

# RECRUITMENT OUTSOURCING – ERSTELLUNG EINES BUSINESS CASE

## WIE SIE WICHTIGE ENTSCHEIDUNGSTRÄGER ÜBERZEUGEN

### Erstellung Ihres Business Case

Sie haben sich informiert, mehrere Dienstleister angefragt und haben eine Vorstellung davon, wie ein erfolgreiches Outsourcing-Modell für den Rekrutierungsprozess aussehen könnte? Jetzt möchten Sie Ihre Entscheidung überprüfen und einen Business Case erstellen, der ohne Weiteres genehmigt wird. Was ist die beste Herangehensweise?

Eine der größten Herausforderungen für Unternehmen besteht darin, dass nicht genügend Daten zur Entwicklung eines Business Case zur Verfügung stehen. Unabhängig davon, ob der Business Case auf Einsparpotenzialen, Effizienz, Compliance oder optimierter Steuerung basiert. Um einen erfolgreichen Business Case zu erstellen, sollten Sie die aktuelle Struktur, Landschaft, Prozesse und Personalbeschaffungskosten Ihres gesamten Unternehmens kennen. All das ist ohne die Unterstützung von internen Beteiligten nicht möglich.

### Einsatz ist das A und O

Die meisten Programme scheitern daran, dass die internen Beteiligten nicht ausreichend befragt und eingebunden werden und somit die Einstellungsprozesse der einzelnen Abteilungen unklar sind. Beim übergeordneten Rekrutierungsprozess können die Abteilungen beispielsweise ihre Gewinnziele nur dann erreichen, wenn sie erfahrene Fachkräfte zur richtigen Zeit ansprechen und einstellen. Wenn Ihr Schwerpunkt auf zeitlich befristeten Beschäftigten statt fest angestellten Arbeitskräften liegt, sollten Sie auch wichtige Abteilungen im Bereich Mid- und Backoffice berücksichtigen, die in der Regel viele Freiberufler beschäftigen, beispielsweise im Bereich IT. Darüber hinaus sollten Sie auch Abteilungen in Betracht ziehen, die kontinuierlich neue Mitarbeiter rekrutieren, um den zyklischen Bedarf abzudecken. Dies ist beispielsweise in Servicezentren der Fall. Erstellen Sie ein Programm, das auf Einbeziehung und Engagement eingeht. Es ist äußerst hilfreich, einen Lenkungsausschuss zu bilden, der einige der wichtigsten Personalverantwortlichen umfasst. So stellen Sie sicher, dass der Prozess Ihre Bedürfnisse abdeckt.

In der Regel wird dafür der CPO oder die Leitung der Personalabteilung ausgewählt. Manchmal werden jedoch auch Mitarbeiter

ohne Führungsposition oder auch Mitglieder der Vorstandsebene, wie beispielsweise der CIO oder der CFO, einbezogen. Aus diesem Grund sollten Sie neben Mitarbeitern aus der Beschaffung und dem operativen Bereich idealerweise auch Teams aus den Bereichen IT, Finanzen und HR mit ins Boot holen.

Eine effektive Einbeziehung ist äußerst wichtig, wenn Sie eine detaillierte Übersicht über Ihre aktuelle Struktur, Kosten und die spezifischen Anforderungen einzelner Geschäftsbereiche erhalten möchten. Zudem hilft dies Ihnen dabei, Ausschreibungen zu erstellen, die auf den Bedürfnissen Ihres Unternehmens beruhen und so eine gezielte Bewerbung von Dienstleistern ermöglichen.

Verzichten Sie also keinesfalls auf eine interne Einbeziehung und Prüfung. Wenn die zugrunde liegenden Prozesse nicht ausreichend analysiert werden, verbleibt der Prozess auf einer allgemeinen Ebene und es kommt zu zahlreichen allgemein gehaltenen Bewerbungen. Intern fehlt oftmals das Interesse und die Dienstleister haben oft überzogene Preisvorstellungen für eine Dienstleistung, die nicht effektiv im gesamten Unternehmen umgesetzt werden kann. Manche Unternehmen führen Programme ein und hoffen einfach darauf, dass sie sich durchsetzen werden. In seltenen Fällen mag das zwar funktionieren, meistens jedoch sind die Auswirkungen auf das Unternehmen längst nicht so positiv, wie es eigentlich der Fall sein könnte.

### Aktuelle Landschaft verstehen

Finden Sie zunächst heraus, wer in Ihrem Unternehmen für die Personalbeschaffung zuständig ist. Das lässt sich leicht herausfinden, wenn es intern ein entsprechendes Team dafür gibt. Schwieriger wird es jedoch, wenn mehrere Mitarbeiter in unterschiedlichen Abteilungen dafür zuständig sind – und das ist häufiger der Fall. Prüfen Sie, wie viel Zeit in die Personalbeschaffung investiert wird, wer sich um die Bewerbungsgespräche kümmert und wer die finalen Entscheidungen trifft. Prüfen Sie zudem das Anzeigenbudget und wer für die Dienstleister und die Bearbeitung der Rechnungen verantwortlich ist. Hinterfragen Sie außerdem, ob die Anforderungen aller Beteiligten erfüllt werden, ob Ihr Ansatz innovativ und Ihr Unternehmen offen gegenüber Veränderungen ist.

### Kosten pro Einstellung ermitteln

Für ein RPO sollten Sie die aktuellen Kosten für Einstellungen nach Typ ermitteln, d.h. nach direkten Kosten (d.h. die Kosten Ihrer internen Personalbeschaffung, für interne Mitarbeiter) und externen Kosten (d.h. über Drittanbieter oder Mitarbeiterempfehlungen entstehende Kosten). Dafür ist eine zeitaufwendige Prüfung von Ausgabebelegen erforderlich. Es ist wichtig herauszufinden, wie viele Mitarbeiter in den einzelnen Vertragsformen (z. B. zeitlich befristete Tätigkeiten oder Freiberufler) beschäftigt werden, wie lange sie für das Unternehmen tätig waren und wie sie vergütet wurden.

### Werkverträge

Wenn es schon bei zeitlich befristeten Beschäftigten schwer ist, Informationen zu Kosten zusammenzutragen, dann ist es bei Werkverträgen umso schwieriger. Das hängt damit zusammen, dass die Daten weniger aufschlussreich sind und genau geprüft werden muss, ob es sich bei einer bestimmten Kostenposition um einen zeit- oder materialbasierten Vertrag oder um einen Dienstleistungsvertrag mit definierten Zielen handelt.

Für Unternehmen, die Outsourcing erstmalig in Erwägung ziehen, ist es praktisch unmöglich, einen Gesamtüberblick zu erhalten. Wenn Sie also rund 80 % der Informationen zusammengetragen haben, können Sie beurteilen, ob ein Programm hilfreich ist oder nicht. Berücksichtigen Sie dabei folgende Fragen:

- Wie haben sich die Personalbeschaffungskosten in den vergangenen drei Jahren entwickelt? Können Sie einen Trend erkennen?
- Wie viele Bewerbungsgespräche oder -prozesse wurden für fest angestellte Mitarbeiter in der Regel durchgeführt? Wer trifft die finale Entscheidung? Gibt es Verzögerungen?
- Wie kostenintensiv ist dieser Prozess?

## DATEN EFFEKTIV NUTZEN

Der dreistufige Prozess zur Erstellung des Business Case:

### 1. Projekterfolg definieren

Definieren Sie die aktuellen Schwachstellen sowie die Hauptziele des Programms anhand der gesammelten Informationen und dem Feedback aller Beteiligten. Es ist wichtig, dass die Ziele auf das gesamte Unternehmen ausgerichtet werden, damit alle Beteiligten über den Nutzen des Programms abstimmen können.

Den genauen Umfang des Programms zu kennen und abzustimmen ist oftmals genauso wichtig wie zu verstehen, welche Aspekte das Programm nicht umfasst.

Industrieberichte wie die von Staffing Industry Analysts bieten konkrete, quantifizierbare Beispiele dafür, wie Lösungen eingesetzt werden können. Beispielsweise, dass mit einem MSP-Programm in der ersten Generation bis zu 12 % Kosteneinsparungen bei zeitlich befristeten Beschäftigten erzielt werden können.

### 2. Risiken ermitteln

Sie planen eine unternehmensweite Änderung durchzuführen. Aus diesem Grund sollte der Business Case nicht nur die Vorteile, sondern auch die Nachteile erhalten. Welche Risiken birgt die Änderung für Ihr Unternehmen?

Beispielsweise Wissensverlust, Unterbrechung der Kontinuität. Was kostet die Umsetzung der neuen Dienstleistung?

### 3. Unterstützung einholen

Es kann sehr hilfreich sein, für die Gespräche mit den Beteiligten und zur umfangreichen Analyse einen Drittanbieter hinzuzuziehen. Hierfür kommen beispielsweise unabhängige Beratungsunternehmen oder auch Dienstleister infrage, die Beratungsdienstleistungen anbieten, um einen besseren Einblick in das Unternehmen zu bekommen. Sie wiederum würden auch deren Arbeitsweise kennenlernen, was eine wichtige Rolle für den künftigen Erfolg spielen könnte.

Unabhängig davon, von wem Sie sich Hilfe holen, lassen Sie diesen auch einen finalen Blick auf Ihre Abschlusspräsentation bzw. Ihr -dokument werfen.

## Checkliste für Ihren Business Case

Beachten Sie mindestens folgende Fragen:

- Warum ist das Programm wichtig und warum gerade jetzt?
- Was wird sich ändern? Was wird dadurch verbessert?
- Was ist dafür nötig? Wie hoch sind die voraussichtlichen Kosten? Welche Ressourcen werden benötigt? Wie sieht der Zeitplan aus?
- Wie sieht der aktuelle Prozess aus?
- Welche Ergebnisse sind zu erwarten?

## Gut vorbereitet

Sobald Sie all diese Vorbereitungen getroffen haben, können Sie das Meeting zum Business Case organisieren und sich grünes Licht für die Auswahl des Dienstleisters einholen. Dieses Thema werden wir in der nächsten Ausgabe behandeln. Im nächsten Schritt geht es darum, Ihren RFP zu erstellen.

