

Lünendonk[®]-Marktanalyse

Professional Workforce Solutions Outlook 2017



Eine unabhängige Marktanalyse der Lünendonk & Hossenfelder GmbH
in Zusammenarbeit mit

ALLGEIER
EXPERTS

HAYS Recruiting experts
worldwide

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
PROFESSIONAL WORKFORCE SOLUTIONS: STEUERUNG VON PROJEKT- UND PERSONAL- BEDARFEN IM SPANNUNGSFELD VON FACHKRÄFTEMANGEL UND COMPLIANCE.....	6
VERÄNDERTE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE BEAUFTRAGUNG EXTERNER DIENSTLEISTUNGEN UND PROJEKTE.....	10
AUSBLICK 2017: WOHIN DIE IT-NAHEN PROJEKTBUGGETS FLIEßEN.....	15
FAZIT	20
INTERVIEWS.....	22
ALLGEIER EXPERTS SE	
Compliance darf die Flexibilität nicht behindern	23
HAYS AG	
Projekte und Personalbedarf dürfen nicht mehr isoliert betrachtet werden.....	26
UNTERNEHMENSPROFILE.....	29
Allgeier Experts SE.....	30
Hays AG.....	31
Lünendonk & Hossenfelder GmbH.....	32



Vorwort



Hartmut Lüerßen,
Partner Lünendonk &
Hossenfelder GmbH

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die traditionelle Ad-hoc-Beauftragung von IT-Beratern und Freelancern für Projekte hat zu dem dynamischen Wachstum der Märkte für Professional Services geführt. Doch gerade diese wenig strategische Form der Ad-hoc-Beauftragungen führt zunehmend in eine Sackgasse, auf deren Signalschild „Achtung Projektverzögerung“ steht. Um diese Sackgasse zu vermeiden, wurde das Konzept der Professional Workforce Solutions entwickelt. Dabei werden die Rekrutierungsbedarfe für interne Stellen und für Projekte, also die externe Workforce, gesamtheitlich betrachtet und über verschiedene Vertragsformen der Zusammenarbeit zentral gemanaged.

Entwickelt wurde dieses Konzept aufgrund der Tatsache, dass Managed Services Provider, die heute bereits Teile der Projektbesetzung und Steuerung externer Dienstleister übernehmen, die funktionalen Trennungen der Auftraggeberunternehmen überwinden können und damit Wettbewerbsvorteile schaffen. In der Praxis zeigte sich dabei häufig folgendes Bild: Der stabile Wirtschaft geschuldet, sind die meisten Experten dauerhaft in Projekten – die besten allemal. Damit steigen sowohl die Honorarforderungen als auch die

Zahl der Projekte, die nicht rechtzeitig besetzt und gestartet werden können. Ähnlich ist es bei der Rekrutierung für interne Stellen: Es wird immer schwieriger, die richtigen Kandidaten zu gewinnen. Wartezeiten von einem halben Jahr und mehr sind an der Tagesordnung. Von daher ist es an der Zeit, dass Anwenderunternehmen die Rekrutierungsbedarfe für interne Stellen und für Projekte, also die externe Workforce gesamtheitlich betrachten.

DIGITALISIERUNG ALS TREIBER FÜR PROFESSIONAL WORKFORCE SOLUTIONS

Inhaltliche Treiber der hohen Bedarfe an externer Unterstützung und Besetzung neuer Stellen sind die vielfältigen Digitalisierungsprojekte, mit denen sich Anwenderunternehmen zukunftsfähig aufstellen, sowie die Tatsache, dass eine effektive Steuerung der internen und externen Personalbedarfe zu einem Wettbewerbsvorteil geworden ist. Dieser Trend ist stark auf die immer kürzeren und schlecht planbaren Wirtschaftszyklen zurückzuführen. Inzwischen sind sogar Unternehmen mit einer starken Arbeitgebermarke immer seltener in der Lage, die erforderliche Zahl an Neueinstellungen passend zu den Projekt- und Personalbedarfen vorzunehmen. Der Fachkräftemangel hat sich in diesem Zusammenhang für die Fachbereiche und den Personalbereich zu einer negativen Konstante entwickelt.

Gleichzeitig zeigt sich in der Praxis, dass die funktionale Rollentrennung zwischen dem HR-Bereich mit dem Fokus auf die Entwicklung der internen Mitarbeiter und der Steuerung der externen Mitarbeiter durch den Dienstleistungseinkauf immer häufiger zu Wartezeiten, Überstunden und Projektverzug führt, weil zu selten ein enger Austausch zwischen diesen Bereichen erfolgt. Diese funktionalen Rollentrennungen lassen sich durch



die Nutzung eines Partners für Professional Workforce Solutions ohne aufwändige interne Re-Organisation überwinden, indem der Dienstleistungspartner eng mit allen Fachbereichen zusammenarbeitet und zu einem Kommunikationshub wird.

Ein Beispiel: Der Fachbereich „After Sales Services“ eines Maschinenbauunternehmens will auf der Basis von Maschinendaten aus der Produktion neue Servicemodelle entwickeln. Das entsprechende Projektbudget ist bewilligt. Gleichzeitig sollen neue interne Stellen für diese Services besetzt werden. Die Rekrutierung für die Festanstellungen erfolgt durch den HR-Bereich.

Das Projektstaffing für das Transformationsprojekt wird durch den Einkauf gesteuert, der bei mehreren externen Dienstleistern Experten anfragt. Durch die separat durchgeführte Rekrutierung für die Festanstellungen und die externen Projektmitarbeiter wird typischerweise erst nach Wochen für alle Beteiligten klar, dass die internen Stellen erst nach mehr als einem halben Jahr besetzt werden können.

Gleichzeitig soll der Start des Transformationsprojektes nicht so lange aufgeschoben werden. Was passiert dann oft? In einer solchen typischen Konstellation, bei der die externen Dienstleister, die für das Transformationsprojekt angefragt werden, nichts von den zu besetzenden internen Stellen wissen, werden Interim-Lösungen meist erst dann gesucht, wenn bereits wertvolle Zeit verstrichen ist. Durch eine engere Zusammenarbeit zwischen Fachbereich, IT, Personalbereich und Einkauf im Sinne von Professional Workforce Solutions, die den Personalbedarf für Festanstellungen und Projektbedarfe ganzheitlich betrachten, können Kandidatenengpässe frühzeitig erkannt werden. Wenn das gelingt, können Projekte früher starten und Wettbewerbsvorteile durch ein früheres Go-live können gesichert werden. Dieses Beispiel, das in vergleichbarer Form in der Praxis häufig vorkommt, zeigt die Folgen der „Steuerungslücke“ in der Personalentwicklungs-

strategie vieler Unternehmen deutlich. Um diese Steuerungslücke zu schließen, haben führende Anbieter von Professional Services das Konzept der Professional Workforce Solutions entwickelt. Der Ansatz: Der externe Partner für Professional Workforce Solutions organisiert die verschiedenen Rekrutierungsbedarfe eines Unternehmens gesamtheitlich und integriert dabei die beiden Dienstleistungskonzepte des Managed Services Providers (Steuerung der externen Projekte und Projektrekrutierungsbedarfe) sowie Recruitment Process Services (Rekrutierungsdienstleistungen für die Besetzung interner Stellen).

PROFESSIONAL WORKFORCE SOLUTIONS UND DIE BEDEUTUNG DER VERTRAGSFORMEN BEI DER REKRUTIERUNG

Im Fokus der Professional Workforce Solutions stehen die hochqualifizierten Professional Services mit den Schwerpunkten Informations- und Kommunikationstechnologien (ITK-Beratung und ITK-Services), Technologie-Beratung und Engineering Services sowie kaufmännische Dienstleistungen und Beratung (Finance, Office).

Während im Rahmen der Rekrutierung für Festanstellungen Vermittlungsprovisionen berechnet werden oder SLA-basierte Rekrutierungsservices (Service Level Agreement) abgerechnet werden, kommen bei der Durchführung von Projekten mit externen Mitarbeitern die Vertragsformen der Arbeitnehmerüberlassung, des Dienstvertrages oder des Werkvertrages zum Einsatz. Der Professional Workforce Solutions Outlook 2017 analysiert Anbietertypologien, Trends und Entwicklungen aus einer Gesamtmarktperspektive und bezieht die Teilmärkte IT-Beratung und IT-Services, Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern, Engineering Services sowie Zeitarbeit und Personaldienstleistungen mit ein.

Ziel der Gesamtmarktuntersuchung ist es, aufzuzeigen, wo die fachlichen Trends und Themen wie „Digitalisierung“, „Internet der Dinge“, „Geschäftsmodelle auf der

Basis von Daten“ oder „Industrie 4.0“ an die Grenzen der etablierten Ad-hoc-Zusammenarbeit und der steigenden Compliance-Anforderungen stoßen und welche Marktentwicklungen in diesem Kontext zu beobachten sind.

Damit ergänzt der „Professional Workforce Solutions Outlook 2017“, der in Zusammenarbeit mit der Hays AG und Allgeier Experts durchgeführt wurde, die Lünendonk-Anbieterstrukturanalysen um eine Gesamtübersicht führender Anbieter mit Einblick in thematische Schwerpunkte im Leistungsspektrum.

Für Anwenderunternehmen entsteht durch die Übersicht eine leichtere Orientierung bei der Suche nach den externen Beratungs- und Dienstleistungspartnern, die dabei helfen, die digitale Transformation zu meistern, neue Geschäftsmodelle und Geschäftsfelder aufzubauen und die internen Prozesse zu verbessern und zu verändern.

Grundlage für den „Professional Workforce Solutions Outlook 2017“ bilden Ergebnisse und Trends aus den Lünendonk®-Studien:

- Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland
- Der Markt für Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern in Deutschland
- Führende Anbieter von Technologie-Beratung und Engineering Services in Deutschland
- Führende Zeitarbeits- und Personaldienstleistungsunternehmen in Deutschland

Zusätzliche Bedeutung gewinnt die gesamtheitliche Steuerung der externen Mitarbeiterressourcen durch die aktuellen Gesetzesänderungen. Das „Gesetz zur Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes und anderer Gesetze“, das am 1. April 2017 in Kraft tritt, stellt neue organisatorische Herausforderungen an die rechtssichere Beauftragung externer Dienstleistungen. Ein zusätzliches Argument für mehr Transparenz durch integrierte Dienstleistungen aus einer Hand.

Wir wünschen Ihnen wertvolle Erkenntnisse.
Mindelheim, Februar 2017

Hartmut Luerßen,
Partner, Lünendonk & Hossenfelder GmbH



Professional Workforce Solutions: Steuerung von Projekt- und Personal- bedarfen im Spannungsfeld von Fachkräftemangel und Compliance

Um neue Services-Sektoren wie Professional Workforce Solutions analysieren zu können, kommt es zunächst darauf an, die relevanten Marktsektoren abzugrenzen und in den Kontext relevanter Marktentwicklungen einzuordnen.

FACHKRÄFTEMANGEL UND COMPLIANCE

Der Fachkräftemangel hat sich in den vergangenen Jahren, die von relativ stabilen Konjunkturdaten geprägt waren, zu einer negativen Planungskonstante wachsender Unternehmen entwickelt. Durch die verstärkte Nutzung externer Mitarbeiter konnten gerade größere Unternehmen die unternehmerische Flexibilität aufrechterhalten. Das dynamische Wachstum der Zahl der externen Mitarbeitern zeigt sich eindeutig anhand der Wachstumsdynamik der Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B) IT-Beratung, IT-Services, IT-Freelancer, Engineering Services sowie Zeitarbeit und Personaldienstleistungen, deren Wachstumsraten in den vergangenen Jahren stets oberhalb des BIP-Wachstums (BIP = Brutto Inlandsprodukt) lagen.

STRUKTUR DER B2B-SERVICES-MÄRKTE IN DEUTSCHLAND

Die Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte gehören zu den dynamisch wachsenden Wirtschaftssektoren in Deutschland. Ein wesentlicher Treiber für dieses Wachstum, das seit vielen Jahren oberhalb des BIP-Wachstums liegt, ist der strukturelle Flexibilisierungsbedarf der deutschen Wirtschaft. Lünendonk

analysiert die verschiedenen Marktsektoren der Business-to-Business-Services-Märkte in Deutschland seit mehr als 30 Jahren. Dabei werden im Rahmen der von Lünendonk jährlich durchgeführten Anbieterstrukturanalysen die verschiedenen Marktsektoren separat analysiert. Die Zuordnung von Anbietern zu den jeweiligen Marktsektoren erfolgt dabei anhand des Mehrheitsprinzips der Umsätze im Leistungsspektrum der Anbieter.

Erzielt ein Unternehmen mehr als die Hälfte (bei der verschärften Abgrenzung mehr als 60 Prozent) der Umsätze mit Leistungen in einem Marktsektor, wird es in der jeweiligen Anbieterstrukturanalyse berücksichtigt.

HORIZONTALE UND VERTIKALE DIENSTLEISTUNGSMÄRKTE

Inhaltlich unterscheidet Lünendonk vertikale und horizontale Dienstleistungsmärkte. Die vertikalen Dienstleistungsmärkte definieren sich durch die Leistungen, die die Anbieter für ihre Auftraggeber erbringen, etwa IT-Beratung oder Technologieberatung und Engineering Services.

Während die Anbieter von Technologie-Beratung und Engineering Services vor allem an der Entwicklung oder Verbesserung der Produkte der Kundenunternehmen mitwirken, erbringen IT-Beratungsunternehmen ihre Leistungen überwiegend für die Prozesse der Kundenunternehmen. Weil IT-

Technologien im Zusammenhang mit der digitalen Transformation, dem Internet der Dinge und Industrie 4.0 jedoch in immer mehr Produkte und Anlagen eingebaut werden, um diese zu vernetzen, entstehen neue inhaltliche Überschneidungen.

sehr leicht. Die Anbindung dieser Systeme über Mobilfunknetze an Service-Management-Lösungen des OEM, an betriebswirtschaftliche Standardlösungen oder Business-Analytics-Anwendungen ist dagegen ein klassisches IT-Beratungsthema.

So ist beispielsweise die Entwicklung einer Software für die Motorsteuerung ein Engineering Service für das Produkt Motor. Bei diesem Beispiel fällt die Zuordnung der Leistung zum Aufgabenbereich der Technologie-Beratung und Engineering Services noch

Immer häufiger arbeiten jedoch Experten unterschiedlichster Disziplinen in Projekten für die digitale Transformation zusammen, sodass es sinnvoll ist, mehr Transparenz über Marktsektoren hinweg zu schaffen.

B2B-BERATUNGS- UND DIENSTLEISTUNGSMÄRKTE IN DEUTSCHLAND

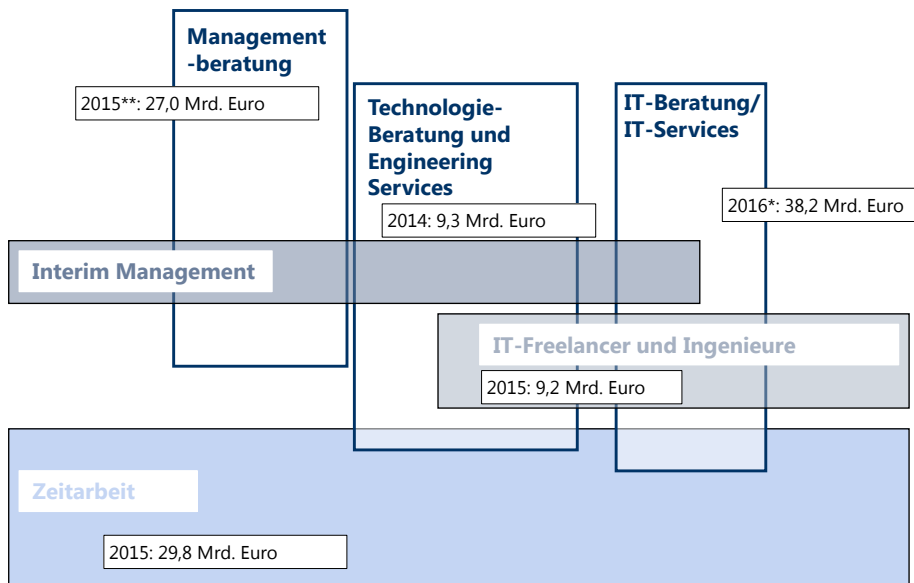


Abbildung 1: Modell und Marktvolumen der B2B-Beratungs- und Dienstleistungsmärkte in Deutschland; Quellen: Lünendonk, *Bitkom, **BDU; Quelle: Lünendonk®-Marktsegmentstudie 2016 „Der Markt für Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern in Deutschland“

Auf diese Weise wird es für Auftraggeberunternehmen leichter, Anforderungen zu bündeln und Strategien zu entwickeln, wie parallel zur Projektumsetzung die Strukturen für die neuen Geschäftsfelder und Abteilungen aufgebaut werden und Mitarbeiter rekrutiert werden können. Denn nur wenige der Projektentwickler haben auch Interesse am operativen Betrieb der Prozesse. Auch in diesem Kontext werden Personaldienstleistungen aus einer Hand immer attraktiver.

Zu den horizontalen Dienstleistungsmärkten gehört die Zeitarbeit, bei der die Vertragsform der Arbeitnehmerüberlassung das prägende Merkmal darstellt. Die Bandbreite der Leistungen reicht dabei über verschiedene vertikale Sektoren hinweg: Neben einem großen Teil an Tätigkeiten in der Produktion und Logistik, die überwiegend von einfach qualifizierten Zeitarbeitnehmern erbracht werden, bieten viele Zeitarbeits- und Personaldienstleistungsunternehmen auch höher qualifizierte Mitarbeiter und Experten in den Disziplinen IT, Engineering, Finance, Office, Marketing oder Gesundheitswesen an. Hier sind jedoch vor allem spezialisierte Personaldienstleister

aktiv. Die großen klassischen Zeitarbeitskonzerne arbeiten teilweise mit eigenen Tochtermarken, um diesen Spezialisierungsthemen eine eigene Sichtbarkeit im Portfolio und am Markt zu sichern.

PROFESSIONAL WORKFORCE SOLUTIONS

Durch das integrierte Leistungsangebot der Professional Workforce Solutions erfolgt ein anderer Blick auf die von Lünendonk analysierten Dienstleistungsmärkte. So ergibt sich eine relevante Anbietertypologie, die sich durch Leistungen in mehreren vertikalen Dienstleistungssektoren und dem horizontalen Dienstleistungssektor der Zeitarbeit und Personaldienstleistungen kennzeichnet.

Der Blickwinkel orientiert sich an verschiedenen Personal- und Rekrutierungsbedarfen der Anwenderunternehmen im Bereich der Professional-Services-Qualifikationen. Die Bandbreite reicht dabei von der Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern über die Arbeitnehmerüberlassung, die Besetzung und teilweise Übernahme von Projekten mit Mixed Teams bis hin zur klassischen Personalvermittlung.

PROFESSIONAL WORKFORCE SOLUTIONS VERBINDEN VERSCHIEDENE EXTERNE REKRUTIERUNGSKANÄLE UND -BEDARFE

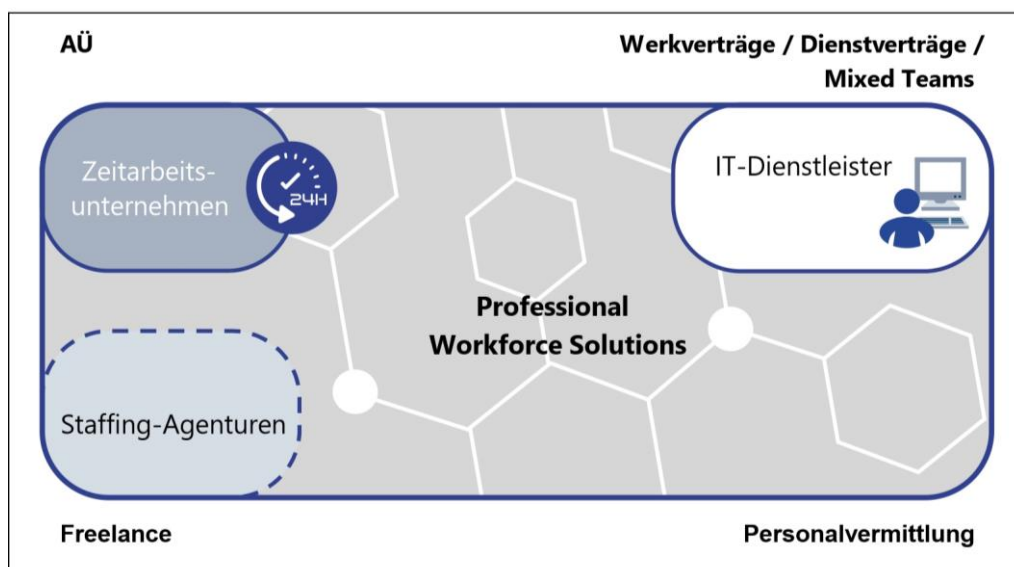


Abbildung 2: Modell des relevanten Leistungsspektrums für Professional Workforce Solutions; Quelle: Lünendonk

ÜBERSICHT: FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT, VERTRAGSFORMEN UND TYPISCHE LEISTUNGEN *)

Die Vertragsbasis für Dienstleistungsprojekte bilden die Zeitarbeit (geregelt im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz), der Dienstvertrag (§§ 611 ff. BGB) oder der Werkvertrag (§§ 631 ff. BGB), die im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) geregelt sind.

- **Dienstvertrag:** Der Dienstvertrag ist die häufigste Form der Zusammenarbeit bei IT-Projekten. Bei einem Dienstvertrag schuldet der Auftragnehmer seine Leistung und rechnet üblicherweise anhand vereinbarter Stunden- oder Tageshonorare und geleisteter Zeit ab. Dienstverträge können für den Einsatz einzelner IT-Freelancer abgeschlossen werden oder auch für gesamte Projekte, bei denen ein IT-Dienstleister die Steuerung von ganzen Teams und Subdienstleistern übernimmt.
- **Werkvertrag:** Als wichtigster Unterschied zum Dienstvertrag schuldet bei einem Werkvertrag der Anbieter (Werkvertragsnehmer) ein definiertes Ergebnis und trägt damit auch das unternehmerische Risiko. Wenn beispielsweise die kalkulierte Projektzeit überschritten wird und nachgeleistet werden muss, geht das prinzipiell zulasten des Auftragnehmers. Weil die Definition des Pflichtenhefts für einen Werkvertrag sehr aufwendig ist und bei IT-Projekten zu Projektbeginn oft noch nicht alle Details genau genug beschrieben werden können, kommen Werkverträge hier insgesamt seltener zur Anwendung. Typische Anwendungsfelder in der IT sind standardisierte Themen, beispielsweise Roll-out-Projekte oder die Lieferung von Standard-Upgrades. Auch Testservices eignen sich aufgrund des abgegrenzten und wiederkehrenden Charakters für Werkverträge. Im Markt für Technologie-Beratung und Engineering Services sind Werkverträge häufiger verbreitet als in der IT-Beratung.

Mischformen der Risikoverteilung im Zusammenhang mit Dienstverträgen, bei denen der Auftraggeber das unternehmerische Risiko schrittweise an den Auftragnehmer verlagert, kommen beispielsweise durch vereinbarte Zeitkontingente für bestimmte Projektabschnitte zustande oder durch Bonus-/Malus-Regelungen, wenn bestimmte Kennzahlen oder Zielwerte über- oder unterschritten wurden.

Insgesamt kommen Dienstverträge vor allem bei Veränderungsprojekten (Change the Business) zum Einsatz. Weitere Vertragsformen, die häufiger im Bereich der Betriebsunterstützung (Run the Business) eingesetzt werden, sind:

- **Zeitarbeit:** Mitarbeiter, die im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung bei einem Kundenunternehmen im Einsatz sind, arbeiten eingebettet in die Kundenorganisation und unterstehen auch formal dem Weisungsrecht der Teamleiter des Kundenunternehmens. Die Zeitarbeit ist geregelt im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG).
- **Outsourcing und Business Process Outsourcing mit Betriebsübergang,** wobei zusätzlich zur Auslagerung der Betriebsverantwortung auch Mitarbeiter und Unternehmensteile übernommen werden. Üblicherweise werden diese Betriebsübergänge nur bei vertraglich zugesicherter mehrjähriger Zusammenarbeit vereinbart. Die Pflichten in Zusammenhang mit dem Betriebsübergang sind in § 613a BGB geregelt.
- **Managed Services ohne Betriebsübergang,** also Dienstleistungen, die der Servicepartner mit Betriebsverantwortung über einen längeren Zeitraum hinweg übernimmt, werden auf der Basis von Dienst- oder Werkverträgen erbracht.
- **Personalvermittlung:** Rekrutierung und Vermittlung von Kandidaten für Festanstellungen. Die Dienstleistungen werden üblicherweise auf der Basis von Dienstverträgen erbracht und orientieren sich entweder an den Rekrutierungsleistungen oder am Ergebnisse des Vertragsabschlusses mit dem Kandidaten.

*) Die Übersicht erläutert beispielhaft typische Praxisszenarien und stellt keine rechtliche Beratung dar.



Veränderte Rahmenbedingungen für die Beauftragung externer Dienstleistungen und Projekte

Das Gesetz zur Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) und anderer Gesetze tritt zum 1. April 2017 in Kraft. Für die Einsatzunternehmen und die Personaldienstleister ergeben sich Veränderungen im Hinblick darauf, wie die Projektvergabe und Auswahl der rechtlich jeweils sicheren Vertragsformen gestaltet werden muss.

Aus Sicht der Dienstleistungsunternehmen gilt es, die neuen gesetzlichen Regelungen in softwaregestützten Prozessen abzubilden, Mitarbeiter zu schulen und Kunden zu informieren. Als wäre dies nicht schon Herausforderung genug, wird die Situation zusätzlich dadurch verschärft, dass wichtige Regelungen des Gesetzes im Detail nicht definiert wurden, beispielsweise die genaue Interpretation des Begriffs Equal Pay.

Der Gesetzgeber hat insofern in manchen Teilen des Gesetzes zwar formuliert, was die Personaldienstleister und die Einsatzunternehmen zu tun haben, aber nicht wie. Es ist zu erwarten, dass diese Detailfragen in den meisten Fällen lösbar umgesetzt werden können. Teilweise könnten jedoch auch juristische Klärungen erforderlich sein.

DIE WICHTIGSTEN ÄNDERUNGEN IM ÜBERBLICK

Zwei Themen haben die öffentliche Wahrnehmung seit der Gesetzesankündigung im Rahmen des Koalitionsvertrags der Großen Koalition im Jahr 2013 geprägt: Die Einführung einer Höchstüberlassungsdauer sowie die Forderung, dass Equal Pay nach 9 Monaten gelten soll.

Diese Themen stehen dementsprechend auf der Liste der Veränderungen und Neuerungen ganz oben:

- Höchstüberlassungsdauer von 18 Monaten
- Equal Pay nach 9 Monaten
- Einführung einer Kennzeichnungspflicht und Mitteilungspflicht
- Einführung des § 611a BGB
- Wegfall der „Fallschirm-Regelung“ bei verdeckter Arbeitnehmerüberlassung
- Einführung einer Streikklausel

Aus den gesetzlichen Vorgaben folgt für die Unternehmen neben der teilweise komplexen Erfüllung der Bestimmungen bei der Arbeitnehmerüberlassung im Bereich der Professional Services vor allem die Herausforderung der rechtlich sicheren Wahl der Vertragsform passend zu den Projektbedarfen.

ABGRENZUNG DER VERTRAGSFORMEN

Warum ist die Abgrenzung so wichtig? Durch die Einführung einer Kennzeichnungspflicht für Arbeitnehmerüberlassungsverträge sowie den Wegfall der sogenannten Fallschirmregelung steigen die Anforderungen an die Steuerung der Bedarfsprüfung. Ein Einsatz eines externen Experten im Wege der Arbeitnehmerüberlassung erfordert zwingend einen klar mit dem Begriff deklarierten Arbeitnehmerüberlassungsvertrag. Stellt sich beispielsweise im Rahmen einer sozialversicherungsrechtlichen Prüfung heraus, dass der Einsatz eines Experten eines IT-Beratungsunternehmens, der auf Basis eines Dienstvertrages tätig ist, anhand der Projektorganisation und



Einbindung in die Unternehmensprozesse als Arbeitnehmerüberlassung gewertet wird, liegt einerseits eine unerlaubte Arbeitnehmerüberlassung vor mit der Konsequenz von möglichen Nachforderungen von Sozialversicherungsbeiträgen bis hin zur Strafbarkeit, zudem entsteht ein Arbeitsverhältnis des Experten mit dem Einsatzunternehmen. Es liegt auf der Hand, das Personaldienstleister mit dem Fokus der Leistungen auf der Basis von Arbeitnehmerüberlassung dieses Thema relativ einfach umsetzen können.

Schwieriger wird es jedoch für die große Zahl von Professional Services Anbietern wie IT-Beratungsunternehmen, deren Mitarbeiter auf der Basis von Dienstverträgen tätig sind und die bisher nur begrenzt mit der Thematik befasst waren.

In diesem Zusammenhang mit der zutreffenden Vergabeform steigen die Anforderungen an die Transparenz der internen Bedarfsprozesse stark an.

PROFESSIONAL WORKFORCE SOLUTIONS FÜHREN DIE VERSCHIEDENEN EXTERNEN REKRUTIERUNGSBEDARFE ZUSAMMEN

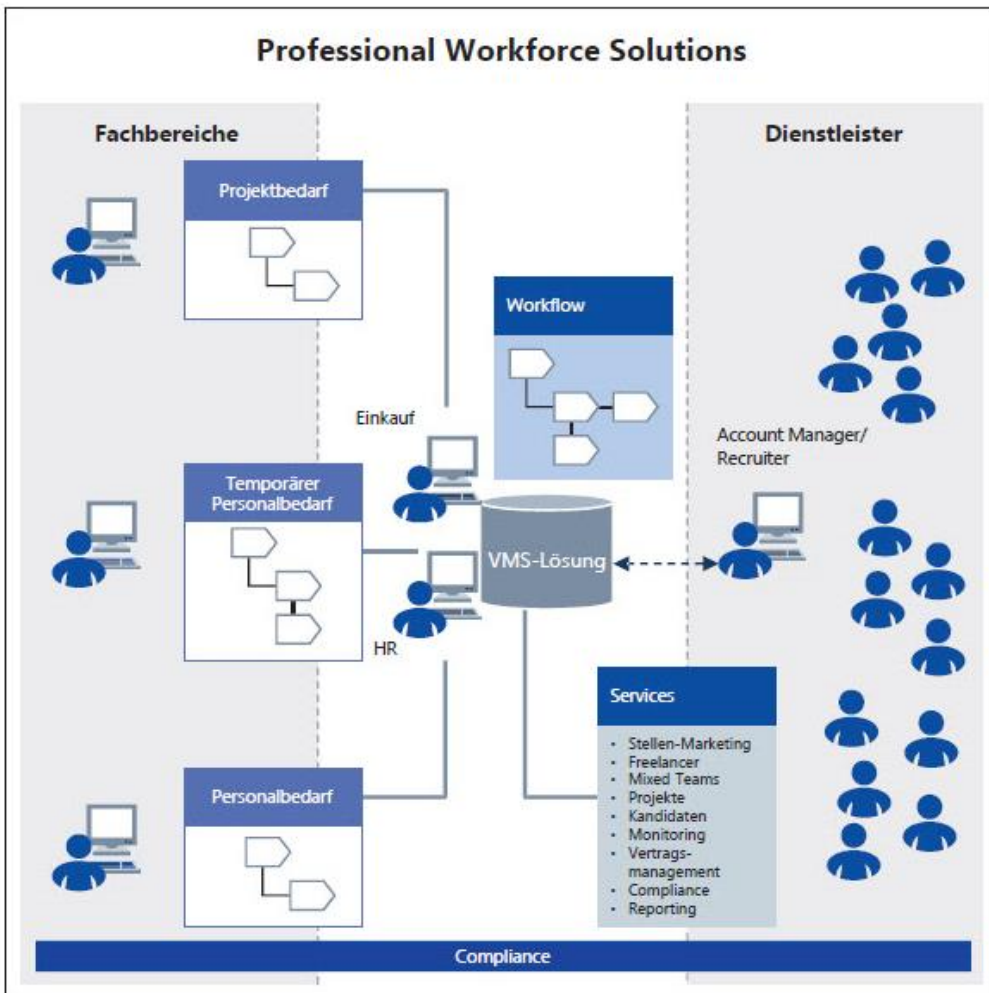


Abbildung 3: Schematische Darstellung von Professional Workforce Solutions; Quelle: Lünendonk



PROFESSIONAL SERVICES ANBIETER

Unter Professional Services werden personalintensive Dienstleistungen verstanden, die von Dienstleistungsunternehmen für Auftraggeberunternehmen verschiedenster Branchen erbracht werden.

Im Fokus der Betrachtungen der vorliegenden Untersuchung „Professional Workforce Solutions Outlook 2017“ liegen dabei Anbieter von Dienstleistungen mit den inhaltlichen Schwerpunkten der Informations- und Kommunikationstechnologien (ITK-Beratung und ITK-Services), Technologie-Beratung und Engineering Services sowie kaufmännischer Dienstleistungen und Beratung (Finance, Office). Die Leistungen in den Aufgabenfeldern kaufmännische Dienstleistungen, Finance- und Office-Tätigkeiten sind häufig Teil der Leistungen führender Anbieter von Zeitarbeit und Personaldienstleistungen.

Die Gesamtübersicht der führenden Anbieter von Professional Services in Deutschland wurde ermittelt auf der Basis der Lünendonk®-Listen:

- Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland
- Der Markt für Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung von IT-Freelancern in Deutschland
- Führende Anbieter von Technologie-Beratung und Engineering Services in Deutschland
- Führende Zeitarbeits- und Personaldienstleistungsunternehmen in Deutschland

Die 25 führenden Anbieter von Professional Services erwirtschafteten im Geschäftsjahr 2015 einen Deutschland-Umsatz von mehr als 17,8 Milliarden Euro und beschäftigten mehr als 260.000 Mitarbeiter.

Um zu den 25 führenden Anbietern von Professional Services in Deutschland zu gehören, mussten die Anbieter mehr als 265 Millionen Euro Umsatz in Deutschland erwirtschaften.

Teilweise weisen die Anbieter einen hohen Spezialisierungsgrad auf. Nur wenige Unternehmen sind bereits in der Lage, die integrierte Leistung von Professional Workforce Solutions anzubieten. Das gilt auch für die Anbietergruppe, die in mehreren relevanten Leistungssegmenten erfolgreich tätig ist.

Um das Leistungsportfolio darzustellen, wurde in der Spalte „Leistungsschwerpunkt“ die Zuordnung der Unternehmen zu dem Marktsektor aufgeführt, in dem das jeweilige Unternehmen jährlich von Lünendonk analysiert wird.

In der Spalte „Weitere Leistungssektoren“ wurden weitere relevante Leistungsfelder aufgeführt, die die Positionierung des Anbieters ebenfalls prägen.

FÜHRENDE ANBIETER VON PROFESSIONAL SERVICES IN DEUTSCHLAND

Rang	Unternehmen	Umsatz in Mio. Euro in Deutschland		Mitarbeiter in Deutschland		Weitere Leistungs-Schwerpunkt	Leistungs-schwerpunkt
		2015	2014	2015	2014		
1	Randstad Deutschland GmbH & Co. KG, Eschborn 1)	1.969,6	1.949,3	57.000	57.700	Staffing, Engineering, MSP, RPS	Zeitarbeit
2	Adecco Germany Holding SA & Co. KG, Düsseldorf 2)	1.649,4	1.629,3	40.900	39.616	Engineering, Staffing, MSP, RPS	Zeitarbeit
3	Hays AG, Mannheim 3)	1.610,0	1.388,0	4.479	4.031	Zeitarbeit, Engineering, MSP, RPS	Staffing
4	Accenture GmbH, Kronberg *) 4)	1.550,0	1.380,0	6.550	5.850	Business Consulting, IT-Services	IT-Beratung
5	IBM Global Business Services, Ehningen *) 4)	1.380,0	1.410,0	6.800	6.800	Business Consulting, IT-Services	IT-Beratung
6	T-Systems International GmbH, Frankfurt am Main *) 5)	1.200,0	1.220,0	4.100	4.442	IT-Services	IT-Beratung
7	Bertrandt AG, Ehningen *)	843,9	801,7	11.057	10.396		Engineering
8	ManpowerGroup Germany, Eschborn 6)	775,0	593,4	25.713	21.110	Engineering, Staffing, MSP, RPS	Zeitarbeit
9	Persona Service AG & Co. KG, Lüdenscheid	758,0	709,5	20.850	20.370		Zeitarbeit
10	Capgemini Deutschland Holding GmbH, Berlin *) 4)	700,0	620,0	3.200	3.100	Business Consulting, IT-Services	IT-Beratung
11	Atos IT Solutions and Services GmbH, München *) 5) 7)	578,0	595,0	2.900	2.900	IT-Services	IT-Beratung
12	I. K. Hofmann GmbH, Nürnberg	568,0	578,0	17.121	17.622		Zeitarbeit
13	Autovision Zeitarbeit GmbH & Co. OHG, Wolfsburg	561,0	618,0	10.465	11.380		Zeitarbeit
14	EDAG Engineering GmbH, Wiesbaden	555,8	544,1	6.000	5.800	IT-Services	Engineering
15	IAV GmbH Ingenieurgesellschaft Auto und Verkehr, Berlin	542,0	519,0	5.917	5.417		Engineering
16	NTT Data, Bielefeld/München 8)	514,7	415,7	3.223	2.622	IT-Services	IT-Beratung
17	Ferchau Engineering GmbH, Gummersbach *)	500,0	452,1	6.000	5.261		Engineering
18	msg systems AG (Unternehmensgruppe), Ismaning	492,7	431,0	3.857	3.662	IT-Services	IT-Beratung
19	Arvato Systems Group, Gütersloh	373,1	336,9	2.207	2.035	IT-Services	IT-Beratung
20	Allgeier SE, München 9)	372,5	356,1	3.988	3.856	IT-Services, Staffing, Software Solutions, MSP, RPS	IT-Beratung
21	Hewlett Packard Enterprise, Böblingen *) 5) 10) 11)	350,0	340,0	1.100	1.100	Business Process Consulting, IT-Services	IT-Beratung
22	CSC Deutschland GmbH, Wiesbaden *) 11)	345,0	340,0	1.400	1.400	IT-Services	IT-Beratung
23	AKKA Deutschland/MBtech Group GmbH & Co. KGaA, Sindelfingen	336,9	318,2	3.300	2.995		Engineering
24	Dekra Arbeit GmbH, Stuttgart	333,0	318,0	9.925	9.176		Zeitarbeit
25	Sopra Steria, Hamburg 12)	268,0	253,0	1.764	1.812	IT-Services	IT-Beratung

Abbildung 4: Professional Services Outlook 2017, Führende Anbieter von Professional Services



Aufnahmekriterium für diese Liste:

Es gelten die Kriterien der zugrunde liegenden Lünendonk®-Listen und Studien.

*) Umsatz- und/oder Mitarbeiterzahlen teilweise geschätzt.

- 1) Umsätze einschließlich Gulp, Randstad Financial Services, Randstad Outsourcing, Randstad Professionals, Randstad Sourc-right und Tempo-Team Personaldienstleistungen.
- 2) Umsätze der Adecco-Gruppen-Unternehmen 2015: Adecco Personaldienstleistungen GmbH: 527,3 Mio. €, DIS AG: 484,2 Mio. €, Tuja Gruppe: 637,9 Mio. €.
- 3) Umsatzzahlen 2015 auf Basis Geschäftsjahr mit Ende 30.6.2016.
- 4) Umsätze enthalten auch die Umsätze mit Managementberatung.
- 5) Umsätze mit IT-Beratung und Systemintegration.
- 6) Inklusive anteiliger Umsätze der 7S Group. Übernahme durch Manpower erfolgte im Juni 2015.
- 7) Kein Vergleich der Umsätze mit dem Vorjahr aufgrund veränderter Reporting-Struktur möglich.
- 8) Umfasst die Umsätze aus der itelligence AG und NTT Data Deutschland GmbH; Umsätze itelligence AG inkl. Gisa AG.
- 9) Divisionen der Allgeier SE: Allgeier Experts, Allgeier Solutions, MGM Technology Partners, Nagarro.
- 10) Aufspaltung von HP in die zwei rechtlich selbstständigen Unternehmen Hewlett Packard Enterprise und HP Inc. zum November 2015.
- 11) Verschmelzung der Service-Sparte von HP Enterprise mit CSC zum 1.4.2017 angekündigt.
- 12) Umsätze Sopra Steria GmbH und Schwestergesellschaften Sopra Banking Software, Sopra HR und CIMPA

Ausblick 2017: Wohin die IT-nahen Projektbudgets fließen

Die Beratungs- und Servicesegmente im IT-Markt entwickeln sich mit unterschiedlicher Dynamik. Wachstum im Bereich der IT-Services und insbesondere beim Outsourcing findet erst statt, wenn durch Neukundengewinnung und Ausbau der Services die kontinuierlichen Preisreduzierungen überkompensiert sind. Gleichzeitig findet eine Aufspreizung im Markt statt, getrieben durch Cloud-Service-Plattformen wie zum Beispiel Amazon Web Services auf der Infrastrukturbene oder auch Salesforce als Prozessplattform, die den traditionellen IT-Service-Unternehmen im B2B-Bereich Marktanteile abjagen. Gerade Testprojekte im Zusammenhang mit der digitalen Transformation werden häufig auf diesen leicht extern zu betreibenden Plattformen umgesetzt – und verbleiben dort auch nicht selten für den Livebetrieb.

Die IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen profitieren hingegen sehr stark von der digitalen Transformation, der sich immer mehr Unternehmen stellen. Digitalisierung ist zum Vorstandsthema geworden. Dementsprechend erweist sich das Wachstum im Bereich des IT-Projektmarkts und im Bereich von Transformationsprojekten mit IT-Anteil als deutlich dynamischer.

Die Bandbreite der Projekte ist groß und reicht von der Vorbereitung der digitalen Transformation in Form von IT-Modernisierungsprojekten bis hin zur Umsetzung neuer Geschäftsmodelle. In diesem Zusammenhang steht vor allem die End-to-End-Fähigkeit der IT-Systeme im Vordergrund, um digitale Lösungen ganzheitlich implementieren zu können. So werden Softwarealsysteme entweder modernisiert oder von modernen Anwendungen abgelöst und Schnittstellenbrü-

che werden beseitigt. Gleichmaßen stellen digitale Geschäftsmodelle sowie die Öffnung der Unternehmen hin zu vernetzten Wertschöpfungsökosystemen mit externen Partnern und Zuliefern ganz neue Anforderungen an die IT-Sicherheit.

Viele IT-Service-Unternehmen sind dagegen noch sehr stark auf Betriebsleistungen rund um die IT-Infrastruktur und den Anwendungsbetrieb fokussiert und kommen in der „Plan-/Build-Phase“ häufig nicht zum Zug.

Entsprechend unterschiedlich bewerten die IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen auch die künftige Entwicklung ihrer Unternehmen.

Die IT-Beratungen gehen für 2017 davon aus, dass sich ihre Umsätze im Durchschnitt um 13,0 Prozent erhöhen. Für den Gesamtmarkt rechnen sie mit einem deutlich geringeren Wachstum in Höhe von 4,8 Prozent. Das bedeutet, dass die von Lünendonk befragten IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen einerseits enorme Geschäftspotenziale sehen und sich andererseits so gut aufgestellt einschätzen, dass sie sich mehrheitlich zutrauen, Marktanteile hinzuzugewinnen, indem sie deutlich stärker wachsen als der Markt.

Im Segment der IT-Service-Unternehmen sind die Einschätzungen der untersuchten Unternehmen nicht ganz so optimistisch, trotzdem solide positiv. Für 2017 planen die befragten IT-Service-Unternehmen mit durchschnittlichen 4,9 Prozent Umsatzwachstum. Das Marktwachstum ihres Segments dagegen sehen sie im gleichen Zeitraum mit 3,3 Prozent im Plus.



IT-BERATUNGEN IN HOCHSTIMMUNG – ABGESCHWÄCHTES WACHSTUM IM IT-BETRIEB ERWARTET

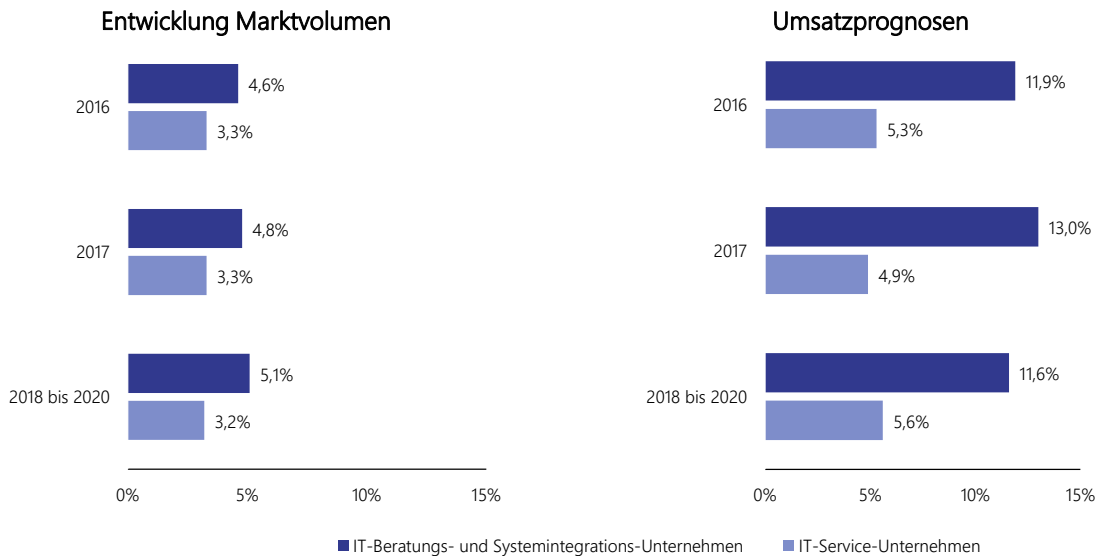


Abbildung 5: Erwartetes Markt- und Umsatzwachstum, n = 54

Quelle: Lünendonk®-Studie 2016 „IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen in Deutschland“

KUNDEN INVESTIEREN WEITER IN DIGITALE TRANSFORMATION

An den Investitionsplanungen der führenden Kundenunternehmen lässt sich die unterschiedliche Entwicklung der IT-Dienstleistungsmärkte gut spiegeln.

Diejenigen Unternehmen, die Digitalisierungsprojekte planen und entwickeln, investieren mehr Budget für entsprechende Veränderungs- und Anpassungsprojekte. Aus Sicht von Lünendonk & Hossenfelder werden diese Budgets zunehmend von den Fachbereichen gesteuert, unterstützt von der IT bei Transformationsprojekten.

Die konkreten Budgetplanungen der im Rahmen der Lünendonk®-Studie 2016 „Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland“ befragten CIOs ergeben folgendes Bild: 48 Prozent der von Lünendonk befragten CIOs und IT-Einkaufsmanager kalkulierten für das Jahr 2016 mehr Budget für IT-Beratung und Systemintegration ein, 63 Prozent wollten ihre Ausga-

ben für Softwareentwicklung und -einführung erhöhen. Dagegen waren es nur 29 Prozent der untersuchten Unternehmen, die vorhatten, ihre Ausgaben für IT-Betriebsleistungen zu erhöhen (Vorjahr: 36 %).

Aus der Entwicklung der IT-Budgets lässt sich selbstverständlich kein einheitliches Bild über alle Unternehmen hinweg ableiten, da die untersuchten Unternehmen in unterschiedlichen Märkten agieren, sich in den Organisationsstrukturen unterscheiden und sich in verschiedenen Phasen der Digitalisierung befinden. Deutlich wird allerdings, dass viele der befragten Großunternehmen und Konzerne in den letzten Jahren ihre IT-Prozesse modernisiert und effizienter gestaltet haben, wodurch die Betriebskosten gesunken sind. Durch solche Budgeteinsparungen haben CIOs nun mehr Gestaltungsspielraum, um in Veränderungs- und Anpassungsprojekte zu investieren, die von den Fachbereichen gefordert werden. Dass sich dadurch auch ihr eigener Wertbeitrag im Unternehmen erhöht, ist ein nicht zu unterschätzender Nebenaspekt.

PROGNOSEN DER ANBIETER WERDEN BESTÄTIGT: UNTERNEHMEN INVESTIEREN STÄRKER IN IT-PROJEKTE

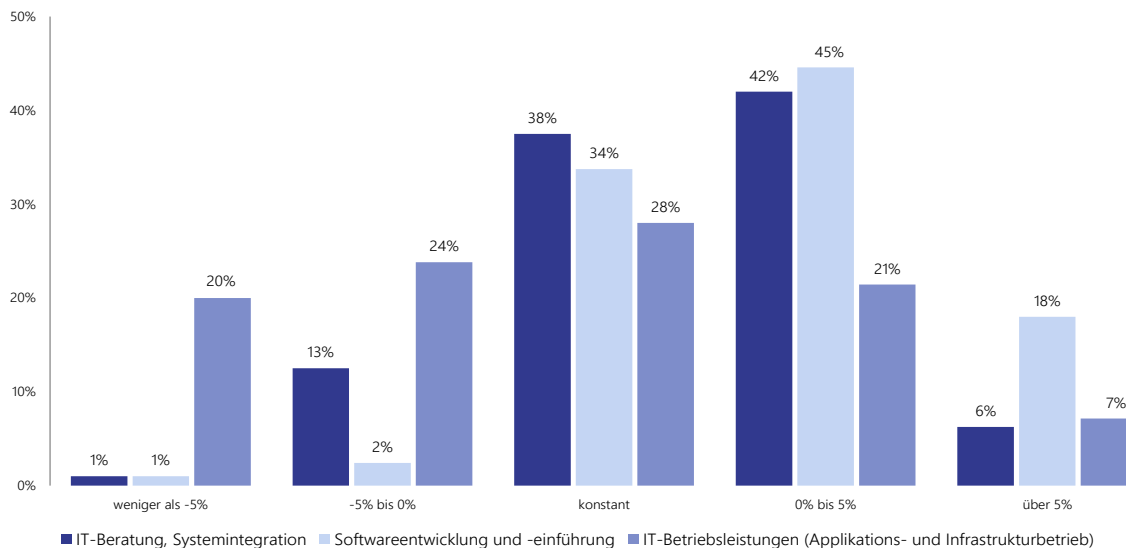


Abbildung 6: Entwicklung der IT-Budgets 2016/2017 n = 80

Quelle: Lünendonk®-Studie 2016 „IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen in Deutschland“

Einen besonders hohen Bedarf haben die analysierten 87 Großunternehmen und Konzerne immer noch bei der „Modernisierung der bestehenden IT-Systeme zur Integration digitaler Lösungen“. 74 Prozent der befragten IT-Entscheider planen „sehr viele“ und „viele“ Projekte in diesem Bereich. In einem engen Zusammenhang dazu stehen Projekte zur „Standardisierung und Konsolidierung der IT-Landschaft“. Während ein Viertel der Befragten hier „sehr viele Projekte“ plant, gehen weitere 27 Prozent von „vielen“ Projekten aus.

In diesen beiden Kategorien geht es inhaltlich sehr stark um die „digital readiness“, also die Fähigkeit, digitale Lösungen in die bestehenden IT-Systeme zu integrieren. Wie wichtig diese Modernisierungsprojekte für den Geschäftserfolg der Anwenderunternehmen sind, wird daran deutlich, dass 23 Prozent der untersuchten Unternehmen „sehr viele Projekte“ zur Integration digitaler Lösungen in die bestehenden IT-Systeme planen. Weitere 31 Prozent planen „viele“ Projekte. Diese Entwicklung führt zu einer ganzen Reihe an parallel laufenden Großprojekten und einer

entsprechend hohen Komplexität für die beteiligten Fachbereiche und die IT.

NEUE ANFORDERUNGEN AN DAS PROJEKTMANAGEMENT

Folglich steigen die Anforderungen an eine leistungsfähige Projektorganisation sowie an entsprechende Steuerungskompetenzen von der Bedarfsplanung bis zum Projektstaffing. Diese steigenden Anforderungen wurden in der Vergangenheit tendenziell unterschätzt und mit Projektverzögerungen teuer bezahlt.

Unternehmen, die die Steuerung des Partnerökosystems strategischer ausrichten wollen und beispielsweise auch über Professional Workforce Solutions nachdenken, stehen vor der Herausforderung, für die neuen Themen geeignete Dienstleistungspartner zu finden. In Gesprächen mit Einkaufsentscheidern aus großen Konzernen wird immer wieder deutlich, dass viele der bisherigen Dienstleistungspartner die Anforderungen der Kunden nicht mehr erfüllen.



Die Anforderungen ändern sich nicht nur in Bezug auf die benötigten fachlichen Kompetenzen für die Projektteams. Die externen Dienstleister werden immer stärker in die Projektsteuerung einbezogen, weil die internen Ressourcen in den Projekt-Management-Organisationen und im Dienstleistungseinkauf begrenzt sind. Auch die funktionale Trennung zwischen Fachbereichen, HR und Einkauf bei den verschiedenen externen Kandidatensegmenten wirkt sich als Hindernis aus. Diese Hindernisse wollen die Anwenderunternehmen zunehmend durch Services von außen und Vendor-Management-Systeme, die Transparenz in die externen Dienstleisterökosysteme bringen, auflösen.

Die Antworten der befragten Business- und IT-Entscheider zeigen, dass es für 36 Prozent der Unternehmen schwierig ist, geeignete IT-Dienstleistungsunternehmen zu finden, um die Herausforderungen der digitalen Transformation zu bewältigen.

Ein weiteres Kriterium, neben der Innovationskompetenz und den Skills in modernen Technologien, ist das Beherrschen von agilen Entwicklungsmethoden. Eine Umstellung auf agile Umsetzungsmethoden erfordert aus Sicht von 73 Prozent der Befragten neue Modelle in der Zusammenarbeit mit externen Beratungs- und IT-Dienstleistern.

KUNDENUNTERNEHMEN IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN DIGITALER TRANSFORMATION UND NOTWENDIGER IT-MODERNISIERUNG

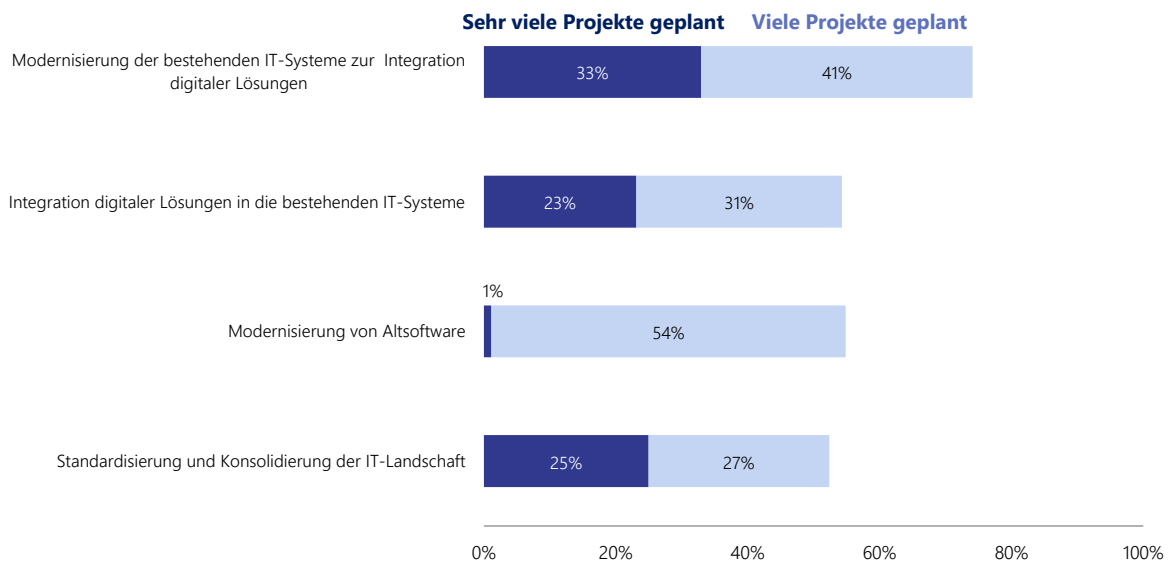


Abbildung 7: Frage: Mit welchen der folgenden Themen beschäftigt sich Ihr IT-Bereich in den kommenden zwei Jahren?

Skala von -2 = „gar keine Projekte geplant“ bis +2 = „sehr viele Projekte geplant“; n = 84

Quelle: Lünendonk®-Studie 2016 „IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen in Deutschland“

KUNDENUNTERNEHMEN MÜSSEN IHRE ZUSAMMENARBEITSMODELLE NEU JUSTIEREN

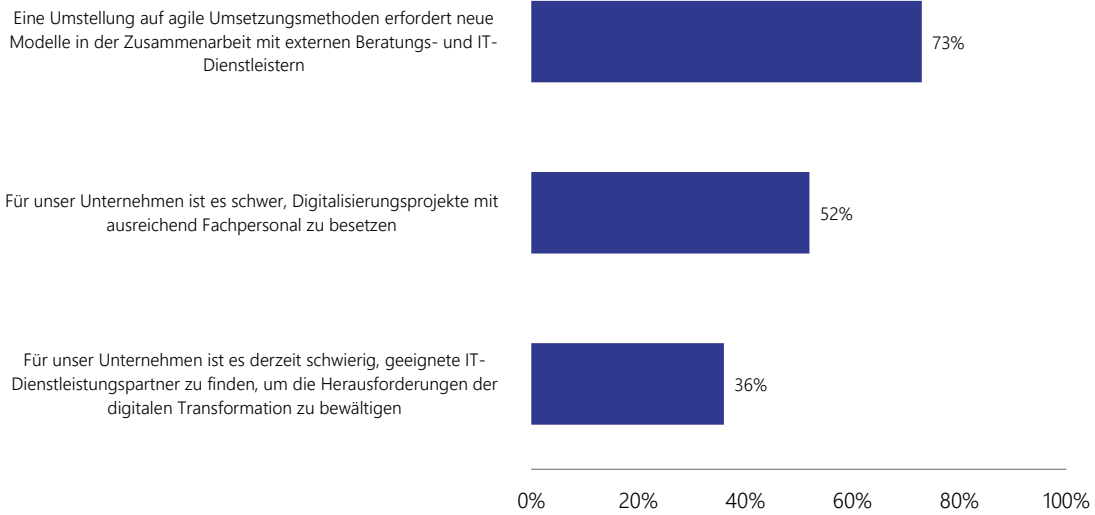


Abbildung 8: Frage: Ist es für Ihr Unternehmen schwierig, geeignete IT-Dienstleistungspartner zu finden, um die Herausforderungen der digitalen Transformation zu bewältigen? Werte für Zustimmung; relative Häufigkeit; n = 84
 Quelle: Lünendonk®-Studie 2016 „IT-Beratungs- und IT-Service-Unternehmen in Deutschland



Fazit

Die Digitalisierung verbindet einzelne Trends wie mobiles Internet, Internet der Dinge, Cloudservices oder das Internet der Dinge und stellt vielfältige neue Herausforderungen an die Unternehmen. Diese Herausforderungen finden auf strategischer, organisatorischer sowie technischer Ebene statt und verändern auch die Kompetenzen, die die Unternehmen für den Aufbau und hinterher den Betrieb der eigenen digitalen Zukunft benötigen. Viele Basisarbeiten sind erforderlich, um moderne Anwendungs-, Webservice- und Datenbankarchitekturen aufzubauen, Datenquellen anzubinden, Schnittstellen zu programmieren etc. Es liegt auf der Hand, dass die Unternehmen im Rahmen der digitalen Transformation gezwungen sind, Neuland zu betreten. Damit steigt die Komplexität in allen Bereichen. Um dieser steigenden Komplexität erfolgreich begegnen zu können, ist ein starkes externes Partnerökosystem schon heute ein Wettbewerbsvorteil.

Die Zahl der Projekte steigt. Aufgrund der hohen Auslastung der internen Teams steigt der Anteil der externen Mitarbeiter, die in Projekten und in Services für die Anwenderunternehmen arbeiten, weiterhin überproportional an. Aus der Marktperspektive betrachtet spiegelt sich das im dynamischen Wachstum der B2B-Beratungs- und Dienstleistungsmärkte der letzten Jahre deutlich wider. Für die Unternehmen bedeutet das, dass der Personalbereich von dem immer größer und wichtiger werdenden Teil der externen Workforce zu wenig weiß und mitbekommt. Warum ist das schädlich für das Unternehmen? Es geht weniger um die Frage, wer bei der gesamtheitlichen Betrachtung der internen und externen Workforce die Verantwortung trägt, als darum, welche Chancen vergeben werden, wenn diese übergreifende Steuerung nicht erfolgt. Die klassische funktionale Rollentrennung, dass HR sich um die Rekrutierung, Entwicklung und Verwaltung der

internen Mitarbeiter kümmert und der Einkauf das externe Partnerökosystem steuert, führt in eine Sackgasse, die sich in den betroffenen Fachbereichen vor allem durch Projektverzug, Überstunden und die Gefahr von Qualitätsverlust zeigt.

In der Vergangenheit waren die Unternehmen daran gewöhnt, bei Bedarf ad hoc die erforderlichen Experten vom externen Markt rekrutieren zu können. Doch seit Jahren ist die Auslastung so hoch, dass die externen Dienstleister erst mit einigem Vorlauf eigene Experten bereitstellen können und auch Freelancer sind nur zu bekommen, wenn bei ihnen gerade ein Projekt ausläuft. Die stabile Konjunkturlage in den letzten Jahren hat zwar auch zu mehr Jobwechseln geführt. Insgesamt zeigt sich der Kandidatenmarkt in den besonders gesuchten Qualifikationen im Zusammenhang mit der Digitalisierung als sehr dünn mit der Folge, dass von der Freigabe einer Planstelle bis zum Arbeitsbeginn des neuen Mitarbeiters schnell mehr als ein halbes Jahr oder noch mehr Zeit vergeht.

INTERNES UND EXTERNES PERSONALMANAGEMENT ALS WETTBEWERBSFAKTOR

Für erfolgreiche Unternehmen kommt es daher darauf an, in einem von Fachkräftemangel sowie kürzeren und nahezu unplanbaren Wirtschaftszyklen geprägten Marktumfeld die unternehmerische Flexibilität zu erhalten und zu einem Wettbewerbsvorteil zu entwickeln. Dabei bieten Professional Workforce Solutions die Chance, durch externe Verknüpfung von intern getrennten Aufgaben, die Transparenz zu liefern, die dem Management die erforderlichen Informationen in die Hand gibt, um bei der (Neu-)Besetzung einer wichtigen Position frühzeitig zu entscheiden, ob ausschließlich für eine Festanstellung rekrutiert werden soll oder zusätzlich alternative Übergangslösungen erforderlich



sind. Wenn klar ist, dass für besonders gesuchte Profile ohne Parallelstrategie wichtige Projekte nicht umgesetzt werden können, fällt die Entscheidung leicht. Erforderlich sind dafür aber auch Marktinformationen über die aktuellen Entwicklungen in den Kandidaten- und Expertenpools. In einem solchen Szenario liefert ein externer Partner für Professional Workforce Solutions nicht nur die Marktinformationen, sondern entwickelt gemeinsam mit dem Fachbereich, mit HR und dem Einkauf die passenden Übergangslösungen.

PROFESSIONAL WORKFORCE SOLUTIONS ERFORDERN ECHTE PARTNERSCHAFT

Was unterscheidet einen Dienstleister von einem strategischen Partner? Vereinfacht gesagt erhalten die Dienstleister überwiegend Ad-hoc-Anfragen und haben wenig Einblick in die Projekte und Planungen der Bereiche. Das Auftraggeberunternehmen sieht lediglich den Rekrutierungsbedarf und stempelt einen Dienstleister als schlecht ab, der nicht sofort liefern kann. Inzwischen haben jedoch viele Anwenderunternehmen erkannt, dass die Verfügbarkeit von Experten auf dem Markt ein knappes Gut ist. Um auf knappe Güter nicht zu lange warten zu müssen oder zu viel für sie zu bezahlen, erfordert es andere Vorgehensweise und eine Strategie.

Dementsprechend erhält ein strategischer Partner für Professional Workforce Solutions Einblick in die Personal- und Projektbedarfe und liefert im Gegenzug Marktdaten zu der Besetzungswahrscheinlichkeit in den verschiedenen Einsatzformen.

Durch den Einsatz von Vendor-Management-Systemen und den Informationsaustausch mit den HR-Lösungen kann sogar ein modernes Total Workforce Management aufgebaut werden, bei dem die erforderlichen Daten in Echtzeit auswertbar sind.

Zum 1. April 2017 tritt das „Gesetz zur Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes und anderer Ge-

setze“ in Kraft. In diesem Zusammenhang verändern sich die Compliance-Anforderungen an die Auftragsvergabe in vielen Details. Insofern ist das Thema Compliance ein zusätzlicher Treiber für die Einführung von Softwarelösungen, die alle Phasen von der Bedarfsprüfung über die Auftragsvergabe bis zur Projektumsetzung transparent nachvollziehbar abbilden. Diese Aspekte sind ebenfalls Teil von umfassenden Professional Workforce Solutions.

So lassen sich auf der Basis von führenden Vendor-Management-Systemen Workflow-gestützte Entscheidungshilfen schon bei der Abgrenzung einer „Bedarfsanforderung“ von einer „Personalanforderung“ umsetzen, sodass für die meisten Fälle bereits im Rahmen des Vergabeprozesses die richtige Vertragsform ausgewählt wird. Auch dies ist eine aktuell sehr wichtige Compliance-Anforderung, die nur in wenigen Unternehmen bereits in softwaregestützten Prozessen umgesetzt ist.

Der Bedarf für Professional Workforce Solutions ist da. Er wird in den etablierten Kennzahlen und Management-Systemen jedoch nicht direkt sichtbar.

Erst durch die Verknüpfung von und den Blick auf die Zusammenhänge von Kennzahlen wie „steigende Anzahl von Projekten, die verspätet beginnen und abgeschlossen werden“, „steigende Wartezeiten, bis vakante Stellen besetzt sind“ sowie „übermäßig steigende Honorarsätze in besonders gesuchten Qualifikationen“ ergibt sich das Gesamtbild: Die funktionale Trennung von HR als verantwortlich für die internen Mitarbeiter und Einkauf als verantwortlich für die Beschaffung von Dienstleistungen verhindert eine ganzheitliche Steuerung der internen und externen Personalbedarfe.

Der Lösungsansatz liegt in externen Services, die sämtliche Rekrutierungsbedarfe des Unternehmens an einer Stelle bündeln.



Interviews

ALLGEIER EXPERTS SE

COMPLIANCE DARF DIE FLEXIBILITÄT NICHT BEHINDERN.....23

THOMAS GÖTZFRIED

HAYS AG

Projekte und Personalbedarf dürfen nicht mehr isoliert betrachtet werden.....26

DIRK HAHN



ALLGEIER EXPERTS SE

ALLGEIER
EXPERTS

Compliance darf die Flexibilität nicht behindern



Thomas Götzfried
 Vorstand der
 Allgeier Experts SE

LÜNENDONK: Die Anforderungen an IT-Projekte verändern sich. Welche Lösungsansätze und Mehrwerte kann ein Anbieter mit breitem Leistungsportfolio wie Allgeier Experts im Vergleich zu reinen Agenturen liefern?

THOMAS GÖTZFRIED: Inhaltlich verändern sich die Projekte unserer Kunden stark in Richtung von Digitalisierungsthemen. Zudem werden die Projekte stärker aus den Fachbereichen angestoßen und finanziert. Eine weitere Entwicklung, die wir beobachten, ist, dass Kunden nicht für jede Art der Projektvergabe mit unterschiedlichen externen Dienstleistungspartnern zusammenarbeiten wollen. Wenn ein Unternehmen wie Allgeier Experts sowohl IT-Freelancer vermittelt, Experten im Wege der Arbeitnehmerüberlassung zur Verfügung stellt, Kandidaten für Festeinstellungen sucht und darüber hinaus auch Projekte auf der Basis von Dienst- und Werkverträgen übernehmen kann, reduziert sich der Vergabeaufwand bei den Anwenderunternehmen erheblich. Diesen Trend haben wir frühzeitig erkannt und organisatorisch durch die vier Säulen „Contracting“ (IT-Freelancer), „Temp“ (Arbeitnehmerüberlassung), „Perm“ (Festanstellungen), und „Services“ (Projekte und Services) abgebildet.

LÜNENDONK: Vor welchen Compliance-Herausforderungen stehen Unternehmen im Zusammenhang mit den neuen Gesetzesänderungen rund um Arbeitnehmerüberlassung, Dienst- und Werkverträgen?

THOMAS GÖTZFRIED: Für die Vergabe von Projekten auf der Basis von Dienst- und Werkverträgen hat das neue Gesetz im Wesentlichen die bereits aus der Rechtsprechung bekannten Abgrenzungskriterien konkretisiert. Trotzdem bedeutet das für viele Unternehmen, dass sie ihre internen Prozesse von der Personal- und Bedarfsanforderung über die Auswahl und Vergabe der Projekte bis hin zur Projektumsetzung auf den Prüfstand stellen müssen. Als rechtssicher aufgestellter Dienstleistungspartner hilft die Allgeier Experts, Risiken zu verringern. Denn die rechtlichen Folgen von Scheinwerkverträgen und verdeckter Arbeitnehmerüberlassung sind bekanntlich erheblich.

Für die Arbeitnehmerüberlassung ergeben sich umfangreichere Veränderungen. Im IT-Umfeld spielt dabei vor allem die Höchstüberlassungsdauer von 18 Monaten eine Rolle. Hier gibt es Ausnahmen, so dass durchaus auch längere Überlassungsdauern möglich sind. Das ist wichtig, weil viele IT-Projekte auch zwei Jahre oder länger laufen können. Für diese Ausnahmen gibt es vier verschiedene Konstellationen, die jeweils für das Auftraggeberunternehmen zu prüfen sind. Dabei kommt es einerseits darauf an, ob die Tarifverträge der Branche des Auftraggebers die Höchstüberlassungsdauer abweichend regeln oder sogenannte Öffnungsklauseln abweichende Regelungen im Wege von Betriebsvereinbarungen zulassen.



In der Praxis lassen sich diese Herausforderungen durch gute Beratung im Vorfeld der Projektvergabe lösen. Um diese Aufgabe leisten zu können, schulen wir unsere Mitarbeiter intensiv zu den rechtlichen Themen und haben unsere Rechtsabteilung zudem stark ausgebaut, um unsere Kunden umfassend betreuen zu können. Die unternehmerische Flexibilität auf rechtssicherer Basis bleibt damit erhalten.

LÜNENDONK: Wir wirkt sich das auf die Anforderungen an die Projektbesetzung und die Steuerung der Projekte aus?

THOMAS GÖTZFRIED: Das unterscheidet sich stark anhand der Anforderungen der jeweiligen Auftraggeber und der Verfügbarkeit von Kandidaten für die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit. Bei so genannten Mixed-Teams, bei denen interne und externe Mitarbeiter unter der Weisung von internen Projektleitern arbeiten und eine organisatorische Einbindung gegeben ist, ist die Arbeitnehmerüberlassung die korrekte Vertragsgrundlage. Jedoch sind nicht immer Experten in ausreichender Zahl zur Anstellung verfügbar.

In solchen Situationen kommt es darauf an, nach geeigneten Lösungen zu suchen. Dabei können wir die Unternehmen unterstützen, indem wir beispielsweise helfen, für Teilprojekte eine organisatorische Trennung vorzunehmen und auf diese Weise entweder IT-Freelancer einzusetzen oder diese Teilprojekte als komplettes Dienstleistungsprojekt komplett zu übernehmen.

LÜNENDONK: Wie schaffen es Unternehmen, diese Herausforderungen prozessual abzubilden? Wie verändert sich die Rolle der externen Dienstleistungspartner?

THOMAS GÖTZFRIED: Viele Unternehmen stellen sich in diesem Zusammenhang gerade neu auf. Der Einkauf, der für die Steuerung der externen Dienstleister und die Projektvergabe zuständig ist, übernimmt in vielen Fällen auch die Koordination, wenn anhand der Anforderungen klar wird, dass die Arbeitnehmerüberlassung die

richtige Vertragsform ist. In diesen Fällen wird dann der Personalbereich informiert, der eng mit dem Betriebsrat zusammenarbeitet. Zudem beobachten wir, dass die Unternehmen mehr Transparenz auch prozessual abbilden wollen, indem sie Vendor Management Systeme (VMS) einführen oder uns als Managed Services Provider mit der Steuerung dieser Prozesse beauftragen. Manchmal ist es aus der externen Dienstleistungsposition leichter, die internen funktionalen Trennungen im Unternehmen zu überwinden.

LÜNENDONK: Wie wichtig ist es, die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit von Arbeitnehmerüberlassung, Contracting mit Freelancern sowie Projektumsetzung auf der Basis von Dienst- und Werkverträgen aus einer Hand bieten zu können?

THOMAS GÖTZFRIED: Für die Unternehmen kommt es darauf an, den gesamten Prozess von der Personal- oder Bedarfsanforderung für ein Projekt, über die Besetzung bis hin zum operativen Projektcontrolling transparent abzubilden. Wenn sich im Laufe der Vorbereitung ergibt, dass die ursprünglich vermutete Vertragsform gar nicht zu der Bedarfsanforderung passt, vergeht wertvolle Zeit, wenn dann andere Dienstleister angesprochen werden müssen. Von daher profitieren Auftraggeber erheblich, wenn ihre externen Dienstleistungspartner die verschiedenen Rekrutierungs- und Projektbesetzungsbedarfe aus einer Hand bedienen können. Sie sparen Zeit und Geld. Gerade in Zeiten, in denen die Projekte immer schneller umgesetzt werden sollen, ist die in der Vorbereitung gesparte Zeit viel wert. Außerdem haben es unsere Kunden lieber, mit wenigen engen Dienstleistungspartnern zu arbeiten, auf die sie sich umfänglich als „One-Stop-Shop“ verlassen können. Das spart Administrationsaufwand, bringt größere Flexibilität und natürlich auch mehr Einkaufspower in Verhandlungen.

LÜNENDONK: Nach welchen Kriterien wählen die Anwenderunternehmen die Form der Zusammenarbeit aus?



THOMAS GÖTZFRIED: Das ist in der Praxis ganz unterschiedlich. Manche Unternehmen haben eine klare Vorstellung von den gewünschten Projektstrukturen und wollen beispielsweise bei Mixed Teams durch einen Wissenstransfer profitieren. Andere Unternehmen definieren die Projektstrukturen anhand der Vorgehensmodelle. In diesem Kontext erleben wir eine starke Nachfrage nach agilen Entwicklungsmethoden. Wieder andere Unternehmen orientieren sich stark an der Compliance und haben bereits interne Qualifizierungskataloge entwickelt, die anhand konkreter Fragen zum Projektumfeld die passende Vertragsform eingrenzen.

LÜNENDONK: Sehen Sie Veränderungen dahin gehend, dass Unternehmen bei schwer zu besetzenden Qualifikationen auch die Projektanforderungen anpassen?

THOMAS GÖTZFRIED: Ja, das erleben wir durchaus. Manche Unternehmen orientieren sich aufgrund von Erfahrungswerten bei besonders gesuchten Qualifikationen stark an der Verfügbarkeit von Experten und passen dann ihre Projektstrukturen an. Zeit ist ein immer wichtiger werdender Erfolgsfaktor und die sollte nicht vergeudet werden.

LÜNENDONK: Wie verändert sich die Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen, Einkauf und HR-Bereich?

THOMAS GÖTZFRIED: Wir erleben gerade bei großen Unternehmen, dass der Einkauf eine wichtige Koordinierungsfunktion zwischen den Fachbereichen, der IT und dem HR-Bereich übernimmt, wenn es um Projektanforderungen und Steuerung der externen Dienstleister geht. HR verantwortet traditionell die Suche nach Kandidaten für Festeinstellungen. Es gibt jedoch viele Situationen, bei denen es sich aus der Dienstleisterperspektive für die Unternehmen empfiehlt, mehrgleisig zu fahren. Wenn beispielsweise offene Stellen nicht zeitnah besetzt werden können, kann wertvolle Zeit gespart werden, wenn frühzeitig nach Interimslösungen gesucht wird. Durch die funktionale Trennung zwischen Fachbereichen, Einkauf und HR bleiben solche parallelen Vorgehensweisen jedoch häufig aus. Als Anbieter von Professional Workforce Solutions, der über Managed Services zur Projektsteuerung hinaus auch in die Rekrutierung von Kandidaten für Festanstellungen eingebunden ist, können wir hier wertvolle Mehrwerte liefern. Die Tendenz geht klar in Richtung einer ganzheitlichen Steuerung der gesamten Rekrutierungsbedarfe für die interne und externe Workforce der Unternehmen.



HAYS AG

HAYS Recruiting experts
worldwide

Projekte und Personalbedarf dürfen nicht mehr isoliert betrachtet werden



Dirk Hahn,
COO der HAYS AG

LÜNENDONK: Die Auslastung auf dem Markt für Professional Services ist hoch. Mit welchen Herausforderungen sehen sich Unternehmen, die ad hoc Projekte besetzen, konfrontiert?

DIRK HAHN: Dass es manchmal gar nicht so einfach ist, die für die benötigten Anforderungen genau passenden Experten wirklich zu finden. Bei einigen der auf dem Markt sehr stark nachgefragten Kompetenzen ist die Zahl der zur Verfügung stehenden Experten nicht hoch genug. Dann gibt es in der Tat Engpässe und hier ist es ziemlich egal, ob Unternehmen Festangestellte oder Freiberufler suchen. In solchen Situationen ist daher von den Unternehmen und uns als Dienstleister Mut zur Lücke gefragt. Wir überlegen in schwierigen Fällen gemeinsam mit unseren Kunden, welche Kompetenzen und Jobs nahe an der gewünschten Rolle dran sind und suchen dann Spezialisten, die vielleicht 90 Prozent der Anforderungen abdecken.

LÜNENDONK: Welche Rolle spielt dabei die Digitalisierung? Ist sie für den Arbeitsmarkt der Spezialisten der Treiber oder eher ein Katalysator?

DIRK HAHN: In meiner Wahrnehmung ist sie mindestens ein Katalysator. Wenn wir unsere Nachfrage nach Spezialisten analysieren, zeigt sich, dass Stand heute keine komplett neuen Jobprofile entstehen. Das heißt, der Arbeitsmarkt für Spezialisten entwickelt sich nicht disruptiv oder gar revolutionär, sondern evolutionär weiter. Die vorhandenen Kompetenzen der Fachkräfte reichern sich durch digitale Fertigkeiten an bzw. verbinden sich mit diesen. Natürlich sind im Zuge der Digitalisierung neue Jobs entstanden, beispielsweise im Umfeld von Big Data, Cloud oder Mobile Apps. Aber viele der in diesen Bereichen benötigten Fähigkeiten waren bereits in bestehenden Rollen gefragt. Grundsätzlich kommen bei neuen Berufsbildern die Curricula der Bildungseinrichtungen nur verzögert hinterher. Dadurch entstehen auf diesen Feldern kurz- und teilweise auch mittelfristig Engpässe.

LÜNENDONK: Wie wirken sich die neuen Arbeitsgesetze auf den Markt für Professional Services aus?

DIRK HAHN: Unsere intensiven Gespräche mit Kunden zeigen, dass der Informationsstand noch sehr unterschiedlich ist. Viele Organisationen sind gut vorbereitet, andere haben noch Nachholbedarf. Wie meist bei neuen Gesetzen herrscht noch Unsicherheit vor. Dies betrifft vor allem die Abgrenzung sowohl bei Werk- und Dienstverträge als auch der Arbeitnehmerüberlassung. Aus unserer Sicht sind diese Fragen jedoch alle lösbar.



Dazu haben wir bei Hays intensiv in das Compliance-Thema investiert und unsere Strukturen deutlich erweitert. Unser compliance-Team steht in sehr engem Kontakt mit unseren Kunden, um gemeinsam einen Compliance- und rechtskonformen Einsatz externer Wissensarbeiter zu gewährleisten. Darüber haben wir intern Mechanismen und Prozesse entwickelt, die ebenfalls dazu dienen, Compliance einzuhalten.

LÜNENDONK: Hat sich aufgrund der rechtlichen Lage die Nachfrage nach Werkverträgen erhöht?

DIRK HAHN: Pauschal können wir dies nicht bestätigen. Die Nachfrage wächst bei allen Professional Services. Das hat damit zu tun, dass die Unternehmen viele ihrer Themen mehr und mehr über Projekte angehen und ihnen dazu oft die internen Ressourcen fehlen. Deshalb erleben wir seit Jahren den Anstieg an unterschiedlichen Bewegungen in der Nutzung externer Ressourcen, seien es Werkverträge, Dienstleistungen oder Arbeitnehmerüberlassungen. Es kommt immer auf den jeweiligen Bedarf an, in welcher Form Unternehmen ihre Aufgaben und Projekte mit externer Unterstützung umsetzen. Um der Marktdynamik gerecht zu werden, haben wir unser Dienstleistungsportfolio über die Jahre hinweg weiter ausgebaut. So bieten wir erfolgreich über eine eigene Gesellschaft Werkverträge im Umfeld unserer beiden stärksten Felder IT und Engineering an. Aber aus unserer Sicht ist eine sich verändernde Gesetzeslage nur ein Teilaspekt - neben den kaufmännischen Zielsetzungen unserer Kunden.

LÜNENDONK: Wer steuert die Rekrutierung der Externen?

DIRK HAHN: Da zeigt sich je nach Unternehmen ein unterschiedliches Bild. Meist sind die Fachbereiche inhaltlich verantwortlich für den Einsatz. Das heißt aber nicht, dass sie automatisch auch die Rekrutierung steuern – diese liegt zum Teil beim Einkauf, um über ihn Kosten zu sparen und Transparenz zu erhalten. Der HR-Bereich ist zumindest beim Einsatz von Externen selte-

ner im Boot. Dagegen läuft die Arbeitnehmerüberlassung wiederum viel häufiger über HR. Oft zeigt sich: Es gibt in etlichen Unternehmen noch kein vernetztes und klar strukturiertes Zusammenspiel zwischen Fachbereichen, HR und Einkauf, wenn es um das Staffing und den Einsatz externer Spezialisten geht.

LÜNENDONK: Welche Herausforderungen stellen sich, wenn Unternehmen die Suche nach Kandidaten für Festanstellungen und externen Mitarbeitern für Projekte isoliert betrachten?

DIRK HAHN: Einige. Es entstehen in jedem Fall Redundanzen und Reibungsverluste sowie teilweise divergierende Herangehensweisen. Zugleich wird die Landschaft der externen Dienstleister unübersichtlich und ist auf der administrativen Seite nur mit hohem Aufwand steuerbar. Eigentlich sollten Unternehmen in einer übergreifenden Personal- oder Ressourcenplanung regeln, für welche kommenden Aufgaben welche Formen externer Unterstützung mit welchen Kompetenzen an Bord geholt werden. Sicher stehen die harten Skills nach wie vor ganz oben. Aber für den Wissenstransfer in die Organisation hinein sind die mentalen Fähigkeiten der Externen wichtig. Das alles wird verschenkt, wenn jeder Bereich nach eigenem Gusto und eigenen Kriterien Externe holt.

LÜNENDONK: Wie sollten die internen Personal- und Projektbedarfe am besten gesteuert werden?

DIRK HAHN: In jedem Fall durch einen integrierten Ansatz von A bis Z. Das setzt voraus, dass sich alle Beteiligten an einen Tisch setzen und ihre Siloansätze überdenken bzw. überwinden. Daraus entstehen dann hoffentlich ein Ansatz und ein Prozess, der für alle verbindlich ist. Er regelt, wer welche Rolle in der Steuerung der Rekrutierung spielt. Wer hat wen wann zu informieren? Nur wenn HR, Einkauf und Fachbereich eng zusammenspielen, lässt sich der Nutzen des Einsatzes Externer für das Unternehmen voll ausschöpfen. Noch besser ist es, wenn die externen Partner sehr früh einbe-



zogen werden. Daraus entstehen sowohl professionelle Lösungen bei der Personalplanung als auch der eigentlichen Rekrutierung der Externen.

LÜNENDONK: Welchen Mehrwert liefern solche Professional Workforce Solutions für die Anwenderunternehmen?

DIRK HAHN: Durch integrierte Lösungen aus einer externen Hand erhalten Unternehmen die jeweils passenden Lösungen für ihre anstehenden Themen. Und zwar nicht nur ad-hoc für ein gerade startendes Projekt, sondern durch die gemeinsame strategische Planung über einen längeren Zeitraum hinweg. Dabei sind alle Beteiligten an einem Tisch und legen die Personalplanung und deren konkrete Umsetzung mit ihrem externen Dienstleister fest. Erst kommt die Einigung auf die Strategie und danach erst die Umsetzung. Dadurch entsteht für alle Beteiligten ein gemeinsames Ziel und klare Bezugspunkte, die im weiteren Verlauf Reibungsverluste und ein gegeneinander arbeiten ausschließen. Als Dienstleister werden wir in diesem Kontext zu Partnern, die nicht nur bei konkretem Bedarf gefragt sind, sondern deren Expertise über den gesamten Planungszeitraum genutzt wird.

LÜNENDONK: Welche Aufgaben übernimmt der Partner für Professional Workforce Solutions konkret?

DIRK HAHN: Ein breites Spektrum. Natürlich steht im Kern die Rekrutierung von Experten oder die gesamte Übernahme von Projekten über Werkverträge bis hin zur Abwicklung der kompletten administrativen Prozesse – durch Managed Service Providing oder die Übernahme von Rekrutierungsprozessen als eine Art verlängerte Werkbank. Im Rahmen von Workforce Solutions steht aber noch mehr auf der Agenda. So verfügen wir als Dienstleister neben dem Zugang zu Spezialisten über viele Informationen über den Kandidatenmarkt. Dies fließt in die Partnerschaft ein. Und im Zuge der immer stärkeren Auswertung von Daten kommt ein

neuer Service dazu: den Kunden über Business Intelligence aufzuzeigen, wie sie ihr Beschaffungsverhalten und ihre Ausgaben optimieren können. Natürlich geht es bei diesem integrierten Paket auch darum, die Compliance-Regeln über alle Services hinweg einzuhalten.

LÜNENDONK: Welchen Beitrag leisten Professional Workforce Solutions in Bezug auf die Compliance-Anforderungen bei der Vergabe von externen Dienstleistungen

DIRK HAHN: Einen sehr großen: Denn ein starker und erfahrener Partner verfügt über das notwendige Wissen, wie alle Beteiligten mit Compliance-Themen umzugehen haben und steuert bei Bedarf alle relevanten Prozesse. So analysiert er, welche Form des Einsatzes Externer für das jeweilige Thema bzw. Projekt am besten geeignet ist, um Compliance abzubilden. Dabei ist es wichtig, dass ein Dienstleister alle Einsatzformen und Dienstleistungen beherrscht und voneinander abgrenzen kann. Unternehmen, die in einem höheren Volumen externe Spezialisten beauftragen, werden aufgrund der zunehmenden Komplexität an einer integrierten Workforce-Lösung auf Dauer nicht vorbeikommen. Nur auf diesem Weg lässt sich Compliance sicherstellen.

LÜNENDONK: Welche Rolle spielen Software-Lösungen für eine optimale Gestaltung der Zusammenarbeit?

DIRK HAHN: Auf zwei zentralen Ebenen geht es ohne integrierte Software-Lösungen nicht mehr. Das betrifft zuerst den Prozess der Rekrutierung bzw. des Staffings selbst – angefangen von der Erfassung der Anforderungen bis hin zu einem ersten automatisierten Matching. Die zweite Ebene betrifft die Prozesse rund um die Abwicklung des Einsatzes externer Spezialisten. Hier werden sich die Systeme der Kunden mit denen der Dienstleister immer enger vernetzen und miteinander korrespondieren – von der Erfassung der Anfragen bis hin zur Rechnungsstellung. Das geschieht auf der Basis von standardisierten Schnittstellen.



Unternehmensprofile

ALLGEIER EXPERTS SE

HAYS AG

LÜNENDONK & HOSSFELDER GMBH



UNTERNEHMENSPROFIL



Allgeier Experts SE

Allgeier Experts ist einer der führenden Dienstleister für Personalservice und Projektlösungen in Deutschland. Die Division der Allgeier SE bündelt das Know-how und die Branchenexpertise der Tochtergesellschaften Allgeier Experts Services, Goetzfried AG, Goetzfried Professionals, tecops, Recompli, U.N.P., SearchConsult und Oxygen unter einem Dach. An 29 Standorten ist Allgeier Experts für mehr als 1000 nationalen und internationalen Unternehmenskunden sowie öffentliche Auftraggeber tätig. Mit 262 Millionen Euro Umsatz im Jahr 2016 und 2.800 Mitarbeitern zählt Allgeier Experts gemäß Lünendonk-Marktsegmentstudie zu den Top-3-IT-Personaldienstleistern in Deutschland. Weitere Informationen finden Sie unter www.allgeier-experts.com

KONTAKT

Allgeier Experts SE

Thomas Götzfried

Vorstand

Gustav-Stresemann-Ring 12-16, 65189 Wiesbaden

Telefon: +49 (0)611 4456-111

E-Mail: thomas.goetzfried@allgeier-experts.com

Internet: www.allgeier-experts.com



UNTERNEHMENSPROFIL



Hays AG

Hays ist das weltweit führende Rekrutierungsunternehmen für hoch qualifizierte Spezialisten. Hays ist im privaten wie im öffentlichen Sektor tätig und vermittelt Experten im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung, für Festanstellungen und Projekte.

Darüber hinaus bietet Hays Werkverträge sowie intelligentes Workforce Management an. Im deutschsprachigen Raum ist Hays auf die Berufsgruppen Engineering, Construction & Property, IT, Finance, Life Sciences, Healthcare, Sales & Marketing, Retail sowie Legal fokussiert.

KONTAKT

Hays AG
Frank Schabel
Head of Marketing/Corporate Communications
Willy-Brandt-Platz 1-3, 68161 Mannheim
Telefon: + 49 (0)621 1788 1140
E-Mail: Frank.Schabel@hays.de
Internet: www.hays.de



Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim, analysiert europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik, Beratungs- und Dienstleistungsbranche. Mit dem Konzept Kompetenz³ bieten die Informations- und Transformationsberater unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut die seit 1983 als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien“ sowie das umfassende Research-Programm.

Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolioelementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk & Hossenfelder in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Hartmut Luerßen, Partner
Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim
Telefon: +49 (0)8261 73140-0;
Telefax: +49 (0)8261 73140-66
E-Mail: lueerssen@lunenendok.de
Internet: www.lunenendok.de



ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim, analysiert europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik, Beratungs- und Dienstleistungsbranche. Mit dem Konzept Kompetenz³ bieten die Informations- und Transformationsberater unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut die seit 1983 als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und Studien“ sowie das umfassende Research-Programm. Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist die Lünendonk & Hossenfelder GmbH in der Lage, ihre Kunden von der Entwicklung strategischer Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen..

Wirtschaftsprüfung /
Steuerberatung

Managementberatung

Technologie-Beratung /
Engineering Services

Informations- und
Kommunikations-Technik

Facility Management /
Industrieservice

Zeitarbeit /
Personaldienstleistungen



IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 82 61 7 31 40 - 0
Telefax: +49 (0) 82 61 7 31 40 - 66
E-Mail: info@lunenendonk.de
Internet: www.lunenendonk.de

Erfahren Sie mehr unter
<http://www.lunenendonk.de>

Autor:

Hartmut Lüerßen, Partner
Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Copyright © 2017 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim
Alle Rechte vorbehalten

