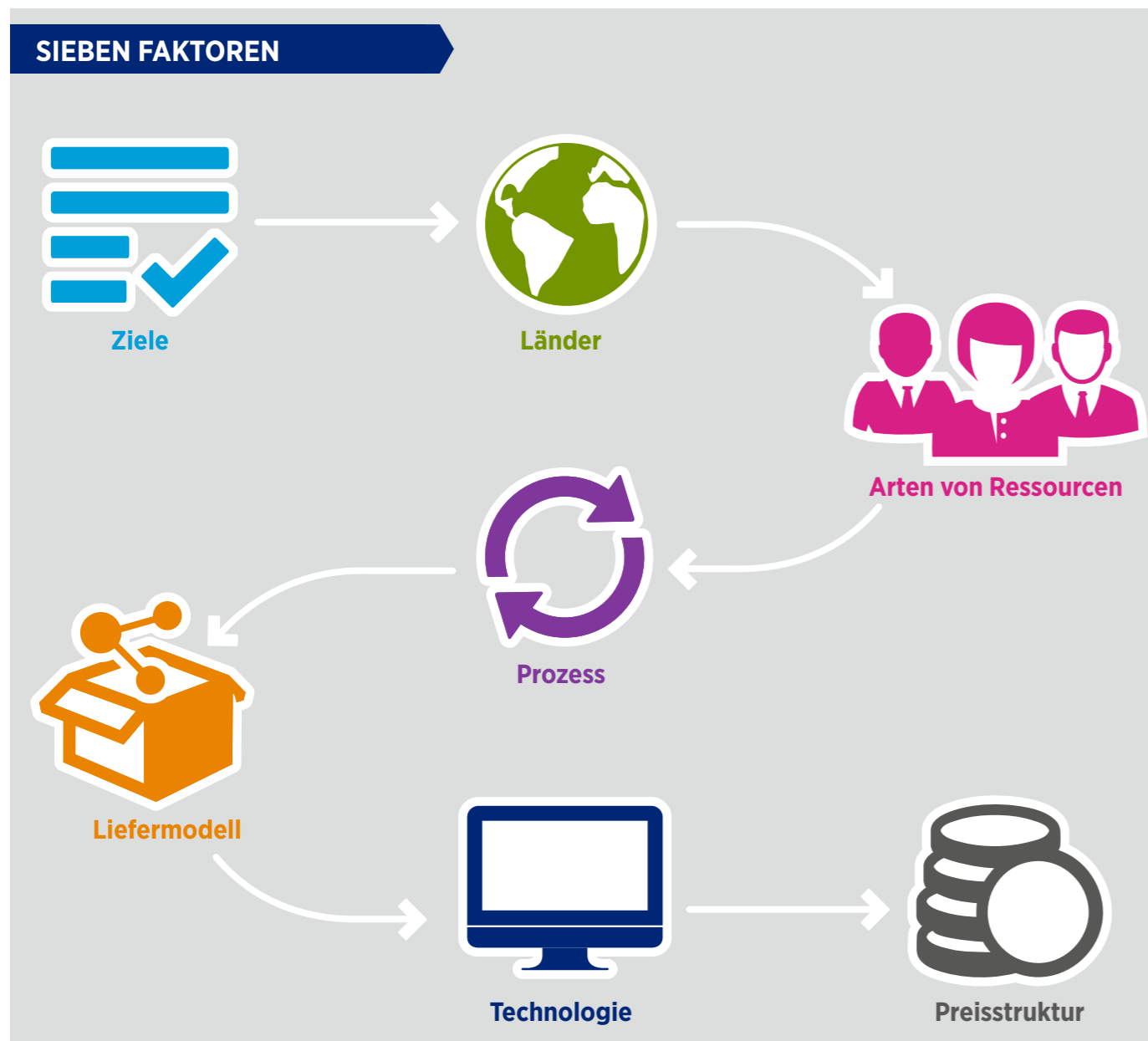


# RECRUITMENT PROCESS OUTSOURCING TEIL 4: WELCHES MODELL IST DAS RICHTIGE?

Bei der Auslagerung des Rekrutierungsprozesses sowohl für Festangestellte (RPO) als auch für temporäre Personalressourcen (MSP) müssen sieben Faktoren berücksichtigt werden. Dieser Leitfaden beleuchtet jeden dieser Faktoren und die wichtigsten Fragen, die Sie sich stellen sollten. Zudem beschreiben wir die unterschiedlichen Modelle und zu welcher Situation sie jeweils passen.



## ZIELE

Die wichtigsten Fragen, die Sie sich stellen müssen, sind: Was sind die Hauptziele, die Sie erreichen wollen? Welches Problem muss gelöst werden? Sie sollten die Antworten auf diese Fragen finden, bevor Sie sich Gedanken über die anderen Faktoren machen oder ent-

scheiden, welches Recruitment-Outsourcing-Modell für Sie das richtige ist.

Das Hauptziel sollte immer darin bestehen, die besten Talente zu rekrutieren, zu binden und zu steuern. Zudem sollte Ihr Endkonzept

eine Kombination aus besserer Transparenz, Steuerung, Kosteneffizienz, Geschwindigkeit, Qualität und Compliance sowie Risikominimierung beinhalten. Es ist wichtig, dass Sie Ihre Ziele definieren und priorisieren, bevor Sie sich an potenzielle Dienstleister wenden.

## LÄNDER

### RPO und MSP

Es wäre ideal, wenn Sie einen weltweiten Standard aufsetzen könnten. Um jedoch in der Realität optimalen Service in jedem Land sicherzustellen, müssen Sie unterschiedlichste Aspekte berücksichtigen und abwägen, darunter die Marktreife des Landes, die Größe der Organisation und die Implementierungskosten sowie die langfristige strategische Relevanz des Standorts.

So müssen Sie beispielsweise das aktuelle Risikopotenzial in dem jeweiligen Land anhand von Rechtslage, Sicherheit und Beschäftigungssituation bewerten. Diese Faktoren beeinflussen, welche Effekte erzielt und welche Lösungen eingesetzt werden können.

Zudem sollten Sie den Umfang bewerten: Wie hoch ist das Einstellungsvolumen für festangestellte und temporäre Ressourcen? Reicht es aus, um eine Auslagerung der Prozesse im jeweiligen Land zu rechtfertigen?

### Vereinfachung, Implementierungskosten und Dienstleistungsmanagement

Obwohl die Implementierungskosten z. T. vom Dienstleister getragen werden, können diese auch Sie betreffen. Es gibt mehrere externe Faktoren, die sich auf die Kosten für die Dienstleistung auswirken. Dazu zählt beispielsweise die Marktreife, die den Entwicklungsgrad der angebotenen Lösung beeinflussen kann. Auch die Veränderungsbereitschaft der Organisation bzw. des Standorts spielt eine Rolle, d. h., Sie müssen abschätzen,

wie viel Veränderung notwendig ist, wie gut Standorte in das Unternehmen eingegliedert sind und welche Entwicklungen absehbar oder bereits im Gange sind. Gibt es wesentliche Veränderungen, die gegen die Einführung eines RPOs/MSPs sprechen? Befürworten die wichtigsten Interessenvertreter das Outsourcing? Diese Faktoren bestimmen, welche Prozesse bereits jetzt und welche zu einem späteren Zeitpunkt ausgelagert werden können.

Es wird empfohlen, Dienstleister frühzeitig einzubeziehen, um Ideen auszutauschen und von deren Einblicken in die lokalen Märkte zu profitieren.

## Global gegenüber lokal

Einige Standorte sind herausfordernder als andere und sollten dennoch einbezogen werden. Dabei gibt es einige wichtige Fragen:

Wie **strategisch relevant** ist der Standort?

Reicht das kontinuierliche **Einstellungsvolumen** für eine Auslagerung aus? Werden die Bedarfsträger die Dienstleistung ausreichend nutzen?

Können Dienstleistungen für diesen Standort nur **vor Ort oder auch aus dem Ausland** bereitgestellt werden?

Gibt es die Möglichkeit, **Teilprozesse** auszulagern und verbleibende Prozesse bei der lokalen HR-Abteilung zu belassen?

## ARTEN VON RESSOURCEN

### RPO

Recruitment Process Outsourcing-Projekte können den Großteil Ihres Rekrutierungsprozesses für festangestellte Mitarbeiter abdecken. Es gibt jedoch Ausnahmen, bei denen ein anderes internes Personalbeschaffungsmodell sinnvoller ist, beispielsweise bei der Rekrutierung von Executives oder manchmal bei niedrig qualifiziertem Industriepersonal, das sehr regional rekrutiert werden muss. Für die Beschaffung anderer Arten von Ressourcen eignet sich RPO, erfordert aber ggf. ein angepasstes Modell, beispielsweise bei jährlichen Praktikanten- bzw. Graduiertenprogrammen.

Berücksichtigen Sie bei der Auswahl, ob in den Bereichen

- Ein hohes Einstellungsvolumen oder Saisonalität berücksichtigt werden muss
- Neue Stellen geschaffen werden
- Besonders rare Qualifikationen benötigt werden
- Weltweite Mobilität erforderlich ist

### MSP

Grundsätzlich zielt MSP auf temporäre Mitarbeiter und Zeitarbeiter ab. Mittlerweile wird MSP jedoch auch für Mitarbeiter eingesetzt, die nach Stunden und eingesetztem Material bezahlt werden, sowie bei Werkverträgen mit zu leistenden Milestones und Abnahmen.

Zunächst muss also entschieden werden, für welche Kategorien ein MSP gelten soll. Mögliche Kategorien sind:

- Temporäre Mitarbeiter in Arbeitnehmerüberlassung
- Kontraktoren
- Berater, die nach Stunden und ggf. sogar eingesetztem Material bezahlt werden
- Berater über Werkverträge mit zu leistenden Milestones und Abnahmen
- Mitarbeiter von Outsourcingdienstleistern

Berücksichtigen Sie folgende Fragen bei der Auswahl: In welchem Bereich werden die größten Ausgaben getätigt? Welcher ist der umfangreichste und am wenigsten reglementierte Lieferantenstamm? Welche Trends sind sichtbar - beispielsweise höhere Ausgaben durch Werkverträge, die durch einen MSP überwacht/reduziert werden könnten?

Unsere Erfahrung zeigt, dass es Potenzial für Kosteneinsparungen immer dort gibt, wo hohe Ausgaben, viele Lieferanten und unkonventionelle Liefermodelle zu finden sind.

## PROZESS

### RPO

Wenn Sie überlegen, welche Prozesse Sie auslagern wollen, müssen Sie die folgenden zwei Dinge beachten: Über welche Infrastruktur verfügen Sie bereits und was ist Ihr Hauptmotivator für das Outsourcing?

Modulare Programme, bei denen nur einige Prozesse ausgelagert werden, bieten sich an, um RPO langsam einzuführen. Die am häufigsten ausgelagerten Prozesse sind die Suche nach passenden Kandidaten und Kandidatenvorauswahl (Sourcing & Screening), gefolgt von Technologiemanagement und Backgroundchecks.



### MSP

Da MSP ganz unterschiedliche Arten von Ressourcen abdeckt, variieren die Dienstleistungen und erforderlichen Prozesse. Ihr MSP agiert als verlängerter Arm des Einkaufs und unterstützt Sie durch Beschaffung, Transparenz, Übersicht, Berichterstattung und Analyse der temporären Ressourcen.

Bei der Auswahl der Länder müssen Sie die lokale Gesetzgebung, bspw. hinsichtlich Zeitarbeit, berücksichtigen sowie Ihre bestehenden Liefermodelle und die Möglichkeit, Kosteneinsparungen zu erzielen oder Risiken zu mindern, unter die Lupe nehmen.

Sie sollten prüfen, welche Anforderungen bezüglich Transparenz und Steuerung zwingend und welche optional erfüllt werden müssen, ohne den Zugang zu den besten Ressourcen auf dem Markt zu beeinträchtigen. Es ist wichtig, dass Sie ausreichend Volumen und Prozesse auslagern, damit Ihr Anbieter die gewünschten Ergebnisse erreicht.



### MSP-Modelle:

**Contractor Management Office** oder CMO ist die vertragliche Übernahme einer definierten Gruppe verschiedener Lieferanten / einzelner Ressourcen.

**Master Vendor** ist i. d. R. ein Exklusivlieferant für ein definiertes Skillsegment. Etablierung eines effektiven und effizienten Rekrutierungsprozesses und dessen Abwicklung.

**Neutral Vendor** ist die Implementierung und Steuerung eines neutralen Beschaffungs- und Abwicklungsprozesses.

**Hybrid** vereint für Sie die passenden Bausteine aus CMO, Master und Neutral Vendor und bietet hohe Flexibilität.

## LIEFERMODELL

Das Hauptziel jedes Outsourcingprogramms besteht darin, die besten Talente zu beschaffen. Bei der Auswahl des für Sie passenden Modells müssen Sie die Art der Stelle bzw. der Ressource, die Sie einstellen möchten oder die Sie verwalten, anhand der folgenden zwei Kriterien abwägen: Kritikalität und Regelmäßigkeit.

Des Weiteren müssen Sie entscheiden, ob Ihr RPO/MSP-Team vor Ort, extern, im Ausland oder in einer Kombination daraus eingesetzt werden soll.

Vor Ort		Extern	
<b>Vorteile</b>	Häufiger Kontakt, große Präsenz und kulturelle Vertrautheit	<b>Vorteile</b>	Geringere Anforderungen bezüglich Platz etc., mehr Flexibilität für den Dienstleister
<b>Erwägungen</b>	Unflexibel bei schwankender Auslastung, höhere Kosten	<b>Erwägungen</b>	Weniger Transparenz
Im Ausland		Hybrid	
<b>Vorteile</b>	Möglichkeit für mehrsprachige Rekrutierung, skalierbar und geringe Kosten	<b>Vorteile</b>	Bündelt die Vorteile aller Optionen
<b>Erwägungen</b>	Erfordert umfangreiches Verständnis der Kultur, starkes Prozessdesign Ihres Partners	<b>Erwägungen</b>	Möglicherweise verwirrend, erfordert eine klare Verantwortungsstruktur

## TECHNOLOGIE

Technologie ist für den Erfolg von MSP- und RPO-Lösungen unerlässlich. Sie bietet Transparenz und Prozesssteuerung und generiert Management-Informationen, die künftige Entscheidungen erleichtern.

Die richtige Technologie muss sorgfältig ausgewählt werden. Dabei gibt es einige grundsätzliche Fragen, die Sie sich vor der Auswahl der Technologie stellen sollten.

- Wie ist der Projektumfang? Benötigen Sie eine Lösung für den ganzen Prozess oder nur für Teile davon?
- Standardisierung oder Anpassung – benötigen Sie eine weltweit einheitliche Lösung oder sollte jeder Standort auf den besten lokalen Anbieter zurückgreifen?
- Im Paket oder eigenständig – möchten Sie einen Dienstleister, der alles aus einer Hand liefert, oder sind Flexibilität und Auswahl wichtiger?
- Möchten Sie, dass Ihr Dienstleister die Technologie kauft, oder betrachten Sie den Erwerb als eigenständiges Projekt?





## PREISSTRUKTUR

Es gibt unterschiedliche Preisrahmen und -strukturen, doch die goldene Regel gilt sowohl für RPO als auch für MSP: Stellen Sie sicher, dass die Preisstruktur Ihren Hauptzielen entspricht.

Die am weitesten entwickelten Preismodelle umfassen alle unten aufgeführten Elemente. Dies ermöglicht es allen Parteien, langfristig in die Partnerschaft zu investieren.

### RPO

Hier finden Sie die drei häufigsten Optionen:

Optionen	<b>Fixgebühr</b> – in der Regel eine festgelegte Gebühr, die monatlich oder quartalsweise gezahlt wird.	<b>Transaktional</b> – eine erfolgsorientierte Gebühr für jede Rekrutierung. In der Regel variiert die Gebühr je nachdem, über welche Quelle ein Bewerber erfolgreich rekrutiert wurde.	<b>Leistungsbasiert</b> – abhängig von Kosteneinsparungen oder anderen KPIs. Das Konzept kann mit Fix- und Transaktionsgebühren kombiniert werden.
Vorteile	Einfache Budgetierung sowohl für den Kunden als auch den Dienstleister, ermöglicht konsistente Investitionen und Services.	Automatische Skalierung, abhängig vom Volumen, sowie einfache Verrechnung an den Verursacher.	Macht die Bezahlung von der Zielerreichung abhängig.
Erwägungen	Bei schwankendem Rekrutierungsbedarf schwer skalierbar.	Bei niedrigem Rekrutierungsvolumen kann der Service für den Dienstleister unwirtschaftlich werden, was wiederum die Qualität des Services beeinträchtigt.	Ein leistungsorientiertes Modell, das die Bezahlung von Kosteneinsparungen abhängig macht, lässt sich nur schwer kalkulieren und bewerten. Insbesondere in der ersten Phase ist es schwierig, eine gute Vergleichsbasis zu schaffen.

### MSP

Die meisten MSP-Modelle werden anhand einer Transaktionsgebühr finanziert. Diese wird entweder als prozentualer Anteil oder als Pauschalpreis pro Transaktion verrechnet. Aus der Perspektive des Risikomanagements ist jedoch eine Fixgebühr am geeignetsten.

Wie bei RPO kann auch eine leistungsorientierte Preisgestaltung in ein Preismodell integriert werden. Dieses Modell ist besonders reizvoll, da mit MSP i. d. R. Kosteneinsparungen

erzielt werden sollen. Doch gleichzeitig ist auch das dauerhafte Reporting von nachhaltigen Einsparungen eine Herausforderung.

Bei MSP müssen Sie außerdem berücksichtigen, ob die Dienstleistung durch den Kunden oder Lieferanten/Partner bezahlt werden soll. Wenn Kostenneutralität ein wichtiges Kriterium ist, müssen die MSP- und VMS-Dienstleistungen aus den aktuellen Ausgaben finanziert werden. Das ist üblich, wenn die Ausgaben für Personal und Lieferanten reduziert werden sollen.

Dies kann jedoch dann herausfordernd sein, wenn die aktuellen Raten und Margen bereits wettbewerbsfähig sind. Die Bereitschaft der Lieferanten/Partner zur Teilnahme an dem Programm wird dadurch möglicherweise gemindert.

Kostenneutralität kann i. d. R. erzielt werden, indem man mit ausgewählten strategischen Lieferanten zusammenarbeitet und ihnen im Gegenzug für die geringeren Preise einen höheren Marktanteil bietet oder andere Anreize schafft.

## ZUSAMMENFASSUNG

Die Auslagerung der Personalbeschaffung verläuft bei jedem Unternehmen anders und keine Lösung ist wie die andere. Nachdem Sie sich jedoch die sieben Faktoren bewusst gemacht haben, sind Sie in einer guten Ausgangsposition, um das passende Modell zu wählen.

Es ist besser, die Outsourcingdienstleister so früh wie möglich einzubeziehen, anstatt

deren Standardkonzepte prüfen zu müssen. Die Dienstleister können für Sie den Kontakt zu anderen Unternehmen, die in einer ähnlichen Situation sind, herstellen. Außerdem werden Sie ausführlich beraten und über die neuesten Innovationen und aktuelle Entwicklungen informiert.

Am wichtigsten ist es, dass das Konzept, das Sie letztendlich entwickeln, Ihre Ziele erfüllen

wird. Wenn Sie Ihre Ziele festgelegt haben, werden Sie sich auch über die anderen sechs Faktoren schnell im Klaren sein.

Der nächste Teil der Serie wird Ihnen dabei helfen, die Informationen aus diesem Teil in Ihren Business Case zu integrieren.

## KONTAKTIEREN SIE UNS

### UK&I

**Vereinigtes Königreich**  
Hays Talent Solutions  
4th Floor, 107 Cheapside  
London EC2V 6DN  
T: +44 (0)203 465 0199  
E: TalentSolutionsUKI@hays.com

### Irland

2 Dawson St  
Dublin 2  
T: +353 (0)1 67876490

E: TalentSolutionsUKI@hays.com

### APAC

**Australien & Neuseeland**  
Level 11, Chifley Tower  
2 Chifley Square  
Sydney, NSW  
Australia 2000  
T: +61 (0)2 8226 9836  
E: TalentSolutionsANZ@hays.com

### Asien

6604-06,66/F, ICC  
1 Austin Road West  
West Kowloon  
T: +852 (0)2525 9277  
E: TalentSolutionsAsia@hays.com

### EMEA

Hays Talent Solutions  
4th Floor, 107 Cheapside  
London, EC2V 6DN  
T: +44 (0)20 3465 0036  
E: TalentSolutionsEMEA@hays.com

### Deutschland

Taunusanlage 1  
60329 Frankfurt/M.  
T: + 49 (0)6211 7880  
E: TalentSolutionsEMEA@hays.com

### AMERIKA

#### USA

650 Poydras St  
Suite 1400  
New Orleans, LA 70130  
T: +1 (0)504 754 1394  
E: TalentSolutionsAmericas@hays.com

#### Kanada

600 - 6 Adelaide St East, Toronto

Canada, ON M5C 1H6

T: +1 416 203 0543  
E: TalentSolutionsAmericas@hays.com

[hays.ch/hts](https://hays.ch/hts)