

**ml&s.**

manufacturing logistics & services GmbH & Co. KG



## Flexibilität als Kernkompetenz

Zeitarbeit aus Sicht eines Industrieunternehmens



# ml&s – ein mittelständisches Industrieunternehmen

- Mittelständischer Fertigungs- und Logistikdienstleister der Elektrotechnik/Elektronik mit Kunden in den Marktsegmenten
  - Automotive
  - Telekommunikation
  - Informationstechnik und
  - regenerative Energien
- ml&s: **M**anufacturing, **L**ogistics and **S**ervices
  - Produktion elektronischer Baugruppen, Geräte und Systeme sowie Photovoltaik-Module
  - „Full-Service-Provider“: Fertigungs- und Logistikdienstleistungen rund um Produktion, Montage und Konfiguration
- Einer der größten konzernunabhängigen EMS in Deutschland
  - Rund 400 Stamm-AN, zeitweise über 1.000 Beschäftigte
  - 110 Mio. € Umsatz, 40 Mio. € Investitionen seit Gründung
  - mehr als 40 aktive Kunden weltweit



# ml&s im internationalen EMS-Markt

## ■ Merkmale asiatischer EMS-Anbieter:

- hohe Stückzahlen für große OEM-Konzerne und Konsumgüter
- Nähe zu Beschaffungsmärkten, geringere Kosten

## ■ Merkmale deutscher EMS-Anbieter:

- kleine und mittlere, technisch komplexe Serien für den Investitionsgütermarkt
  - ◆ hochwertige Dienstleistungen
  - ◆ kurze Kommunikationswege
  - ◆ enge persönliche Betreuung
- Hoher Wettbewerbs- und Produktivitätsdruck, geringe Margen
- Flexibilität ist wettbewerbsentscheidend



# Flexibilität als Kernkompetenz

- Flexibilität: Fähigkeit, auf unvorhersehbare und unplanbare Veränderungen der Umweltbedingungen zu reagieren
- Erfolgskritische Aspekte:
  - Flexibel verfügbare Ressourcen
  - Lernfähigkeit
  - Selbstorganisation
  - Modular aufgebaute Angebotsstrukturen
- Mangelnde Flexibilität führt zu unkalkulierbaren Risiken  
Beispiele: AEG, Loewe, Agfa, Hertie, Märklin, Grundig ...



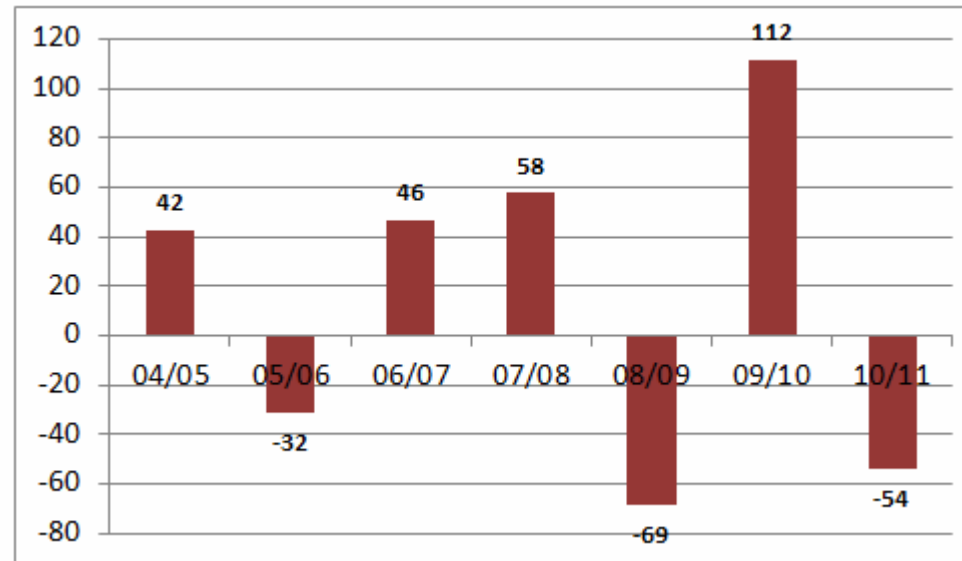
## 4 Gründe für Zeitarbeit als ein Instrument der Flexibilisierung

- **Menge:** Schwankungsbreite des Auftragsvolumens
- **Zeit:** Kurzfristige Kundenentscheidungen fordern kurzfristige Kapazitätsanpassungen
- **Rahmen:** Gesetzliche Rahmenbedingungen (KSchG, BetrVG, SGB ...) stehen den Marktanforderungen entgegen
- **Risiko:** Vermeidung von Flexibilität gefährdet Arbeitsplätze in Unternehmen, Stadt und Region



# Haupt-Ursache für Flexibilisierung bei ml&s: Auslastungsschwankungen

- Schwankungsbreite der Fertigungsstunden bei ml&s seit 2004



Angaben in Prozent

- Schwankungsbreite innerhalb eines Jahres in Prozent (2011 innerhalb eines Quartals von 54 %, generell bis zu 10 % der Gesamtjahresleistung an produktiven Stunden.
- Zeitpunkt und Umfang sind nicht vorhersehbar.



# Gründe für Auslastungsschwankungen (Beispiele)

- Schwankungen in der Auslastung können konjunkturell oder kunden- und projektspezifisch bedingt sein.
- **Konjunkturell:**
  - Finanzkrise 2009: Nachfrageeinbruch
  - Im Aufschwung 2010: Lieferengpässe bei elektronischen Bauelementen wg. verringerter Marktkapazitäten
- **Kunden- und projektspezifisch:**
  - Nachfrageschwankungen PV-Module infolge Änderungen der Einspeisevergütung in den jeweiligen Abnehmerländern (Deutschland, Italien, Spanien ...)
  - Produktionsstopp aufgrund Materialengpässe
  - Verzögerungen bei der Produktentwicklung
  - Nachfragesteigerung infolge Vertriebsmaßnahmen
  - Gestörte Logistik wg. Aschewolke, Materialengpass bei bestimmten Bauelementen wg. Tsunami ...



# Flexible Lösungen für flexible Nachfrage

## Quantitativ und zeitlich

- Zahl der Arbeitsstunden erhöhen oder senken, ggf. Kurzarbeit
- Arbeitszeitkonten (+/- 160 Std. mtl.)
- Abgeltung von Mehrarbeit durch Freizeit
- Einstellungen
- Befristungen (Ausnahme)

- Zeitarbeit als wichtigstes externes Instrument

## Qualitativ und funktional

- (Mehrfach-)Qualifizierung
- nach Bedarf variierender Einsatz
- Schichten, Variationen von Schichtmodellen
- Lernpartnerschaften
- Betriebliche Bündnisse statt Tarifbindung
- Ungeeignet:  
Vorproduktion, Puffer



# Flexibilisierung bei ml&s – Zeitarbeit



- Auftragsspitzen werden zunächst mit Hilfe von Mehrarbeit bewältigt, dann mit Zeitarbeit
- Die langfristig darüber liegende Auslastung wird mit Hilfe der ml&s-eigenen Personal-Service-Gesellschaft (PSG) bewältigt
- „Mindestauslastung“: Zahl der Stunden, die das Unternehmen benötigt, um alle Stamm-AN bei ml&s zu beschäftigen und kostendeckend zu wirtschaften



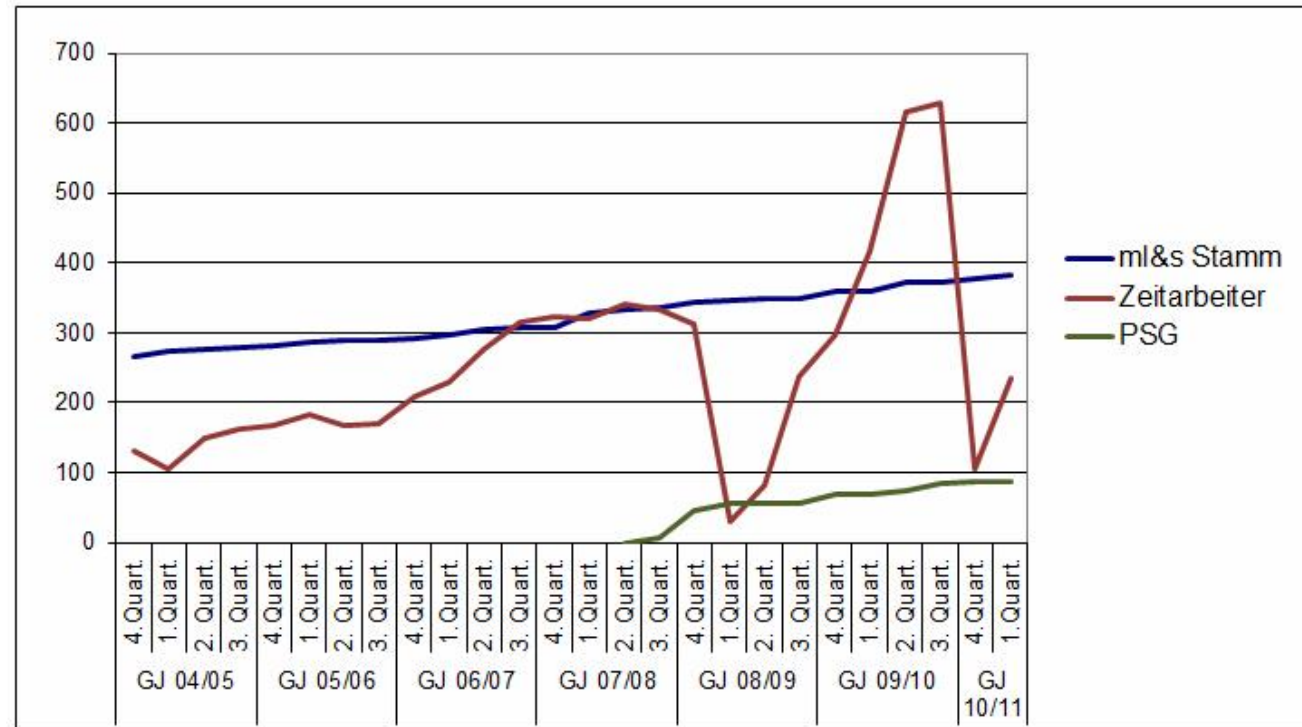
## Merkmale von Zeitarbeit bei ml&s

- Verschiedene Personaldienstleister als Partner
- Eigene Personal-Service-Gesellschaft (PSG)
- Einsatz der Zeit-AN zu ca. 90 % als Helfer
- Einarbeitungszeit 2 – 5 Tage
- Langfristiger Einsatz, auch mit Unterbrechungen
- Kurze Bereitstellungszeiten ( $\geq 1$  Tag)



# Die atmende Fabrik

- Die Entwicklung des Mitarbeiter-Einsatzes bei ml&s seit 2004



	GJ 04/05	GJ 05/06	GJ 06/07	GJ 07/08	GJ 08/09	GJ 09/10	GJ 10/11*
ml&s Stamm	280	290	306	336	348	371	382
Zeitarbeiter	163	170	315	332	237	630	235
PSG	0	0	0	6	57	84	86
<b>Summe</b>	<b>443</b>	<b>460</b>	<b>621</b>	<b>674</b>	<b>642</b>	<b>1.085</b>	<b>703</b>

Beschäftigte zum Ende des Geschäftsjahres,

\* 2010/2011 Ende Q1, 2011



# Ist Zeitarbeit entbehrlich?

## Drei Szenarien

### ■ Szenario 1: Beschränkung auf Stamm-AN

- Geringerer Umsatz (ca. 35 %)
- Rückweisung von Aufträgen, Verlust von Kunden
- Eingeschränktes Portfolio, geringere Nivellierung
- weniger Know-how
- höheres Risiko für Gesamtunternehmen

### ■ Szenario 2: Aufstockung der Stammebelegschaft

- Hoher Zeitaufwand bei Personalabbau (Mitbestimmung, Kündigungsschutz ...)
- Kosten und Risiken insbes. bei Personalfreisetzung (Sozialplan, Kündigungsschutzprozesse ...)
- Imageverlust im Fall von Personalabbau
- Extrem eingeschränkte Flexibilität bei gegebener Gesetzgebung (KSchG, BetrVG ...)
- Kapazitätsaufbau Personalverwaltung



# Ist Zeitarbeit entbehrlich?

## Drei Szenarien

### ■ Szenario 3: Wegfall des Kündigungsschutzes (Modell Dänemark)

- Zeitaufwand bei Personalbeschaffung bleibt, bei Personalfreisetzung deutlich gemindert
- Kapazitätsaufbau Personalverwaltung
- Extreme Schwankungen der Beschäftigung würden dennoch mit externer Unterstützung bewältigt
- Auf die Gesamtbelegschaft verteiltes Risiko
- Hohes Maß an Flexibilität
- In Deutschland zur Zeit nicht durchsetzbar

### ■ Fazit:

- Zeitarbeit ist als Instrument der Flexibilisierung für ml&s unentbehrlich.
- Die intelligente Anpassung ist der Schlüssel zum Erfolg und zum Erhalt von Arbeitsplätzen.



# Ist Zeitarbeit als Instrument der Flexibilisierung unsozial?

*„Wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit.“*

- Flexibilität und Dynamik sind Merkmale der Wirtschaft, mangelnde Anpassungsfähigkeit führt zum Niedergang  
Beispiele AEG, Hertie, Märklin, Grundig ...
- Bewahrung des Bekannten (Struktur, Einkommen, Portfolio ...) ist populär und gilt als sozial; im Ergebnis ist es nicht immer sozial.
- Flexibilität ist Bewegung.  
Zeitarbeit schafft Bewegung, Qualifizierung und Motivation.  
Sie ist zur Zeit in Deutschland der kürzeste Weg in die Arbeit –  
und für viele Menschen oft der einzige.



# Flexibilität als Kernkompetenz

■ **Danke für Ihre Aufmerksamkeit!** ■