- Abdeckung von Auftrags- und Saisonspitzen

#### ... in den 1990er Jahren:

- kein Vorhalten einer eigenen Personalreserve
- Entlastung der eigenen Personalabteilung
- Kostenreduktion / Kostentransparenz / Flexibilität

#### ... in den 2000er Jahren:

- **taktische Ausrichtung der Beschäftigtenzahl (Betriebsstärke)**
- Abfederung von üblichen Konjunkturschwankungen / Auftragsrückgängen
- **Ausrichtung an mittelfristigen Konjunktur- und Branchenzyklen**
- **Verlagerung von Beschäftigungsrisiken auf Personaldienstleister**
- Abwicklung von Projekten / Interimsmanagement
- **Kostenersparnis durch andere Tarifstrukturen**
- Zeitarbeit als Rekrutierungsinstrument

*Dauerhafte Zeitarbeit wird im Folgenden als „strategischer Korridor“ gepriesen.*

*Die Nachteile der temporären Zeitarbeit würden so entfallen*

## Personalpolitik als Make-or Buy-Frage

### 2) *Gesetzliche Regelungen erleichtern Leiharbeit (an anderer Stelle beschrieben)*

- Schrittweise Liberalisierung bereits in den 90er Jahren
- Weitgehende Deregulierung durch HARTZ I (2003): Neues Leitbild: Flexibilisierung statt Gefährdung + Einführung des Gleichheitsgrundsatzes mit Tarifvorbehalt
- Erstmalige Tarifierung der Zeitarbeitsbranche mit ambivalentem Resultat: Tarifkonkurrenz mit Christlichen Gewerkschaften

### 3) *Neue Angebotsstrukturen entstehen – Nachfrage und Angebot schaukeln sich hoch*

- Deutschland als Leitmarkt für Zeitarbeit: über 9.400 Agenturen, mehr als in USA.
- Zeitarbeitsunternehmen übernehmen komplette/komplexe Geschäftsprozesse für Unternehmen
- Schon lange existierende Industrielle Dienstleister weiten Angebot aus
- Etc.






➔ Das Dienstleistungsangebot, das das „Buy“ möglich macht, wird größer, professioneller, ausdifferenzierter

## Beispiel: Angebotsstruktur: Marktentwicklung zeigt „da ist Musik drin“

### Der Industrieservices-Studie wurde eine einheitliche Definition zu Grunde gelegt – fünf wesentliche Bereiche im Fokus

Quelle: Roland Berger

#### Übersicht der in der Studie betrachteten Industrieservice-Leistungen

|   |                            |   |   |
|---|----------------------------|---|---|
| 1 | Instandhaltung             |    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Wartung und Inspektion von Produktionsanlagen</li><li>• Instandsetzung von Produktionsanlagen (inkl. Ersatzteilmanagement)</li><li>• Optimierung (inkl. Planungsleistungen)</li></ul> |
| 2 | Technische Reinigung       |    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Technische Reinigung von Produktionsanlagen und Maschinen</li></ul>   |
| 3 | Innerbetriebliche Logistik |   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Handling und Kontrolle des Wareneingangs</li><li>• Innerbetriebliche Bereitstellung von Produktionsfaktoren</li><li>• Roh- und Reststoffmanagement</li></ul>                          |
| 4 | Produktionsunterstützung   |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Geräte- und Personalgestellung</li><li>• Aufbau von Produktionsorganisation, Qualitätskontrolle</li><li>• Adjustagedienstleistungen</li></ul>   |
| 5 | Industriemontagen          |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Demontage, Verlagerung und Neumontage von einzelnen Maschinen, Betriebsteilen und ganzen Produktionsstätten (ohne Anlagenneubau)</li></ul>  |

## Beispiel: Angebotsstruktur: Marktentwicklung zeigt „da ist Musik drin“

### Management Summary – Sechs Kernergebnisse der Studie Industrieservices in Deutschland

Quelle: Roland Berger

- 1 Steigende Bedeutung:** Aus Unternehmenssicht **steigt** künftig die **Bedeutung** von Industrieservices – die Optimierung des Einsatzes von Industrieservices soll zur Steigerung der **Produktionseffizienz** führen
- 2 Umfassende Zielsetzung:** Neben Effizienzsteigerung verfolgen Industrieservices noch weitere Ziele: Erhöhung der **Flexibilität, Zuverlässigkeit** und auch der **Qualität** – Voraussetzung ist jedoch ein angemessener Preis
- 3 Signifikanter Markt:** Das **Gesamtvolumen** für Industrieservices in Deutschland beträgt 2008 schätzungsweise rd. **29 Mrd. EUR** – über 50% des Volumens entfallen auf Instandhaltungsservices
- 4 Hoher Fremdleistungsanteil:** Der **extern** erbrachte Anteil liegt 2008 bei rd. **32% des Gesamtvolumens** – Industriemontagen und technische Reinigung mit dem höchsten Outsourcinggrad
- 5 Treiber Outsourcing:** **Outsourcing** ist auch weiter ein **Trend und wesentlicher Treiber** für das **Wachstum** des "unternehmensexternen" Industrieservicemarktes von rd. **4% p.a.** – in allen Gewerken wird der extern erbrachte Anteil zunehmen
- 6 Konsolidierung:** Die Anbieterlandschaft für Industrieservices zeigt einen **zunehmenden Konsolidierungstrend** durch Akquisitionen, JV, Kooperationen und Gründungen

Marktvolumen groß,  
wächst weiter!

Schon jetzt hohe  
Outsourcing-Quote  
der Auftraggeber,  
steigt weiter!

## Beispiel: Angebotsstruktur: Marktentwicklung zeigt „da ist Musik drin“

### Anbieter Ingenieur“büro“ (Ferchau)

### Anbieter Industrieservices (siehe Logos)

### Anbieter Zeitarbeit (randstad)



### Auszug aus dem Angebot

- **Zeitarbeit**
  - Kaufmännisches Personal
  - Techniker & Ingenieure
  - Facharbeiter & Helfer
- **Spezialisierte Personaldienstleistung**
  - Für 11 verschiedene Branchen
- **Personalvermittlung**
- **Projektlösungen**
  - Inhouse Services (komplettes Personalmanagement mit „flexiblem Personal“)
  - Outsourcing (Aber: Leistungserbringung vor Ort)
- **Individuelle Konzepte**
  - HR Solutions
  - Master Vendor
  - Joint Venture

## Erste Frage: Wer hat welche Probleme?

- **Arbeitnehmer**
  - Lohnverlust mit diversen Nebenfolgen
  - Ggf. schlechtere Arbeitsbedingungen
  - Identitäts- und Motivationsverlust etc.
  
- **Betriebsräte und Gewerkschaften**
  - Ausweichstrategien: Leiharbeit und Werkverträge (wechselseitig)
  - Tarifunterwanderung: damit einhergehende schleichende Aushöhlung des Metall-Flächen-TV
  - Unterwanderung von Mitbestimmungsmöglichkeiten
  - Undurchsichtige Strukturen durch Vermischung: Leiharbeit, Werkverträgen, Konzernleihe
  
- **Unternehmen**
  - Negative Auswirkungen auf Performance, Produktivität und Innovationsfähigkeit
  - Steuerungsproblem
  - Identitätsproblem
  - Etc.
  
- **Gesellschaft**
  - Ausweitung des Niedriglohnsektor mit weitreichenden Folgen für Sozialsysteme

Euer direktes Problem

Kann zu Eurem Problem werden

## Es gibt auch andere Personalmanagementkonzepte: Nachhaltiges Personalmanagement als Gegenpol zur Personalpolitik der unteren Linie

### Beispiel: Diskussionen über nachhaltiges Personalmanagement (Auszug)

- **Langfristiger Erfolg und Zukunftsfähigkeit** statt schnellem Euro. Personalarbeit als Investition in die Zukunft. Dahinter steht: **integriertes Gesamtkonzept** mit langfristiger Ausrichtung.
- Nachhaltiges Personalmanagement verfolgt zwei Ziele: Eine hohe Leistungs- und Ergebnisorientierung und eine hohe Mitarbeiterorientierung.
- **Personalarbeit als Beziehungsarbeit**: Gute, leistungsfähige und leistungswillige Mitarbeiter sind weder Zufall noch Schicksal, sondern das Spiegelbild des Personalmanagement.
- Herausforderung: Die richtigen Mitarbeiter finden, sie befähigen, motivieren, fördern und fordern und sie auch jenseits des 50. oder 55. Lebensjahres beschäftigungsfähig halten
- Studie (2008, Nachhaltiges Personalmanagement - Ergebnisse der Studie zur Nachhaltigkeit des Personalmanagements in mittelständischen Unternehmen in Süddeutschland):
  - **Unternehmen mit einem ausgeprägten Nachhaltigen Personalmanagement sind im Hinblick auf die verwendeten wirtschaftlichen Kennzahlen signifikant erfolgreicher, als andere Unternehmen.**
  - Die Themenfelder „Systematische Personalentwicklung“, „Betriebsklima/ Unternehmenskultur“, „Führung“, „Information und Kommunikation“ sowie „Leistungsorientierte Vergütung“ weisen einen signifikanten Zusammenhang zum Unternehmenserfolg auf.



# Ansatzpunkte zum Hinterfragen der personalpolitischen Strategie „Inhouse-Werkvertrag“

Parallelen zu den Fragen rund um Leiharbeit (siehe 2. Industriepolitisches Memorandum) – gemeinsame Weiterentwicklung notwendig

## Sieben gute Gründe, den Einsatz von Leiharbeit kritisch zu hinterfragen und auszubremsen

|   |                               |   |
|---|-------------------------------|---|
| 1 | Die Strategiefalle            | <b>Widersprüche aufdecken:</b> Kunden und Umsatz gehen verloren, wenn die Personaleinsatzstrategie nicht zu strategischen Zielen des Unternehmens passt (Qualitätsproduktion bedarf eines eingespielten Teams).             |
| 2 | Die Ausredenfälle             | <b>Verborgene Zielsetzungen:</b> Begründet wird nur der jeweils kurzfristige Bedarf. Vom „Zeitgeist“ getrieben, wird jedoch schleichend und scheinbar eine veränderte Personalstrategie zugunsten „guter Arbeit“ umgesetzt. |
| 3 | Die Imagefälle                | <b>Geoutet:</b> Beim Wettlauf um die besten Fachkräfte schadet es, wenn sich das Unternehmen als schlechter Arbeitgeber präsentiert!  |
| 4 | Die Fachkräftefälle           | <b>Mogelpackung:</b> Wenn allort Fachkräftemangel herrscht, ist es unwahrscheinlich, dass gerade Verleihfirmen die Besten beschäftigen.   |
| 5 | Die Arbeitsorganisationsfälle | <b>Mismatch:</b> Störung eingespielter Arbeitsabläufe durch häufigen Personalwechsel sowie durch Zunahme von Koordinierungsaufwand.   |
| 6 | Die Motivationsfälle          | <b>Sackgasse:</b> Ohne Beschäftigungsperspektive keine Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen. Stammbelegschaften werden durch immer wiederkehrende Einarbeitungszeiten für Leiharbeitskräfte demotiviert.       |
| 7 | Die Kostenfälle               | <b>Nicht so billig wie gedacht:</b> Versteckte Kosten (z.B. Einarbeitungszeit, Qualitätsmängel in der Produktion) werden weder gesehen noch bei Planungen berücksichtigt.   |

## Werkverträge als Personalkonzept der Zukunft?

- Personalpolitik wird zur Make-or-Buy-Frage
  - Inhouse-Werkverträge scheinen auf den ersten eine gute Lösung für Optimierungsproblem „Flexibilisierung“ versus „Know-how“ zu sein. De facto sind sie auch eine Ausweichstrategie für Leiharbeit: der Arbeitgeber entzieht sich dem Zugriff der Mitbestimmung und Tarifverträge
  - Die Angebotsstrukturen für die Auslagerung werden immer besser.
  - Faktische Entmachtung des Personalmanagements/Personalwesens zugunsten des Einkaufs
  - Die Qualifikationen, Kompetenzen, Erfahrungen, Begeisterungsfähigkeit und Motivation von Menschen lässt sich aber nicht wie eine Ware handeln daher sind große Zweifel am Make-or-Buy-Personal-Konzept anzubringen
  - Es gibt Gegenmodelle, wie das „Nachhaltige Personalmanagement“, die man unter die Lupe nehmen muss. Vielleicht gibt es ungeahnte Koalitionen?
- ➔ Werkverträge sind schon ein Personalkonzept der Gegenwart – ob sie in noch stärkerem Maße eines der Zukunft werden, hängt davon ab, ob es gelingt Alternativen zu formulieren.

# Ausblick: Welche Denksportaufgaben bleiben für die Zukunft?

**Es gibt Herausforderungen, die sich vielleicht nicht mit: „Wir wollen wieder die alten Unternehmensstrukturen“ beantworten lassen. Aber wie gehen IGM/BR damit um?**

- **Unternehmen als Netzwerk? Virtuelle Unternehmen?**
  - Trend: Unternehmensgrenzen verschwimmen? Das kann Unterteilung in Kern- und Randbelegschaften ggf. generell schwieriger machen.
  - Bsp: EUREGIO Bodensee. In der Bodenseeregion wurde 1995 ein virtuelles Unternehmen gegründet. Der „virtuellen Fabrik EUREGIO Bodensee“ gehörten 1999 bereits 30 kleine und mittelständische Unternehmen an, die in den Bereichen Maschinen- und Anlagenbau, Mess-, Steuer- und Regeltechnik, sowie Ersatzteiltechnik Leistungen erbringen. Im Schnitt bilden 4 bis 6 Unternehmen ein virtuelles Unternehmen für eine konkrete Auftragsabwicklung.
- **Komplexitätsbeherrschung**
  - Wir (die Industrie in D.) können komplex, sagt das Werkzeugmaschinenlabor. Aber das setzt hohe Steuerungsfähigkeit voraus. Tatsächlich möglich in solch komplexen Strukturen der Zusammenarbeit vieler Unternehmen? Oder gerade nur mit solchen Strukturen machbar?
- **Steigende Qualifikationsanforderungen**
  - Das wird nicht bezweifelt. Genausowenig wie starke Spezialisierungssachverhalte (siehe Entwicklung alternativer Antriebskonzepte für das Auto). Kann das alles tatsächlich nur Inhouse erledigt werden oder braucht man dazu nicht flexiblere Konzepte?

## SUSTAIN CONSULT – Beratungsgesellschaft für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung mbH

Kaiserstraße 24 • D-44135 Dortmund • T: +49 (0) 231 - 981285.0 • F: +49 (0) 231 - 981285.29 • [www.sustain-consult.de](http://www.sustain-consult.de)

**Dipl.-Kaufrau Inger Korflür**

Mobil: 0173 - 255 55 94

[korfluer@sustain-consult.de](mailto:korfluer@sustain-consult.de)

**Zitat Peter Drucker (US-amerikanischer Ökonom, Pionier der modernen Managementlehre):**

*„Wir müssen uns an den Gedanken gewöhnen, dass Unternehmen weit mehr von ihren besten Mitarbeitern abhängig sind, als die guten Leute vom Unternehmen.“*

**kompetenz & innovation.nrw**

[www.nrw.kompetenz-innovation.de](http://www.nrw.kompetenz-innovation.de)

→ Neugierig?

