

Recruiting-Prozess – modernes Procurement über Portale

Von Richard H. Gruber

Aufwändige Prozesse, unübersichtliche Preisgestaltungen und mangelnde Rechtssicherheit erschweren den Einkauf von freiberuflichen IT-Spezialisten. Recruiting-Portale schaffen hier durch Transparenz und Flexibilität Abhilfe.

Im Schatten globaler Ansätze, die durch die Begriffe Near- und Offshoring völlig neue Aspekte der globalisierten Arbeitsteilung in das Rampenlicht gerückt haben, erfuhr im Verlauf der vergangenen zehn Jahre das Thema der Sourcingkonzepte im Umfeld der IT großer Anwender oder Hersteller einen drastischen Wandel.

War Mitte der 1990er Jahre das Bild des so genannten DLIII-Geschäfts, also der Dienstleistungen Dritter, noch von einer sehr heterogenen Lieferantenbasis geprägt, geht heute der Trend zur aktiv gemanagten, optimierten Lieferantenbasis.

Damit werden Schwächen und Risiken minimiert, die mit den damals typischen, meist zufällig gewachsenen Lieferantenstrukturen zwangsläufig einhergingen. Die meist direkte Beziehung der Dienstleister zu den einzelnen Abteilungen oder Projekten, die als Bedarfsträger fungierten, führte zu einer mangelnden Transparenz sowohl hinsichtlich des Pricings als auch der Leistungsfähigkeit der Lieferanten. Eine Beurteilung war meistens nur im Wahrnehmungsbereich des unmittelbaren Bedarfsträgers möglich, ein Austausch der

Einschätzungen über die Bereichsgrenzen hinaus fand, wenn überhaupt, nur zufällig statt. In der Konsequenz hatten die Unternehmen damals keine Möglichkeit, ihre Dienstleister einem Benchmark zu unterziehen, der Lieferantenpool war in seiner Zusammensetzung durch die Beziehung zwischen Dienstleister und Bedarfsträger bestimmt.

Dies führte zu einer deutlichen Intransparenz, in deren Schatten an sich nahe liegende Probleme verschleiert wurden. Oft stark überzogene Preise, nicht optimal auf die Bedarfslage passende Skills der jeweiligen Projektbeteiligten, hohe Prozesskosten als auch informelle Beziehungen zwischen Dienstleistern und Projektleitern waren nicht selten die Folge.

Erste Optimierungsschritte

Als Antwort auf die dringlichsten Probleme in der DLIII-Beschaffung wurden bereits in den späten 1990er Jahren die Einkaufsprozesse in Zentraleinkäufen gebündelt. Obwohl die Bedarfsträger immer noch selbst die Auswahl der Lieferanten bestimmten, war nun jedoch eine Vergleichbarkeit der Konditionen gegeben. Diese Transparenz, verbunden mit einer Sicht auf die Auftragsvolumen der einzelnen Dienstleister, erlaubte ein Optimieren der Konditionen.

Der nächste Schritt war die Bildung von Leistungskatalogen und einer Preismatrix, in welche die Dienstleister ihre Konditionen einpassen mussten. Damit war zumindest ein



Richard H. Gruber ist Gründer und Geschäftsführer der Richard H. Gruber Consulting GmbH in Nürnberg.

Rahmen geschaffen, der die Basis zur direkten Vergleichbarkeit des Pricings erlaubte. Durch die Implementation von Lieferantenbewertungssystemen gelang es zudem teilweise, die Lieferantenbasis zu konsolidieren und über die Gestaltung von Rahmenverträgen einheitliche Einkaufskonditionen zu erreichen.

Schwächen der klassischen Ansätze

Obwohl diese Maßnahmen bereits deutliche Verbesserungen mit sich brachten und durch die Einführung von E-Procurement-Lösungen auch der Beschaffungsprozess gestrafft werden konnte, blieben viele Fragen unbeantwortet und nachfolgende Probleme offen, die allerdings noch nicht als grundlegende Schwachstellen identifiziert wurden:

- Anfragen werden an unterschiedliche IT-Dienstleister verteilt, die zwar im Wettbewerb zueinander stehen, aber aus einem identischen Markt der zur Verfügung stehenden freiberuflichen IT-Spezialisten rekrutieren. In der Folge werden somit häufig dieselben Personen von unterschiedlichen Dienstleistern angeboten, was zwei negative Effekte mit sich bringt. Zum einen wird der Beschaffungsprozess gestört, da solche Situationen in Konflikte münden, für deren Lösung letztlich der Kunden sorgen muss. Zum anderen steigen die Honorarkosten, da die konkurrierenden Anfragen dem Freiberufler eine starke Verhandlungsposition verschaffen.

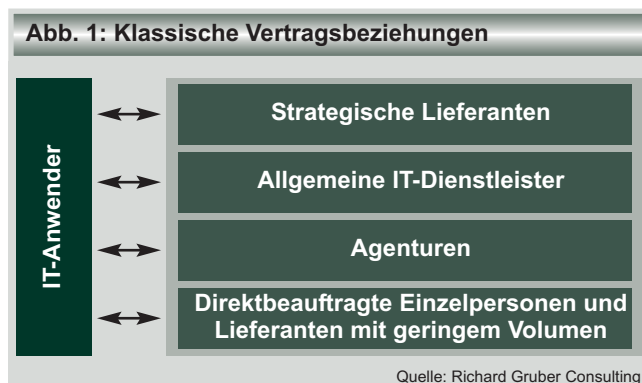
- Rechtliche Aspekte, wie beispielsweise das oft unterschätzte Problem der Scheinselbstständigkeit, werden nicht ausreichend geklärt. Ähnliches gilt für den Fall, dass Freiberufler vor dem Hintergrund eines sich verschärfenden Marktumfeldes auf Einstellung beim Endkunden klagen.
- Unterschiedlich strukturierte Personalprofile erhöhen für den Bedarfsträger den Aufwand zur Bewertung der Kandidaten.
- Da die meisten Dienstleister aus taktischen Erwägungen mehrere Skills je zu besetzender Position zur Bewertung anbieten, entsteht eine unnötige quantitative Mehrbelastung der Bedarfsträger, ohne dass sich qualitative Vorteile ergeben.
- Kettengeschäfte, also die preistreibende Vermittlung von Fachkräften über mehrere Bodylaser sind nach wie vor an der Tagesordnung und belasteten die IT-Budgets.
- Die Preisgestaltung der einzelnen Dienstleister bleibt intransparent.

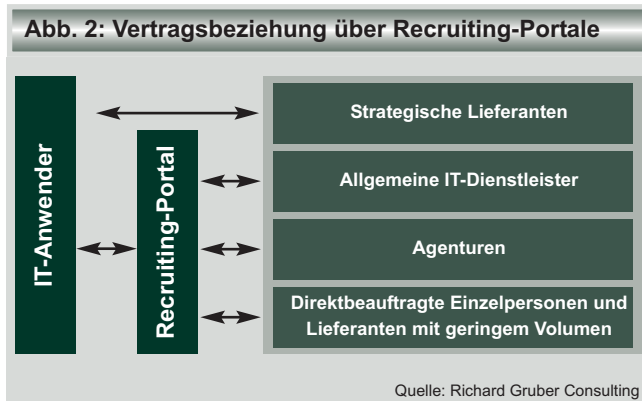
Recruiting-Portale als Lösung

Die geschilderten Probleme zeigen somit die Grenzen des klassischen Recruitingprozesses deutlich auf. Mehr als eine Verbesserung auf einer symptomatischen Ebene ist mit diesen Ansätzen heute nicht mehr erreichbar. Eine strukturelle Lösung erfordert dagegen eine tiefgreifende Änderung der Procurement-Strategie und Prozesse. Die Strategie der Recruiting-Portale setzt als Single-Source Konzept hingegen auf eine enge Verzahnung zwischen Portal

Provider und Kunden. Diese erschließt dem Provider ein Höchstmaß an Verständnis der Strukturen und Prozesse des Kunden, woraus sich die Fähigkeit zu einem optimierten „Just-in-Time Sourcing“ ergibt.

Dieser optimierte Ansatz erlaubt dem Kunden den Verzicht auf klassische Consulting-Unternehmen,





soweit diese primär als Bodyleaser fungieren. Deren Funktion als Schnittstelle zu dem Markt freiberuflicher IT-Spezialisten wird durch das Recruiting-Portal ersetzt.

Zahlreiche Vorteile

Die Vorteile dieses Vorgehens liegen nicht allein in den im Folgenden erläuterten Zeit- und Kosteneinsparungen, sondern eindeutig auch in einer drastischen Straffung des Recruiting-Prozesses und den daraus resultierenden Skaleneffekten. Außerdem erlaubt die enge Verzahnung zwischen Kunden und Portal Provider eine vorrausschauendere und treffsicherere Rekrutierung von Fachkräften.

Die Leistungen des Recruiting-Portals werden nach einem transparenten Model verrechnet. An die Stelle undurchsichtiger Gewinnmargen tritt nun eine fixe Handlingfee, die alle Leistungen, sowohl im eigentlichen Recruiting-Prozess bis hin zur Vertragsverwaltung, dem homogenen Reporting und der Betreuung der Freelancer abdeckt.

Neben dem direkten Zugriff auf den Freiberuflermarkt werden auch alle Dienstleister gebündelt, die nicht dem strategischen Lieferantenpool zuzurechnen sind. Somit können auch die Ressourcen gebündelt werden, die als Subunternehmer oder Angestellte der vorhanden Dienstleister in laufende Projekte eingebunden sind. Die Markttransparenz des Portal-Providers erlaubt ein Benchmarking

der bestehenden Verträge und eine Optimierung der Konditionen. Diese Optimierung bietet an sich schon ein Potenzial an konkreten Einsparungen, die weit über eine Amortisation der durch die Handlingfee entstehenden Kosten hinausgehen.

Noch deutlicher werden die Kostenvorteile beim direkten Recruiting von Freelancern

durch das Portal, da hier verschiedene Faktoren kumulativ wirken. Es gilt die Formel:

$$\begin{aligned} \text{Kostenvorteil} = & \\ & \text{Reduziertes Honorar des Freiberuflers} \\ & + \text{Wegfall der üblichen Margen} \\ & \text{der Dienstleister} \\ & - \text{Handlingfee} \end{aligned}$$

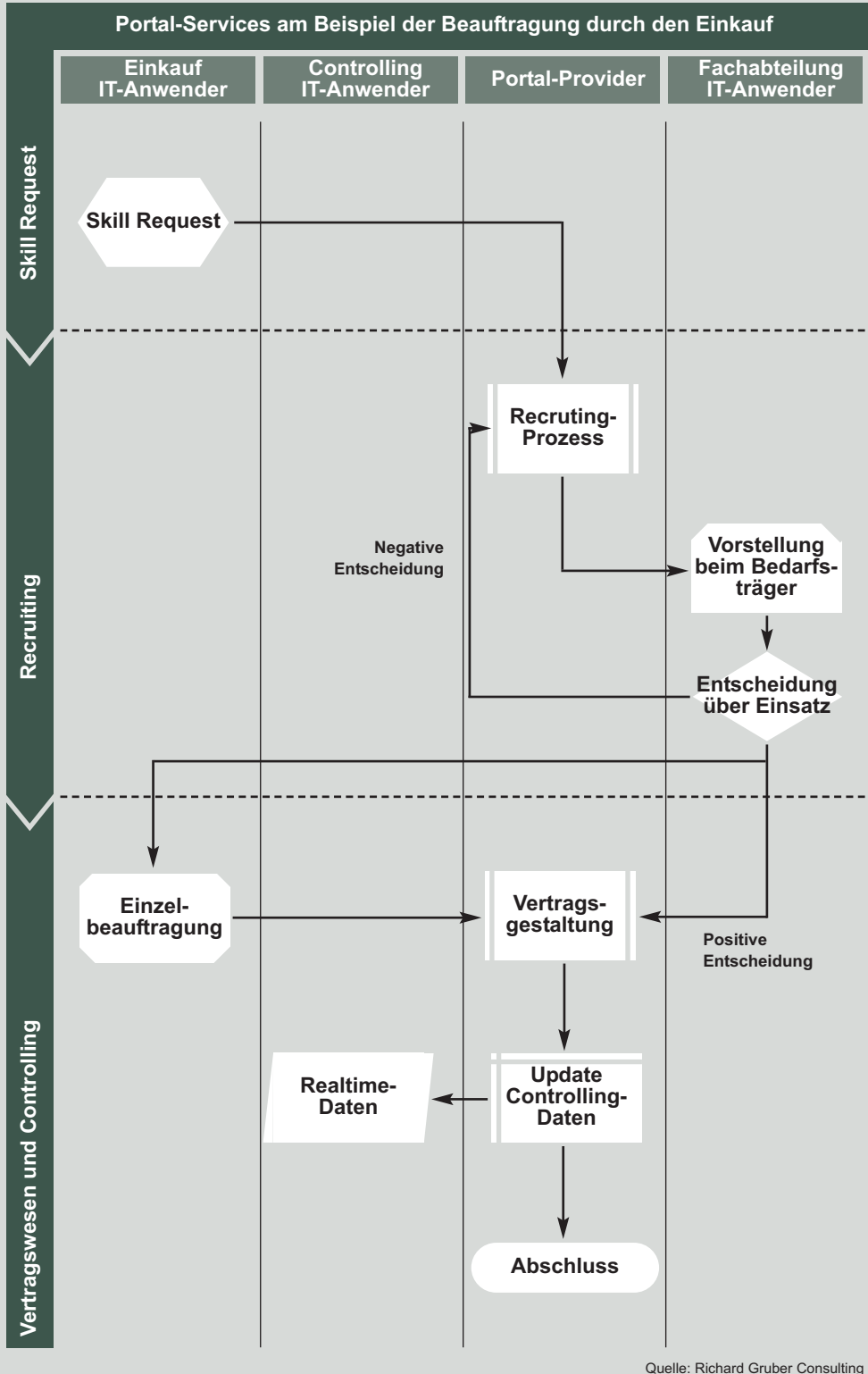
Hierbei ergibt sich das reduzierte Honorar aus zwei Aspekten. Die Honorare von Freiberuflern sind beim Einsatz als Subunternehmer eines Dienstleisters üblicherweise moderater als bei einer direkten Vertragsbeziehung mit dem Endkunden. Zudem entfällt der Aspekt, das redundante Anfragen, bezogen auf ein identisches Projekt, preistreibend wirken.

Erfahrungswerte ergeben Kostenvorteile entsprechend der dargestellten Formel zwischen 14 und 23 Prozent. Dabei sind die Einsparungspotenziale, die sich aus reduzierten Prozesskosten sowie der Entlastung der Projektleiter ergeben, in diesen Werten noch nicht berücksichtigt.

Prozesse mit flexiblen Schnittstellen

Analog zu anderen typischen Supplied-Chain-Beziehungen ist auch bei dem Recruiting-Portal die Gestaltung der Schnittstellen elementar. Während der Prozess beim Portal-Provider standardisiert betrieben wird, müssen die Schnittstellen zum Kunden individuell und flexibel gestaltet werden. Kriterien sind hier

Abb. 3: Recruiting-Prozess im Portal



Quelle: Richard Gruber Consulting

unter anderem die Schnittstellen zur Auftragsvergabe, die direkt durch den Bedarfsträger oder zentralisiert über das Procurement erfolgt. Ähnlich gestaltet sich die Frage der Budget-Überwachung und die Definition von Reports, die dem Controlling zur Verfügung stehen müssen. Die Definition der Prozessschnittstellen ist somit einer der kritischen Erfolgsfaktoren bei der Implementierung des Recruiting-Portals.

Dynamisches Benchmarking

Neben den geschilderten Kostenvorteilen bei Neurekrutierungen liegt das größte Potenzial zum Erzielen von Einsparungen im dem Benchmarking bestehender Verträge. Gerade bei direkt beauftragten Personen und bei Lieferanten mit geringem Volumen sind Konditionen häufig nicht oder nur unzureichend verhandelt.

So liegt in den Fällen, in denen die Auftragsvergabe direkt durch die Bedarfsträger, beispielsweise den Projektleiter, erfolgt, der Schwerpunkt eher auf der zeitnahen Beschaffung von Ressourcen und damit nur sekundär auf der Ausgestaltung der Konditionen. Ebenfalls kostentreibend wirkt die mangelnde Markttransparenz dieses Personenkreises, die sich völlig natürlich aus dem Schwerpunkt der fachlichen Orientierung ergibt.

Solche „Altverträge“ bieten dem Kunden ein Einsparpotenzial, das den Vergleich mit einer Goldmine nahe legt. Essenziell ist aber auch hier die enge Abstimmung zwischen Endkunden und Portal-Provider. Dabei muss der vorhandene Vertragsbestand hinsichtlich der Bedeutung und damit der potenziellen Austauschbarkeit einzelner Ressourcen genau analysiert werden.

Im nächsten Schritt werden die Verträge entsprechend der individuellen Wichtigkeit der Personen klassifiziert, einem Benchmark unterzogen und gegebenenfalls Verhandlungsziele vereinbart. Die Verhandlungen werden

abschließend vom Portal-Provider durchgeführt wobei das Hauptaugenmerk auf der gebildeten Klassifikation liegt. Damit wird gewährleistet, dass dem Kunden keine Ressourcen verloren gehen, die zum entsprechenden Zeitpunkt zum Erreichen von Projekt- oder Unternehmenszielen unabdingbar sind.

Erfahrungsgemäß verlaufen solche Verhandlungen ungeachtet der Klassifikation erfolgreich, und ein Austausch einzelner Personen oder Dienstleister stellt nur eine Ausnahme dar. Dieser Verhandlungsblock markiert den Abschluss der Implementations-Phase des Portals. Von diesem Zeitpunkt an wird jeder Vertrag, der zur Prolongierung ansteht, erneut der aktuellen Marktentwicklung gegenüber gestellt. Damit ist eine kontinuierliche Optimierung der DLIII-Kosten über den gesamten Life-Cycle eines Vertrags gesichert.

Sicherung des externen Know-hows

Abweichend zu klassischen Consulting-Unternehmen, deren Sicht auf Kunden häufig nur durch die Perspektive einzelner Projekte gegeben ist, erschließt sich dem Recruiting-Portal ein ganzheitlicher Überblick auf die Anforderungen des Kunden. Hierauf basiert der Ansatz, im Unternehmen vorhandenes externes Know-how auch anderen Projekten im Haus zur Verfügung zu stellen.

Da bei Recruiting über Portale auf einen Wettbewerbsschutz verzichtet werden kann, ist der Wechsel eines Externen innerhalb des Unternehmens nach Projektabschluss ohne rechtliche Probleme möglich. Die bekannten Probleme, resultierend aus der restriktiven Vertragsgestaltung, die bei Bodyleasern üblich ist, entfallen somit völlig. Dies gilt insbesondere auch für den Wechsel eines Freiberuflers in ein Angestelltenverhältnis beim Kunden.

Verknüpft mit den Prozessen des Dienstleistungsnehmers wird ein permanentes Controlling der Verträge, Budgets und Stundenkontin-

gente der Berater implementiert. So wird beispielsweise sichergestellt, dass Vertragsvolumen nicht bereits vor Ende der Vertragslaufzeit ausgeschöpft werden und somit Nachtragsbudgets freigegeben werden müssen.

Fazit

Mit dem Konzept des Recruiting-Portals steht IT-Anwendern und Herstellern eine funktionsstarke, umfassende und in der Praxis bewährte

Alternative zum klassischen Recruiting über Consulting-Unternehmen zur Verfügung. Die Skalierbarkeit des Portals erlaubt eine flexible Gestaltung, die passende Lösungen für Unternehmen unterschiedlichster Größen, vom Mittelstand bis hin zu Konzernen, erlaubt. Für Großkonzerne und Global-Player bildet das Recruiting-Portal das optimale Sourcing-Konzept unterhalb der granularen Ebene der Offshore-Entwicklung. ■



Richard Gruber Consulting GmbH

Sandstraße 16
D-90443 Nürnberg

Telefon: +49 911 206310
Telefax: +49 911 2063190

E-Mail: info@rhgconsult.de
Internet: www.rhgconsult.de

Ansprechpartner Kundenbetreuung:

Gudrun Krug
Telefon: +49 911 206310
E-Mail: gudrun.krug@rhgconsult.de

Ansprechpartner Recruiting:

Andreas Scherf
Telefon: +49 911 206310
E-Mail: andreas.scherf@rhgconsult.de

UNTERNEHMENS DATEN

Vorstand/ Geschäftsführung: Richard H. Gruber
(Geschäftsführer),
Gudrun Krug (Prokuristin)

Gründungsjahr: 1992

Mitarbeiter: Deutschland: bundesweit
im Einsatz befindliche
Teams bis zu einer Team-
stärke von 20 Mann
International: unterschied-
liche Teamstärken im
deutschsprachigen und
europäischen Ausland

Umsatz: auf Anfrage

Standorte: Nürnberg,
Frankfurt am Main

Verbände: BITKOM

BERATUNGSSCHWERPUNKTE

Expertise: Outsourcing, Systemintegration,
Management von Geschäfts-
prozessen, Executive Search,
Recruiting Portal Services, Out-
sourcing von Recruitingprozessen

Branchen: Verbände, Öffentliche Hand,
Medien, Pharmaindustrie, Auto-
mobilindustrie, Handel, Banken,
Versicherungen, Energiewirtschaft,
Soft- und Hardware-Industrie.
Schwerpunkt: Banken- und
Versicherungssektor

Referenzen: Auszug: Allianz AG, Dresdner
Bank Aktiengesellschaft, Giesecke
& Devrient GmbH, DELL GmbH,
IBM Deutschland AG, ING-DiBa-
Allgemeine Deutsche Direktbank
AG, Fujitsu Siemens Computers
GmbH, Credit Suisse

WARUM WIR DER RICHTIGE PARTNER FÜR SIE SIND

Die Nürnberger RichardGruberConsulting GmbH (RGC) verfügt über mehr als zwölf Jahre profunde Erfahrung in der integrierten IT- und Management Beratung. Das Leistungsspektrum umfasst die klassischen Consulting Themen IT Services, Software Engineering, Netzwerk/System-Administration sowie Solution-Providing. Die ineinander greifenden Leistungsbausteine unterstützen alle Phasen von der Analyse und Entwicklung bis hin zur Feldeinführung, Schulung, Benchmarking und Support der Projekte im Praxisbetrieb. Im Mittelpunkt der Beratung stehen integrierte Dienstleistungen. Mit dem „skalierbaren

Outsourcing“ bietet RGC Flexibilität jenseits absoluter Entscheidungen. Ein stark expandierendes Geschäftsfeld bilden die kundenspezifischen Recruiting-Portale, die sich als Single-Source Konzepte bereits in der Praxis bewährt haben. Hierbei erfolgt ein komplettes Management des Third-Party Procurements auf Basis der Open-Book-Policy. Die Kunden der RGC profitieren von diesem Konzept durch ein optimales Ressourcen-Management bei signifikant reduzierten Kosten. Die RGC kooperiert in einem leistungsfähigen Netzwerk mit Partnern, die jeweils die Technologieführerschaft in ihren Bereichen inne haben.

Process-Outsourcing im Procurement

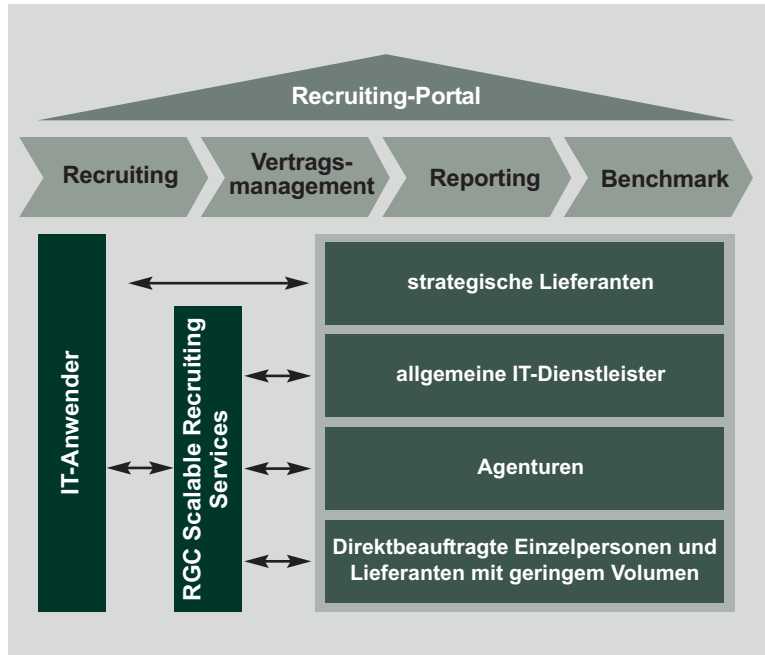
Das Recruiting externer Dienstleister und Ressourcen im IT-Sektor stellt einen der kritischen Erfolgsfaktoren für das Gelingen komplexer Projekte und die Effizienz in Betriebs- und Service-Einheiten dar. Die Messlatte ist hierbei die Sicherstellung der Reaktionsfähigkeit moderner Unternehmen und eine Synchronisation der IT mit sich wandelnden Geschäftsprozessen. Dabei steht der Einsatz externer Fachkräfte als deutlicher Kostenfaktor im Focus und erfordert ein Höchstmaß an Markttransparenz zur Erzielung optimaler Konditionen und ein Maximum an Fachkompetenz zur fundierten Beantwortung der eigenen Anforderungen.

Scalable Recruiting Services on Demand

bedeuten für die Kunden der RGC das komplette Management der Beziehungen zu ihren nicht strategischen IT-Dienstleistern. Als Alternative zu klassischen Sourcing-Konzepten bietet das Recruiting Portal der RGC einen Single-Source Ansatz mit klar belegbaren Benefits für den Service-Nehmer.

Hierbei bündelt die RGC alle Freiberufler und IT-Consulting-Häuser, die vom Kunden nicht als Teil seines strategischen Lieferantenpools identifiziert wurden unter dem Dach des Recruiting-Portals.

Neurekrutierungen werden in Absprache mit dem Kunden on Demand oder entsprechend einer weiterreichenden Bedarfsplanung Just-in-Time durchgeführt. Dabei tritt eine klare Handling-Fee an die Stelle undurchsichtiger Gewinnmargen. Als Basis für diese Transparenz dient die Open-Book-Policy, die dem Kunden jederzeit Einblick in die aktuellen Vertragsbeziehungen gewährt. SLAs bilden die Grundlage für die Leistungsbeziehung. Flexible Prozessschnittstellen adaptieren das Portal optimal an die Procurement-Prozesse des Kunden und bilden die Basis für den Supplied Chain.



Realer Nutzen

der durch implementierte Portale der RGC belegt wird.

- Savings durch fixe Handling-Fee anstelle intransparenter Margen
- Entlastung der kundeneigenen Procurement-Prozesse
- Open-Book-Policy und SLAs als Basis des Vertrauens
- Echtzeit-Reporting
- Skalierbarkeit des Leistungsumfangs
- Flexible Adaption an die Prozesse des Kunden
- Drastische Entlastung der Bedarfsträger durch Single-Source statt redundanter Skills

Das neue Best Practices Model

im Sourcing und der Beschaffung von IT-Dienstleistungen. Die Skalierbarkeit eröffnet das Leistungsspektrum des Portals für Unternehmen unterschiedlichster Größenordnungen, als exklusives Sourcing-Instrument im Mittelstand bis zum optimalen Ansatz für Konzerne und Global-Player unterhalb der granularen Ebene strategischer Lieferanten und der Offshore-Entwicklung.