



Der Preis indirekter Arbeit

Das steckt hinter
der \$1,7 Billionen
Steuer auf
Wachstum

Alles begann vor über einem Jahrzehnt mit einer klaren Mission: Geschäftsreisen reibungslos zu gestalten. Wenn Sie Menschen die kleinen, frustrierenden, manuellen Aufgaben abnehmen, haben sie Zeit für das wirklich Wichtige: Kund:innen treffen, Beziehungen aufbauen und Unternehmen vorantreiben.

Im Laufe der Jahre haben wir von unzähligen Kund:innen gelernt, dass nicht nur das Reisen an sich frustrierend sein kann. Ob Spesenberichte erstellen, Freigaben hinterherjagen oder Rechnungen abgleichen: Die Arbeit will einfach kein Ende nehmen. Diese unsichtbaren, geringwertigen Aufgaben gehören nicht zum Kern des Jobs, bremsen die Produktivität und schwächen die Moral. Wir nennen sie „indirekte Arbeit“.

Dies zu erkennen, ist eine Sache. Die große Frage für uns aber ist: Welche wahren Kosten stecken hinter indirekter Arbeit? Um das herauszufinden, haben wir eine Studie bei Forrester Consulting in Auftrag gegeben. Das Ergebnis zeigt den menschlichen und den monetären Preis, sowie den dringenden Handlungsbedarf für Führungskräfte.

Indirekte Arbeit ist mehr als nur ein Ärgernis. Sie ist eine systematische Belastung für Unternehmensleistung und Mitarbeiterzufriedenheit. Und sie ist eine Steuer auf Wachstum, die zu wenige Führungskräfte beachten.

Dabei geht es nicht nur um Effizienz. Sondern um das Schaffen von Unternehmen, in denen Menschen ihre Energie in die Arbeit stecken, die wirklich etwas bewegt.

Ich hoffe, dass dieser Bericht ebenso als Weckruf wie als Wegweiser dient. Indirekte Arbeit kostet uns mehr, als wir denken. Die gute Nachricht? Wir können etwas dagegen tun. Die Tools gibt es bereits. Wir müssen sie nur anpacken.

Avi Meir
CEO & Co-Founder, Perk





Indirekte Arbeit: der stille Dämpfer für Unternehmens- wachstum

Es ist Freitagnachmittag und Sie sollten den Vorstandsbericht fertigstellen — jagen stattdessen aber fehlenden Quittungen hinterher. Es ist die Reisebuchung, die zwei Stunden länger dauert als nötig, der Freigabeantrag, der tagelang in der Schwebe hängt, das endlose Kopieren und Einfügen in Tabellen, für die Ihnen niemand jemals danken wird.

Wir alle kennen das. Die scheinbar endlose Liste an Aufgaben, die in der Stellenbeschreibung nicht auftauchten, Ihnen aber täglich Zeit rauben.

Wir nennen es „indirekte Arbeit“ — versteckte Kosten für jede Organisation. Weder wurden Sie dafür eingestellt, noch schafft sie Mehrwert für das Unternehmen. Dennoch raubt es Teams jede Woche viele Stunden.

Um den wahren Preis indirekter Arbeit zu beleuchten, wollten wir nicht nur wissen, wie viele Stunden sie in Anspruch nimmt, sondern auch wie sie die Menschen von echter Arbeit ablenkt.

Verlorene Zeit

Angestellte geben an, durchschnittlich 7 Stunden die Woche für indirekte Arbeit zu vergeuden. Und sobald das Unternehmen wächst, vergrößert sich diese Belastung. In großem Maßstab sind die Zahlen erschütternd: Unternehmen mit 1.000 Angestellten verschwenden wöchentlich 7.000 Stunden Produktivität — was Hunderten von verlorenen Vollzeitstellen entspricht.

Die Gesamtauswirkung indirekter Arbeit umfasst nicht nur die langwierigsten Aufgaben, sondern auch jene, die ständig den Workflow unterbrechen und von echter, effektiver Arbeit ablenken.

Ein Blick auf den Zeitaufwand im Vergleich zur Häufigkeit verrät, welche indirekten Arbeiten den größten Einfluss haben.

Die indirekte Arbeit, die Arbeitszeit frisst

Durchschnittlicher Zeitaufwand (Min.) für indirekte Arbeit pro erledigter Aufgabe

Durchschnitt, in Minuten

	GESAMT	FR	DE	NL	ES	GB	US
Planung, Buchung und Verwaltung von Geschäftsreisen	129	121	117	130	123	133	135
Einreichung von Spesenabrechnungen	110	103	104	115	112	108	113
Verwaltung von Lieferantenrechnungen für Materialien/ Dienstleistungen	126	118	124	132	119	125	131
Organisation von Teamevents	145	130	133	139	129	156	155
Arbeitsplatzverwaltung	99	91	99	108	102	97	99
Verwaltung von Team-Admins	118	107	114	122	115	113	129
Verwaltung von IT-Tools	103	97	99	106	106	102	106
Verwaltung von Außendienst und Reporting	141	133	149	135	129	148	143

Wöchentlich an indirekte Arbeit verlorene Produktivität.

In einem Unternehmen mit 1.000 Angestellten

7.000 Stunden

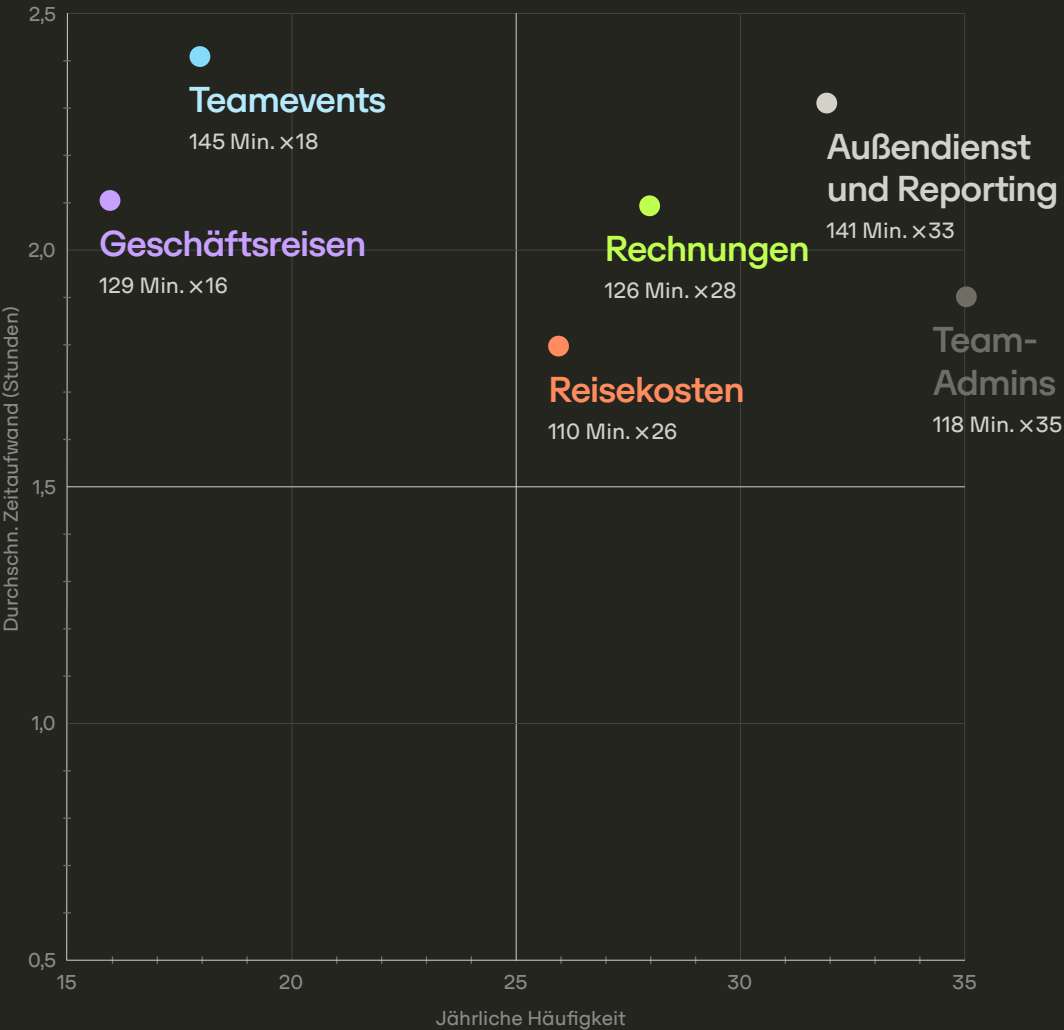
292 Tage

100+ Stellen

Indirekte Arbeit auf einen Blick

Ein Blick auf den Zeitaufwand für indirekte Arbeiten im Vergleich zur Häufigkeit verrät, dass Aufgaben wie Reisekosten einreichen und Rechnungen verwalten zeitraubend und häufig sind.

Quadrant indirekter Arbeit:
Häufigkeit im Vergleich zu Zeitaufwand



Ablenkungskosten

Neben der Zeit, die die indirekte Arbeit selbst aufnimmt, entstehen zusätzliche Kosten. Denn die Mitarbeitenden brauchen Zeit, um sich neu zu konzentrieren und wieder in die echte Arbeit einzusteigen.

Im Durchschnitt braucht ein Mensch nach einer dieser Aufgaben elf Minuten, um sich wieder auf die primäre Arbeit zu konzentrieren. Ein Beispiel: Eine Spesenabrechnung — mit der 21 % des Personals wöchentlich zu tun haben — nimmt nicht nur die 110 Minuten für die Einreichung in Anspruch, sondern kostet zusätzliche 10 %, bevor die echte Arbeit wieder losgeht.

Wenden Sie dies auf jegliche indirekte Arbeit an, die das Personal jede Woche erledigt, und es wird klar, wie disruptiv diese Aufgaben für Angestellte und Unternehmen zugleich sind.

Schlüsseldefinitionen

Im Durchschnitt braucht ein Mensch nach einer dieser Aufgaben elf Minuten, um sich wieder auf die primäre Arbeit zu konzentrieren



Die Kosten indirekter Arbeit sind real

Indirekte Arbeit ist nicht bloß ein Ärgernis — sondern eine enorme wirtschaftliche Belastung. Laut dem Modell von Forrester kostet indirekte Arbeit Unternehmen allein in den sechs befragten Ländern jedes Jahr \$ 1,7 Billionen*.

Das sind Kosten, die sich in aller Öffentlichkeit verstecken und in Ihrer GuV nicht auftauchen. Während Führungskräfte andere Kostenkategorien wie Lohnabrechnung, Immobilien oder Lieferkette akribisch prüfen, bleibt indirekte Arbeit weitgehend verborgen und nagt an Margen und Moral.

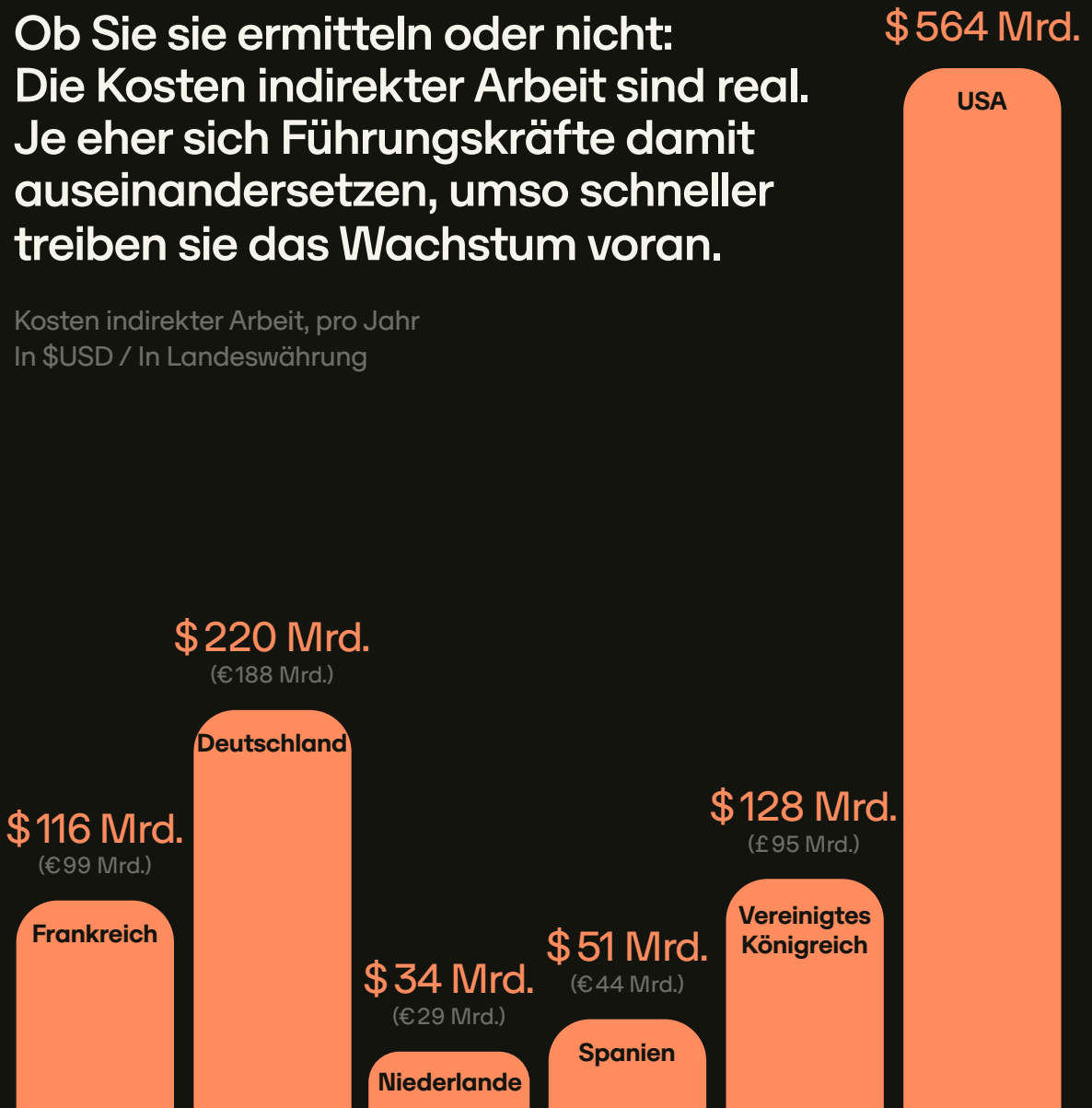
* Forrester berechnete die Kosten der indirekten Arbeit in jedem Land und gewichtete die Ergebnisse anschließend nach der Größe der Belegschaft und dem Durchschnittsgehalt. Das bedeutet, dass größere Volkswirtschaften mit höheren Einkommen einen größeren Einfluss auf die Gesamtsumme haben.

\$ 1,7 Billionen

pro Jahr.

Ob Sie sie ermitteln oder nicht:
Die Kosten indirekter Arbeit sind real.
Je eher sich Führungskräfte damit
auseinandersetzen, umso schneller
treiben sie das Wachstum voran.

Kosten indirekter Arbeit, pro Jahr
In \$USD / In Landeswährung





Die Bewältigung indirekter Arbeit ist auch eine HR-Challenge

Während die Folgen für die Bilanz bei der Finanzleitung für Schrecken sorgt, dürfte auch das HR-Team aufgrund der Auswirkungen indirekter Arbeit auf die Mitarbeiterzufriedenheit beunruhigt sein.

In unserer Studie schätzten 80 % der Angestellten indirekte Arbeit als „disruptiv“ oder „katastrophal“ ein und 45 % gaben an, indirekte Arbeit trage wesentlich zu Burn-outs bei. Und trotz Fortschritten in KI und Automatisierungstechnologien als möglicher Lösung für das Problem gaben 52 % an, dass indirekte Arbeit jährlich ansteigt.

Zu den frustrierendsten aller indirekten Arbeiten zählten die Befragten die Buchung von Geschäftsreisen, das Einreichen von Spesen, die Verwaltung von Rechnungen und die Organisation von Teamevents, die zusammen 67 % der Antworten ausmachten.

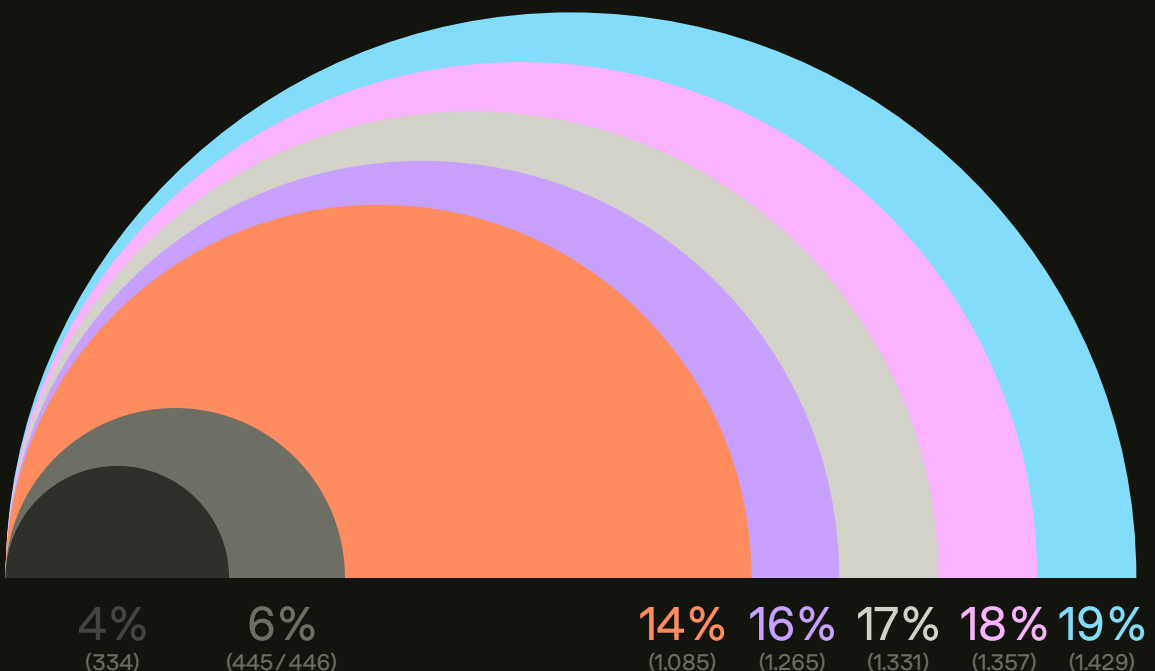
Frage: Welche dieser Aufgaben / Merkmal indirekter Arbeit frustrieren Sie am meisten?

(Gesamtheit der Befragten: 7.702)

Geschäftsreisen
Reisekosten
Rechnungen
Teamevents

67%

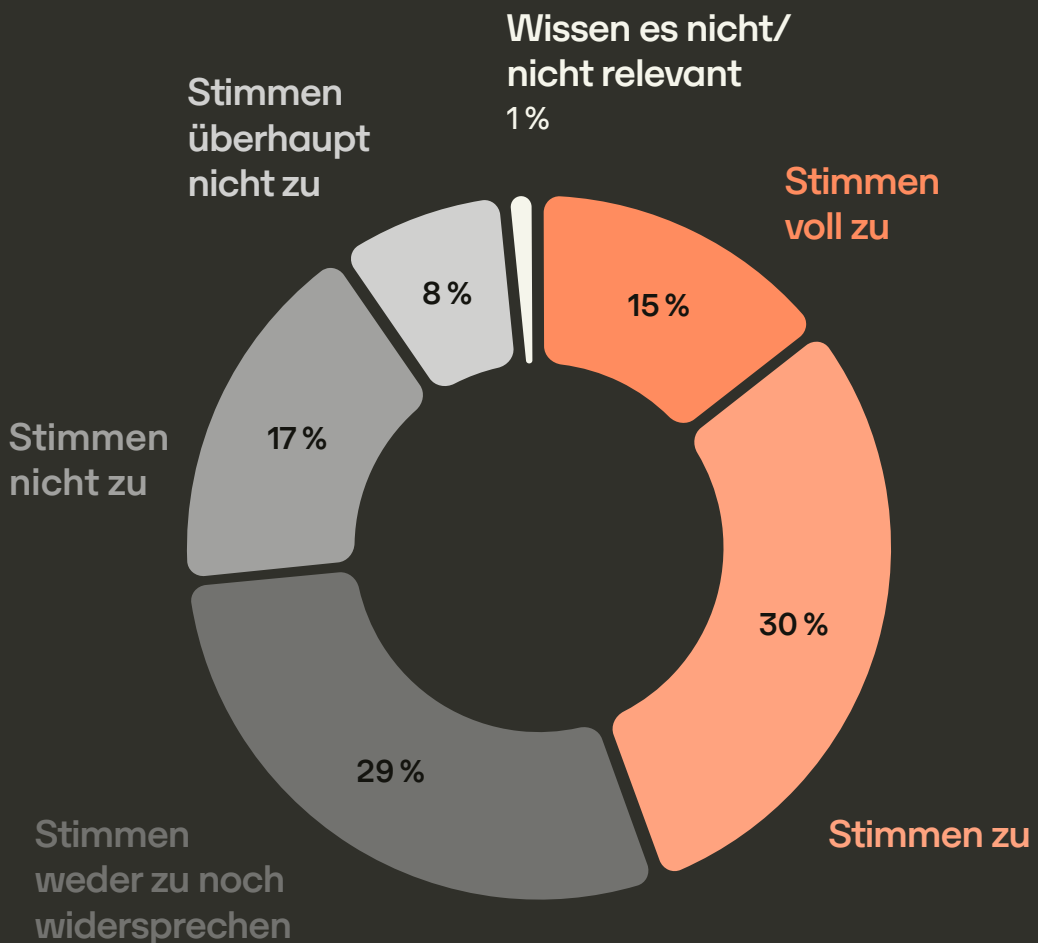
Arbeitsplatzausstattung
Team-Admins
IT-Tools
Außendienst und Reporting



Indirekte Arbeit trägt zum Burn-out bei

„Durch die indirekte Arbeit fühle ich mich ausgebrannt“

**45 % „stimmen voll zu“
oder „stimmen zu“**



Die Reduzierung indirekter Arbeit kann zu einer höheren Mitarbeiterbindung führen

Die Auswirkungen auf Menschen sind enorm. 50 % der Angestellten gaben an, dass indirekte Arbeit die Arbeitsfreude verringert, während 58 % sagten, sie halte sie von sinnvoller Arbeit ab – einem Schlüsselfaktor für die Bindung.

Auf die Frage, welche Faktoren das Verbleiben beim derzeitigen Arbeitgeber beeinflussen würden, nahmen Antworten wie „Zugriff auf KI-Tools zur Verringerung manueller oder Routineaufgaben“ und „automatisierte Systeme“ einen ähnlich hohen Rang ein wie „höheres Gehalt“ und „mehr Flexibilität“.

Die Hauptgründe fürs Bleiben im Unternehmen

Frage: Welcher der folgenden Faktoren würde Sie am meisten motivieren, länger beim derzeitigen Arbeitgeber zu bleiben? (Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.)

39% Mehr Flexibilität am Arbeitsplatz/beim Arbeiten

39% Höheres Gehalt für meine Arbeit

38% Zugriff auf KI-Tools zur Verringerung manueller oder Routineaufgaben

37% Automatisierte Systeme, um produktiver zu arbeiten

70% der Führungskräfte sagten, dass weniger indirekte Arbeit das Anziehen und Binden von Spitzenpersonal fördern würde.

Forrester





Das Automatisierungs- gefälle

Jahrelang haben Unternehmen Workflows automatisiert. Gehaltssysteme laufen mittlerweile von selbst. IT-Systeme können Konten heute in Sekundenschnelle bereitstellen. Kundendaten lassen sich in Echtzeit aktualisieren, ohne einen Finger zu rühren.

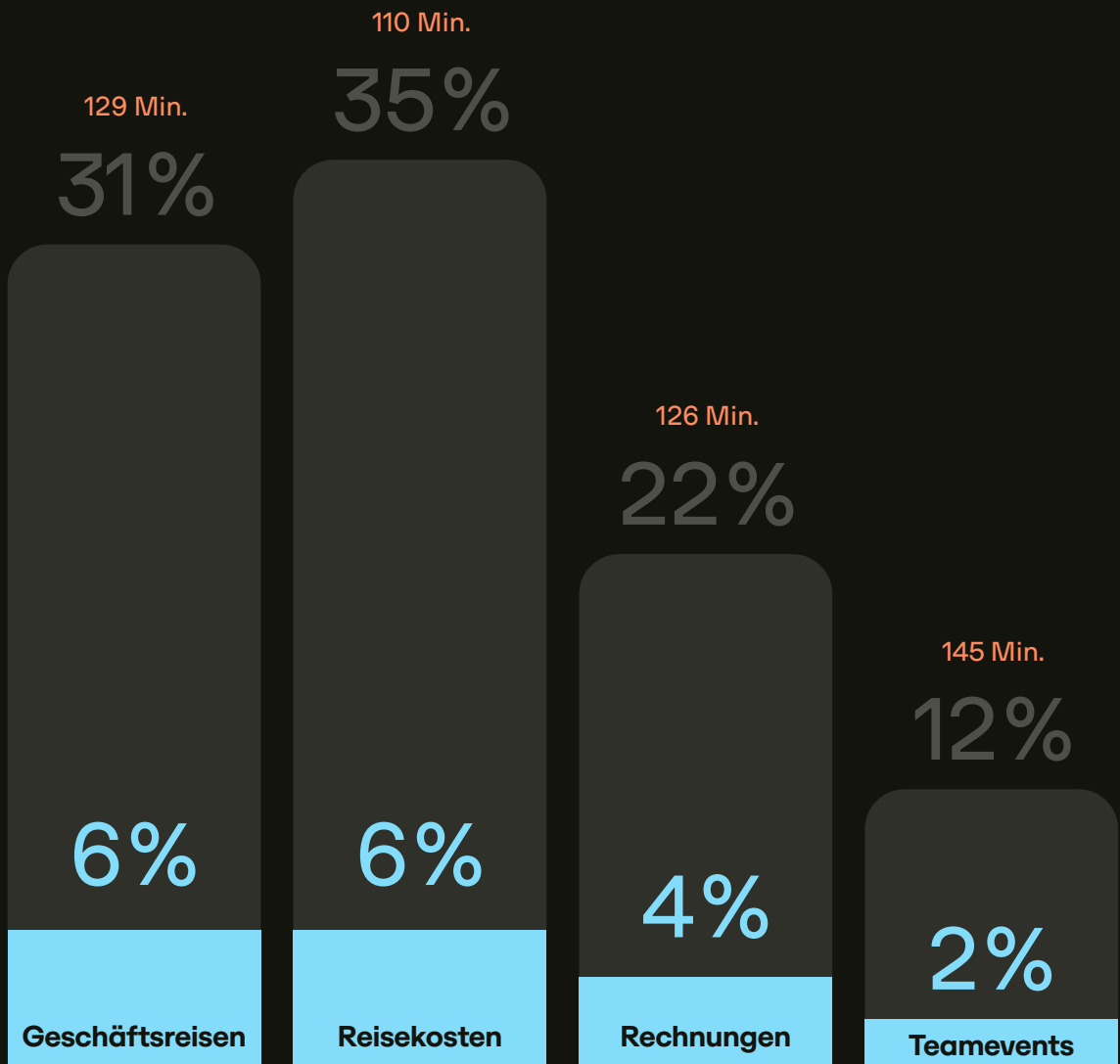
Der Widerspruch: Die größten Quellen für indirekte Arbeit — Reisebuchungen, Spesenabrechnungen, Lieferantenrechnungen und Teamevents — sind in den meisten Unternehmen noch immer am wenigsten automatisiert.

**Wir nennen dies das Automatisierungsgefälle:
Die Diskrepanz zwischen bereits automatisierten
Bereichen und Bereichen, in denen Automatisierung
den größten Einfluss auf indirekte Arbeit
haben könnte.**

Zeitaufwand pro Mitarbeiter:in

Vollautomatisiert

Weitgehend automatisiert



Führungskräfte stehen Automatisierung keineswegs skeptisch gegenüber — 67 % haben sich bereits zum Investieren verpflichtet. Die Herausforderung besteht darin, sie auf neue Betriebsbereiche anzuwenden, in denen indirekte Arbeit die meiste Zeit und Nerven kostet.

Die gute Nachricht? Die Technologie, um dieses Gefälle abzubauen, gibt es bereits. Wer sie dort implementiert, wo die größte Belastung auftritt, erlebt bereits, wie indirekte Arbeit verschwindet — und sich Produktivität, Mitarbeiterzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit steigern.

Konsolidierte Tools erleichtern die Arbeit

Der Abbau des Automatisierungsgefälles erfordert keine gigantische Innovation. Es muss einfach nur der Fokus verlagert werden. Angestellte geben an, derzeit durchschnittlich vier verschiedene Tools zu nutzen, um indirekte Arbeit zu erledigen, und nur 7 % des Personals hält die Technologien seines Unternehmens für gut integriert.

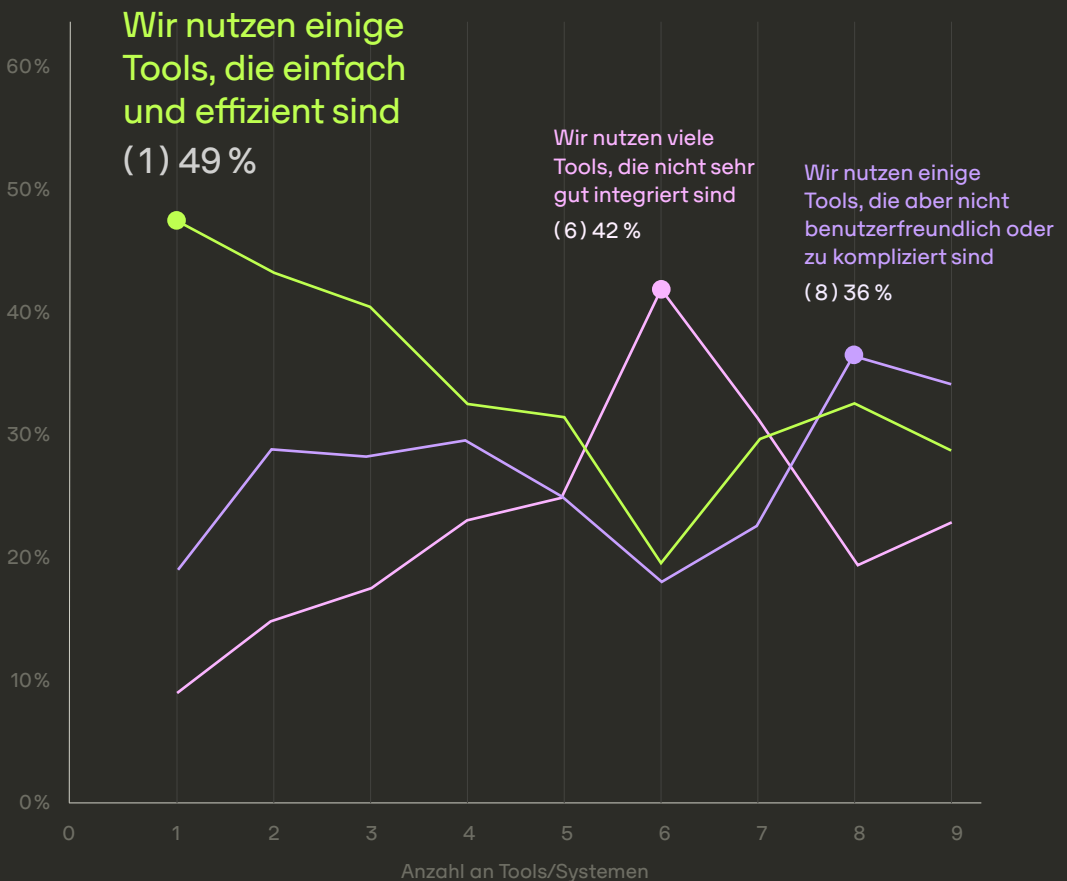
Ein Blick auf die Auswirkung der Technologien auf indirekte Arbeit verriet einen direkten Zusammenhang: Je mehr Tools genutzt werden, umso wahrscheinlicher empfanden Angestellte diese als nicht gut integriert oder überkomplex in der Anwendung.

In puncto indirekte Arbeit ist Vereinfachung das A und O. Deswegen sollten Unternehmen die Zusammenführung in ein oder zwei benutzerfreundliche Tools erwägen, statt der Unzahl an Technologien weitere hinzuzufügen.

Unternehmen brauchen weniger, aber bessere Tools für indirekte Arbeit

Frage: Welche der folgenden Aussagen beschreibt am besten die Tools, die Sie für indirekte Arbeit nutzen?

Frage: Wie viele verschiedene Tools oder Systeme in etwa nutzen Sie persönlich, um alle indirekten Arbeiten in Ihrem Job zu erledigen?



Schlüsseldefinitionen: Personen, die weniger Tools zur Verwaltung indirekter Arbeit nutzen, empfinden die Unternehmensabläufe mit höherer Wahrscheinlichkeit als einfach und effizient. Jene, die 6+ Tools nutzen, haben eher eine negative Erfahrung mit Technologie.



Die Zukunft der Arbeit neu gestalten

Wie auch bei anderen Transformationsprojekten, die Unternehmensabläufe neu gestalten, ist die Verringerung indirekter Arbeit mehr als nur Kostenoptimierung. Es handelt sich um eine neue Arbeitsweise, die Fokus, Energie und Mitarbeiterzufriedenheit steigert.

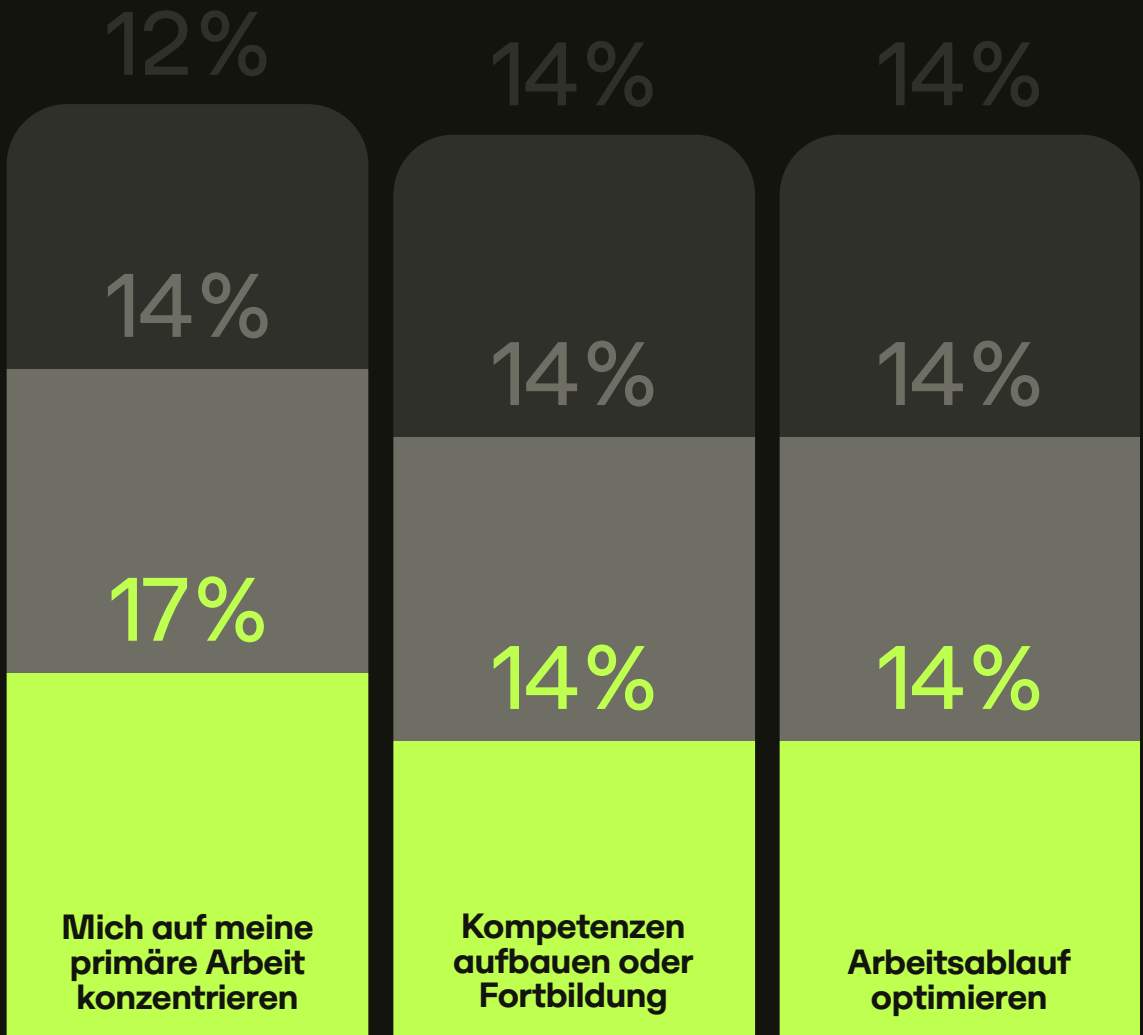
Wie würde das Personal seine Zeit bei weniger indirekter Arbeit nutzen?

Frage: Wenn Sie diese indirekten Arbeiten nicht länger ausführen müssten, wie würden Sie die freie Zeit am liebsten nutzen? (Nennen Sie Ihre Top drei.)

Platz 1

Platz 2

Platz 3



Als wir Führungskräfte fragten, wie sie ihre Ressourcen neu einsetzen würden, um indirekte Arbeit zu verringern, antworteten über zwei Drittel, dass sie planten, in Wachstum und Innovation zu reinvestieren.

Angestellte wiederum würden Gewinne aus verringerter indirekter Arbeit in den Fokus auf ihre primäre Arbeit investieren und sich auf Ablaufoptimierung sowie Fortbildung und Entwicklung konzentrieren.

Neugewichtung des Betriebsmodells

Da neue Technologien wie KI unsere Lebens- und Arbeitsweise grundlegend verändern, überdenken Unternehmen weltweit ihre Betriebsmodelle.

Kein Wunder, dass 91 % der Führungskräfte von ihren Angestellten erwarten, eng mit KI-Tools zusammenzuarbeiten. Nur 4 % glauben, dass KI die meisten Admin-Position ersetzen wird, während 61 % erwarten, dass Menschen und KI Seite an Seite arbeiten, wobei KI indirekte und Menschen wertschöpfende Arbeit erledigen.

Schlüsseldefinitionen

67 % der Führungskräfte würden die Gewinne verringerter indirekter Arbeit in Wachstum und Innovation reinvestieren

Unternehmen, die indirekte Arbeit mit den richtigen Technologien aktiv reduzieren, erzielen mehr Produktivität, weniger Frustration, eine stärkere Mitarbeiterbindung und bessere Kundenergebnisse.

Gerade hier sind Teams wie Betriebsführung, Finanzen und HR in einer einzigartigen Position, um die Zukunft zu gestalten. Wenn sie indirekte Arbeit auf Makroebene betrachten, können sie die Hauptursachen für Frust und Zeitverschwendung identifizieren und das Personal entlasten. Dies ermöglicht Mitarbeitenden, die eigentlichen Ergebnisse zu erzielen, für die sie eingestellt wurden.

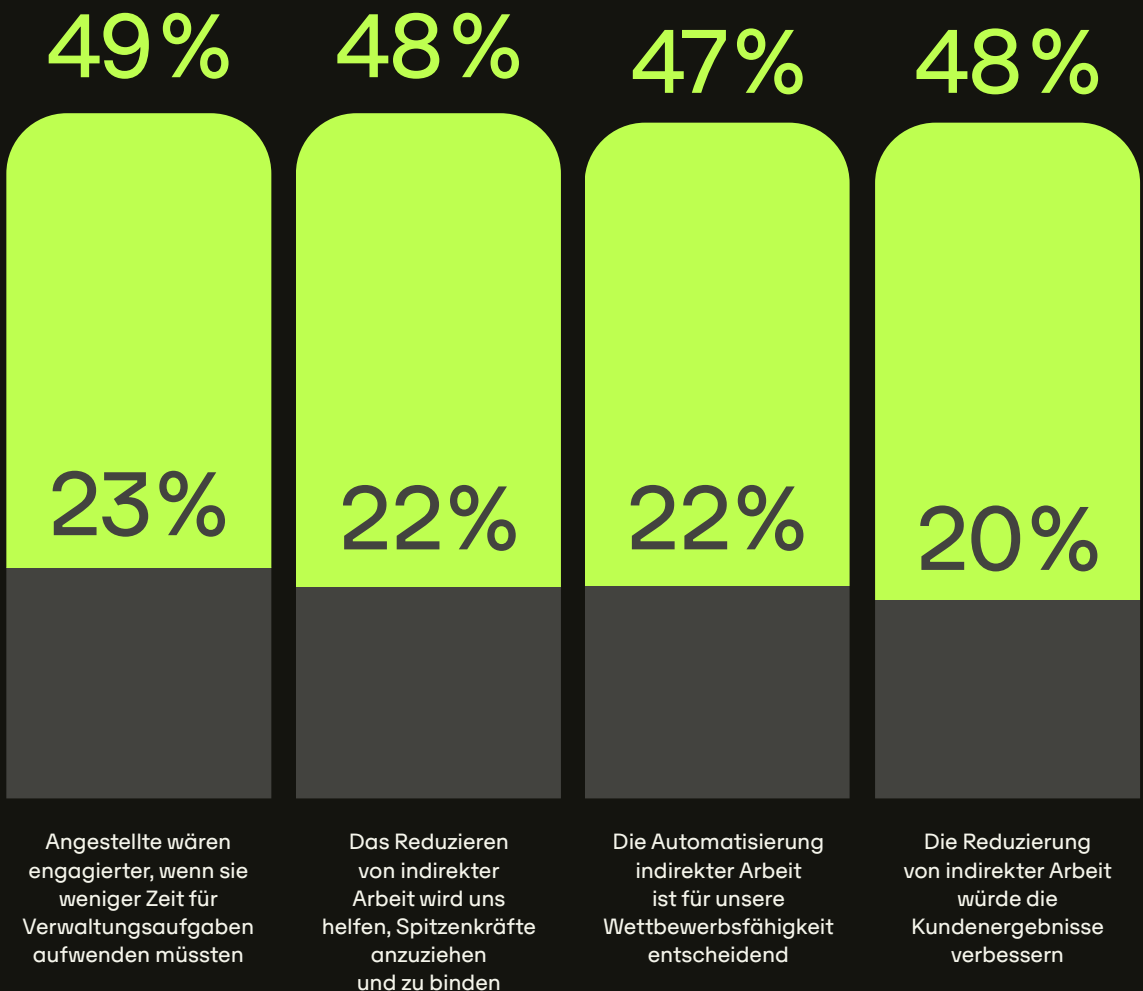
Schlüsseldefinitionen

Die Zukunft der Arbeit dreht sich nicht nur um flexible Arbeitszeiten oder die neueste Produktivitäts-App — sondern um die Rückgewinnung von Fokus, Energie und Einbindung, damit sich das Personal auf echte Arbeit konzentriert

Führungskräfte verstehen die Vorteile reduzierter indirekter Arbeit

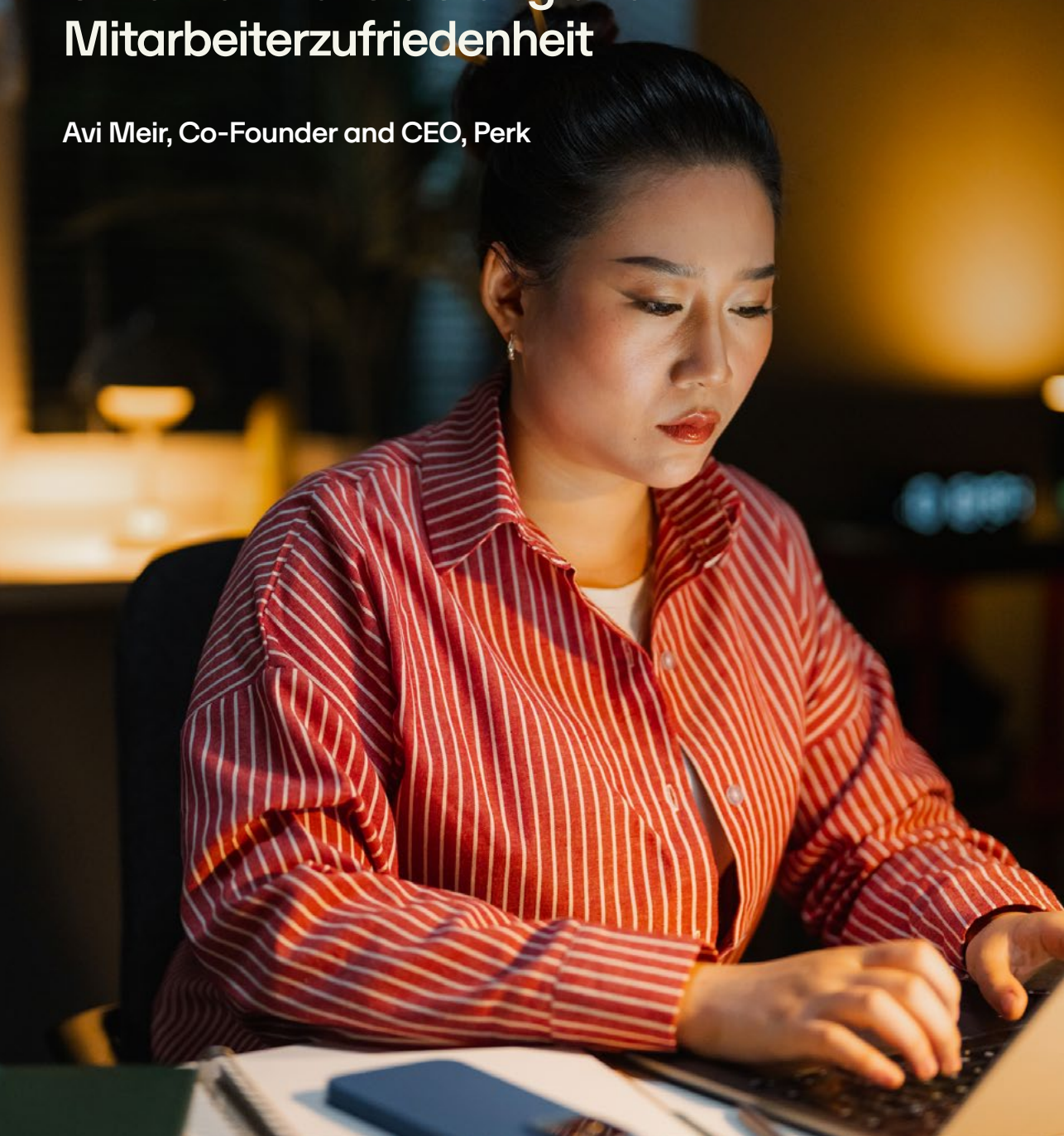
Frage: Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen über sekundäre oder Verwaltungsaufgaben in Ihrem Unternehmen zu oder nicht zu? (Eine pro Reihe wählen.) (Nur vorteilsbezogene Aussagen sowie „Stimmen voll zu“ und „Stimmen zu“ sind angezeigt)

% von Führungskräften, die
„voll zustimmen“ oder „zustimmen“



Indirekte Arbeit ist mehr als nur ein Ärgernis. Sie ist eine systematische Belastung für Unternehmensleistung und Mitarbeiterzufriedenheit

Avi Meir, Co-Founder and CEO, Perk





Der Weg von indirekter zu echter Arbeit

Die Kosten indirekter Arbeit sind nicht mehr unsichtbar. Sie zeigen sich in verzögerten Projekten, explodierenden Betriebskosten, ausgebranntem Personal und unerkanntem Potenzial. Die Frage ist nicht, ob indirekte Arbeit ein Problem ist — sondern wie Sie es angehen.

Anhand unserer Untersuchungen zeigen wir Ihnen, wie Sie indirekte Arbeit unternehmensweit verringern und eine neue Arbeitsweise entwickeln, die Zeit, Talent und Innovation zurückgewinnt.

1

Benennen Sie das Problem

Zentrale Teams wie Finanzen, IT und HR müssen das Problem aktiv in die Hand nehmen und systemweit angehen, statt nur auf Team- oder Abteilungsebene an Details zu feilen.

2

Bauen Sie das Automatisierungsgefälle ab

Nutzen Sie Automatisierung, wo es drauf ankommt — für jene Aufgaben, über die sich das Personal am lautesten beschwert und die die meiste Zeit rauben.

3

Einfach ist einfach besser

Investitionen in neue Technologien müssen das Problem lösen, ohne es versehentlich zu verschärfen. Priorisieren Sie die Zusammenführung von Tools, statt bereits überkomplexe Technologien weiter zu belasten.

4

Fördern Sie echte Arbeit

Befreien Sie Ihr Personal von indirekter Arbeit. Geben Sie ihm bis zu sieben Stunden die Woche zurück, um sich auf die Arbeit zu konzentrieren, die das Unternehmenswachstum fördert (nicht auf die Jagd nach Kaffeequittungen im Marketingteam!).



Über diese Forschung

Dieser Bericht basiert auf einem mehrphasigen Forschungsprogramm, das Forrester Consulting im September 2025 für Perk durchführte.

Ziel war es, Ausmaß und Kosten von indirekter Arbeit in modernen Unternehmen zu beziffern sowie ihre Auswirkungen auf Führungskräfte und Mitarbeiter:innen zu verstehen.

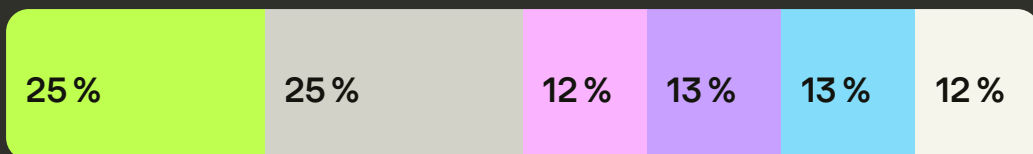
Schlüsseldefinitionen

Indirekte Arbeit bezieht sich auf manuelle, nicht wertschöpfende Routineaufgaben, die nicht zu den zentralen Verantwortlichkeiten der Angestellten zählen — wie etwa Reisen buchen, Spesenberichte erstellen, Freigaben hinterherjagen oder Rechnungen abgleichen

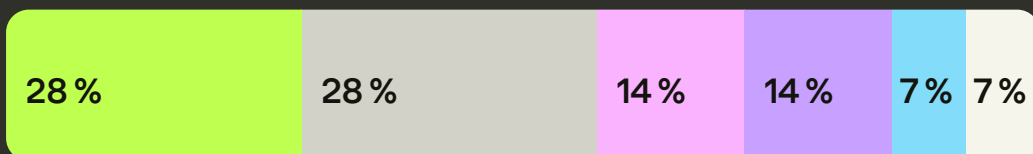
Demografische Daten der Umfrage

USA Vereinigtes Königreich Deutschland Spanien Niederlande Frankreich

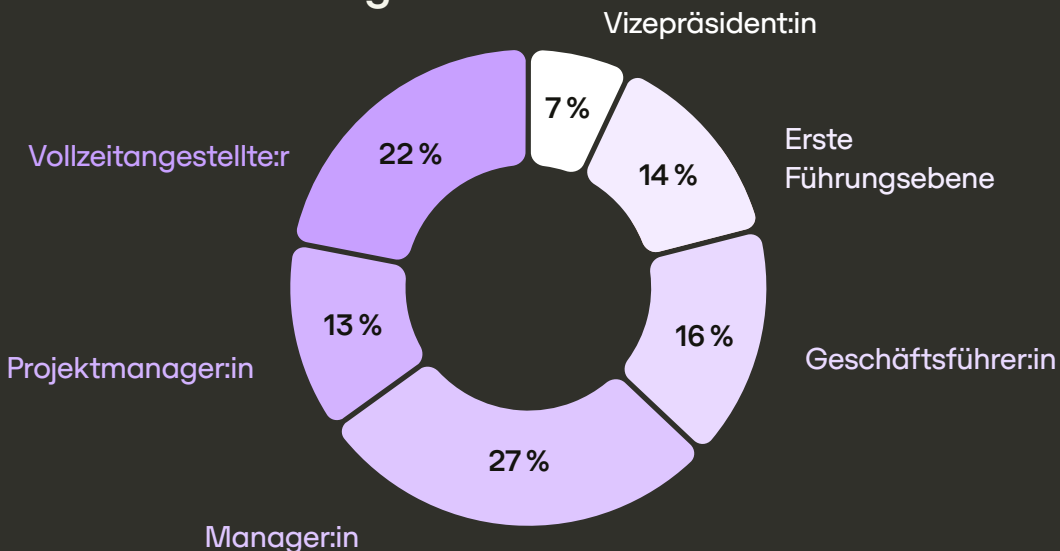
Umfrage unter Angestellten



Umfrage unter Führungskräften



Umfrage unter Angestellten: Position der Befragten



Methodik

Umfrage unter Führungskräften

Über 700 Finanz-, Betriebs-, HR- und IT-Führungskräfte aus den USA, dem Vereinigten Königreich, Deutschland, den Niederlanden, Frankreich und Spanien.

Unter den Befragten waren Vertreter:innen kleiner und mittlerer Unternehmen aus 20+ Branchen, darunter professionelle Dienstleistungen, Technologie, Fertigung und Einzelhandel.

Umfrage unter Angestellten

Über 8.000 Angestellte aus denselben geografischen Gebieten mit einer repräsentativen Mischung aus Stellen, Funktionen und Dienstgraden.

Kostenmodell

Forrester entwickelte ein Kostenmodell für indirekte Arbeit. Dieses kombiniert den in Umfragen erfassten Zeitaufwand mit durchschnittlichen Gehältern nach Land und Branche. So gelang es uns, die finanziellen Auswirkungen indirekter Arbeit auf Unternehmens-, Branchen- und nationaler Ebene für die sechs untersuchten Länder zu quantifizieren.



Perk (ehemals TravelPerk) ist die intelligente Plattform für Reise- und Ausgabenmanagement. Sie wurde entwickelt, um die versteckten, manuellen Aufgaben zu beseitigen, die Produktivität und Motivation ausbremsen – Aufgaben, die Perk als indirekte Arbeit bezeichnet. Durch die Automatisierung von Reisebuchungen, Spesen und Rechnungsverarbeitung verschafft die Plattform Teams mehr Zeit, sich auf ihre eigentliche Arbeit zu konzentrieren, die echte Wirkung zeigt. Mehr als 10.000 Unternehmen weltweit, darunter Wise, On Running, Breitling und Fabletics, vertrauen bereits auf Perk. Das Unternehmen stellt sich dem Problem von durchschnittlich sieben Stunden Produktivitätsverlust pro Mitarbeiter und Woche – ein Defizit von 1,7 Billionen US-Dollar, das im Bericht Der Preis Indirekter Arbeit aufgezeigt wurde. Das 2015 gegründete globale Unternehmen vereint Innovation, Kontrolle und Einfachheit, um zu verändern, wie Unternehmen heute und in Zukunft arbeiten. Perks Mission ist es, echte Arbeit voranzutreiben, indem indirekte Aufgaben beseitigt werden, die Teams ausbremsen.

Weitere Informationen finden Sie unter www.perk.com/de



Antrieb für echte Arbeit