

RECRUITING OUTSOURCING IN DEUTSCHLAND

STUDIE



OUTSOURCING

Eine Studie von



Hochschule
Ludwigshafen am Rhein

Prof. Dr. Stephan Weinert

Internationales Personalmanagement
Hochschule Ludwigshafen



Kerstin Ohliger

Head of Sales
Job@active GmbH

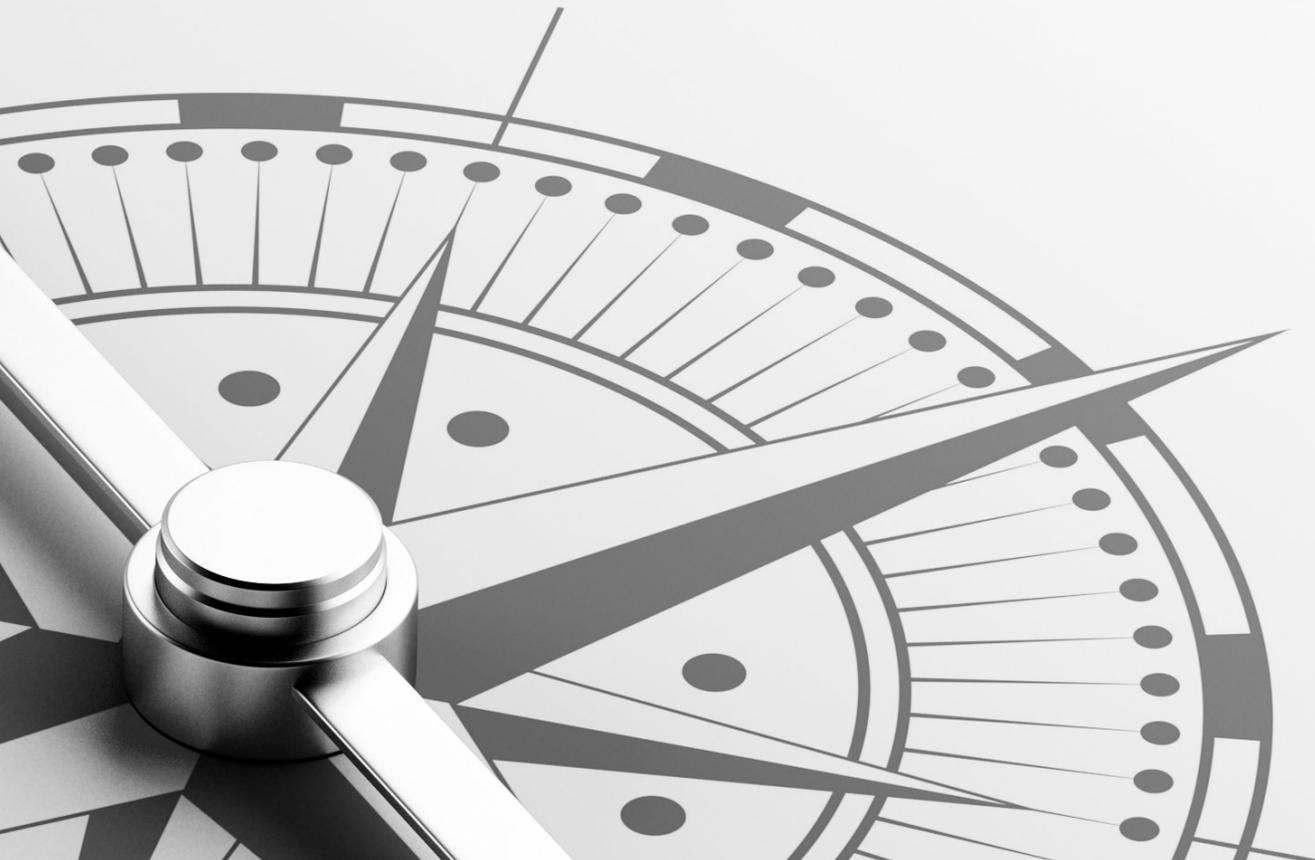
RECRUITING OUTSOURCING IN DEUTSCHLAND

Ergebnisse im Überblick

OUTSOURCING



ANG-



VORWORT

Human Resource (HR)-Abteilungen stehen im Spannungsfeld zwischen Kostenoptimierung einerseits und Steigerung der Servicequalität andererseits. Damit einher geht die Transformation der HR-Abteilungen von einer reinen administrativen und verwaltenden Funktion hin zu einem Dienstleister und Partner für das Management des Unternehmens.

Das HR Outsourcing, d.h. das Outsourcing von Teilaufgaben der HR-Abteilungen an externe Dienstleister, stellt seit Jahren eine populäre Möglichkeit dar, die Wertschöpfung der Personalarbeit zu steigern. Über die Jahre hat sich das HR Outsourcing dabei sehr verändert, sowohl wertmäßig als auch inhaltlich. Inzwischen stellt HR nach Finance das am weltweit schnellst wachsende Outsourcing-Segment dar (Deloitte 2016). Die jährliche Wachstumsrate beträgt dabei rund 12 %, das Marktvolumen in 2017 wurde auf circa 81,67 Milliarden geschätzt (PR Newswire 2014). Lag der Fokus in der Anfangsphase fast ausschließlich auf Lohn- und Gehaltsabrechnungen (Payroll), wird heutzutage mit der Altersvorsorge über Trainings- und Seminare durchführung bis hin zur Reiseadministration ein breites Spektrum an HR-Prozessen erfasst.

Eine in Deutschland noch recht unbekannt Form des HR Outsourcing stellt das Recruiting Outsourcing dar. Bislang liegen zu diesem Bereich kaum empirisch belastbare Ergebnisse vor. Mittels der hier vorliegenden Studie „Recruiting Outsourcing in Deutschland“, die in Zusammenarbeit zwischen der Hochschule Ludwigshafen und der Job@ctive GmbH durchgeführt wurde, ist es nun möglich, ein umfassendes und aktuelles Bild darzustellen.

Folgende Fragen standen im Mittelpunkt der Studie:

- » Welche Recruiting Services werden von Unternehmen mit Sitz in Deutschland bereits an einen externen Dienstleister outsourct? Welche Recruiting Services sollen nach Möglichkeit zukünftig outsourct werden?
- » Welche Kriterien sind für Unternehmen, die Recruiting Outsourcing aktuell betreiben oder zukünftig betreiben wollen, maßgeblich für die Entscheidungsfindung?
- » Mit wie vielen Recruiting-Outsourcing-Dienstleistern arbeiten Unternehmen aktuell zusammen? Wie wird sich deren Anzahl in Zukunft vermutlich entwickeln?
- » Wie zufrieden sind Unternehmen derzeit mit ihren Recruiting-Outsourcing-Dienstleistern? Welche Kriterien beeinflussen maßgeblich die Zufriedenheit?
- » Wenn Unternehmen derzeit Recruiting Outsourcing nicht betreiben und auch zukünftig nicht betreiben wollen, welche Gründe sind dann für ihre Entscheidung maßgeblich?

Die Antworten zu diesen Fragen gaben 377 Unternehmensvertreter, der Großteil davon aus dem HR Management. Sie repräsentieren ein breites Spektrum an Unternehmen unterschiedlichster Größe und Branchenzugehörigkeit.

EXECUTIVE SUMMARY

Die Studienergebnisse repräsentieren die Einschätzungen von 377 Unternehmensvertretern zum Thema Recruiting Outsourcing. Die Datenerhebung erfolgte über eine Online-Befragung, die im Zeitraum Oktober 2017 bis Februar 2018 durchgeführt wurde. Die Befragungsdauer betrug zwischen 10-15 Minuten. Die Teilnehmerrekrutierung erfolgte zum Großteil über Email-Verteiler, zum einem geringeren Anteil über persönliche Direktansprache.

Die Befragten repräsentieren ein breites Spektrum an in Deutschland ansässigen Unternehmen in Bezug auf die Branchen- und Größenverteilung. Die Antworten zum Recruiting Outsourcing beziehen sie mit 72% zum weitaus größten Teil auf das Gesamtunternehmen. 85% der Befragten arbeiten in HR, 60% in HR-Management-Positionen.

Ein vollständiges Outsourcing von Recruiting Services lehnen die allermeisten Unternehmen derzeit ab. Viele haben jedoch Teile einzelner Recruiting Services an externe Dienstleister vergeben, allen voran in den Feldern Kandidatensuche und -ansprache sowie der Entwicklung von Stellenanzeigen. Mit Blick auf die Zukunft werden vor allem qualifizierte externe Dienstleister zur Unterstützung von Auswahlverfahren gesucht.

Unternehmen, die Recruiting Outsourcing bereits betreiben, verfolgen damit vorrangig das Ziel, die Service-Qualität zu steigern, gefolgt von der Absicht, die Arbeitseffizienz zu erhöhen sowie die Service-Kosten zu senken.

Im Durchschnitt kommen auf ein Unternehmen, das Recruiting Outsourcing betreibt, rund drei Dienstleister. Mehr als die Hälfte der Befragten geht davon aus, dass die Anzahl der Dienstleister in Zukunft weiter steigen wird.

Die Gesamtzufriedenheit mit den Recruiting-Outsourcing-Dienstleistern ist insgesamt leicht unterdurchschnittlich ausgeprägt. Als wesentliche Faktoren, die die Zufriedenheit beeinflussen, konnten die Qualität der Leistung sowie der Preis der Leistung identifiziert werden.

Qualität und Preis der Leistung, aber auch die Kontinuität bei der Leistungserbringung sowie die Sicherstellung hoher Sicherheitsstandards, werden als die Kriterien angegeben, die Unternehmen bei der Auswahl zukünftiger Recruiting-Outsourcing-Dienstleister besonders betrachten.

Wenn Unternehmen kein Recruiting Outsourcing betreiben, dann führen sie das vorrangig auf das Risiko einer zu großen Abhängigkeit vom Outsourcing-Dienstleister, das Risiko eines unzureichenden Datenschutzes sowie ein zu geringes absolutes Kosteneinsparpotenzial zurück.

Insgesamt weisen die Studienergebnisse einerseits noch auf eine gewisse Zurückhaltung beim Recruiting Outsourcing hin, andererseits zeigt sich mit Blick auf die Zukunft ein sehr hohes Potenzial.

AKTUELL ODER ZUKÜNFTIG OUTGESOURCETE RECRUITING SERVICES

Wie Abbildung 1 verdeutlicht, ist der Anteil der heute bereits vollständig outgesourceten Recruiting Services äußerst gering. Lediglich 7% der Befragten gaben an, dass sie die Entwicklung von Stellenanzeigen an externe Dienstleister abgegeben haben. Weitere 5% haben die Kandidatensuche und -ansprache vollständig outgesourcet. Wesentlich verbreiteter ist hingegen, dass Teile von Recruiting Services ausgelagert werden. Diese Möglichkeit wird derzeit besonders zur Unterstützung bei der Kandidatensuche und -ansprache (46%), der Entwicklung von Stellenanzeigen (37%) sowie dem Aufbau der Arbeitgebermarke (25%) genutzt.

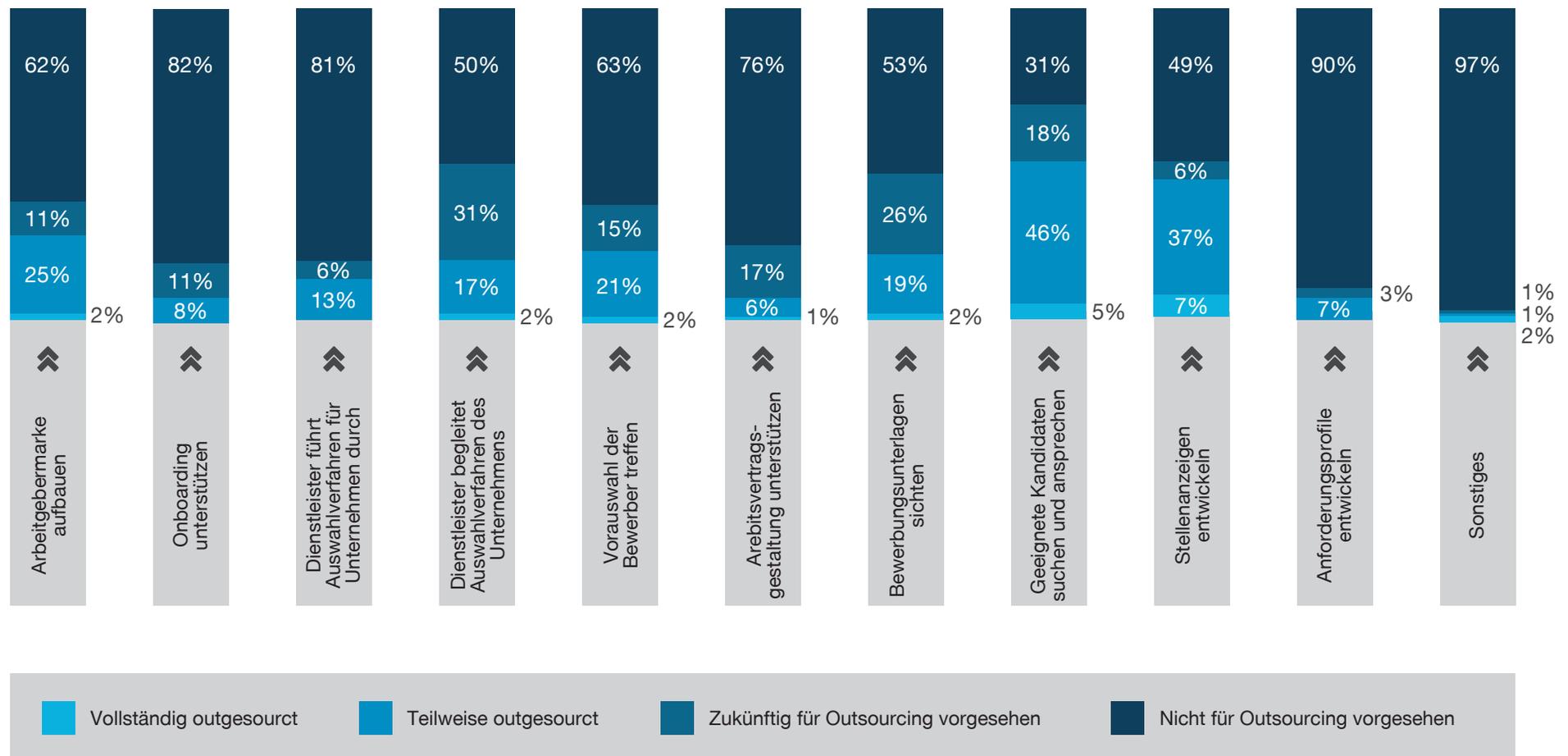
Mit Blick auf die Zukunft sehen die Befragten Unternehmensvertreter den größten Bedarf beim Recruiting Outsourcing bei der Unterstützung von Auswahlverfahren für die Kandidatenauswahl (z.B. Moderation eines Assessment Centers). Fast ein Drittel (31%) gaben an, dass sie hierfür zukünftig externe Unterstützung durch spezialisierte Dienstleister in Anspruch nehmen möchten. Weitere Bedarfe sehen die Befragten zukünftig auch verstärkt bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen (26%), der Kandidatensuche und -ansprache (18%) sowie der Gestaltung von Arbeitsverträgen (17%).

Interessant ist zudem, welche Recruiting Services aus Sicht der Studienteilnehmer nicht für Outsourcing vorgesehen sind. Allen voran gilt dies für die Entwicklung von Anforderungsprofilen. Neun von zehn (90%) geben an, dass diese Tätigkeit im Unternehmen verbleiben soll. Dass externe Dienstleister das Onboarding von neuen Mitarbeitern oder die Personalauswahl selbstständig durchführen und nur noch die geeigneten Kandidaten weitermelden, stellt für den Großteil der Befragten ebenfalls keine Option dar (82% bzw. 81%).

Signifikante Unterschiede beim Antwortverhalten, z.B. in Bezug auf die Branche oder die Unternehmensgröße, konnten darüber hinaus nicht ermittelt werden.

Abbildung 1: Aktuell oder zukünftig outsourcete Recruiting Services

Welche Recruiting Services haben Sie bereits an einen externen Dienstleister outsourcete? Welche Recruiting Services sollen nach Möglichkeit zukünftig outsourcete werden? (Mehrfachantworten möglich)



KRITERIEN, DIE DIE RECRUITING- OUTSOURCING-ENTSCHEIDUNG POSITIV BEEINFLUSSEN

Abbildung 2 gibt die wesentlichen Kriterien wieder, die die befragten Unternehmensvertreter dazu veranlassen, Recruiting Outsourcing zu betreiben. Als wichtigstes Kriterium fungiert dabei der Wunsch, mittels Recruiting Outsourcing die Service-Qualität zu steigern, gefolgt von der Absicht, die Arbeitseffizienz zu erhöhen sowie die Service-Kosten zu senken. Durch das Outsourcing einzelner Recruiting Services das HR-Kerngeschäft zu steigern, stellt ebenfalls ein überdurchschnittlich bedeutsames Kriterium dar. Die Erhöhung der Flexibilität, die Senkung des administrativen Aufwands sowie die Möglichkeit, Zugang zum Know-how des externen Dienstleisters zu erhalten, sind darüber hinaus weitere wichtige Gründe für Recruiting Outsourcing.

Abbildung 2: Kriterien, die die Recruiting-Outsourcing-Entscheidung positiv beeinflussen

Wenn Sie Recruiting Outsourcing bereits betreiben oder zukünftig betreiben wollen, welche Kriterien sind dann besonders maßgeblich für Ihre Entscheidung? (Mehrfachantworten möglich)



0 1 2 3 4 5

Datenschlüssel: von 0 = überhaupt nicht maßgeblich bis 5 = absolut maßgeblich

ANZAHL VON RECRUITING- OUTSOURCING-DIENSTLEISTERN

Die Studie hat ebenfalls in Erfahrung bringen wollen, mit wie vielen Recruiting-Outsourcing-Dienstleistern Unternehmen aktuell zusammen arbeiten. Im Durchschnitt sind dies rund drei Dienstleister. Das Spektrum ist allerdings von gar keinem Dienstleister bis hin zu zwanzig Dienstleistern, wie in Abbildung 3 zu sehen ist, sehr groß. Erwartungsgemäß besteht zudem ein signifikanter mittlerer statistischer Zusammenhang zwischen der Größe des Unternehmens (gemessen an der Mitarbeiteranzahl) und der Anzahl der Recruiting-Dienstleister ($r = .39$; $p < 0,05$). Mit steigender Größe steigt folglich tendenziell auch die Anzahl der Dienstleister.

Knapp über die Hälfte der Befragten (55%) gehen davon aus, dass die Anzahl der Recruiting-Dienstleister in Zukunft weiter steigen wird. 42% gehen von keiner Änderung aus und lediglich 3% sind der Auffassung, dass die Anzahl der Dienstleister in Zukunft zurückgeht (Abbildung 4).

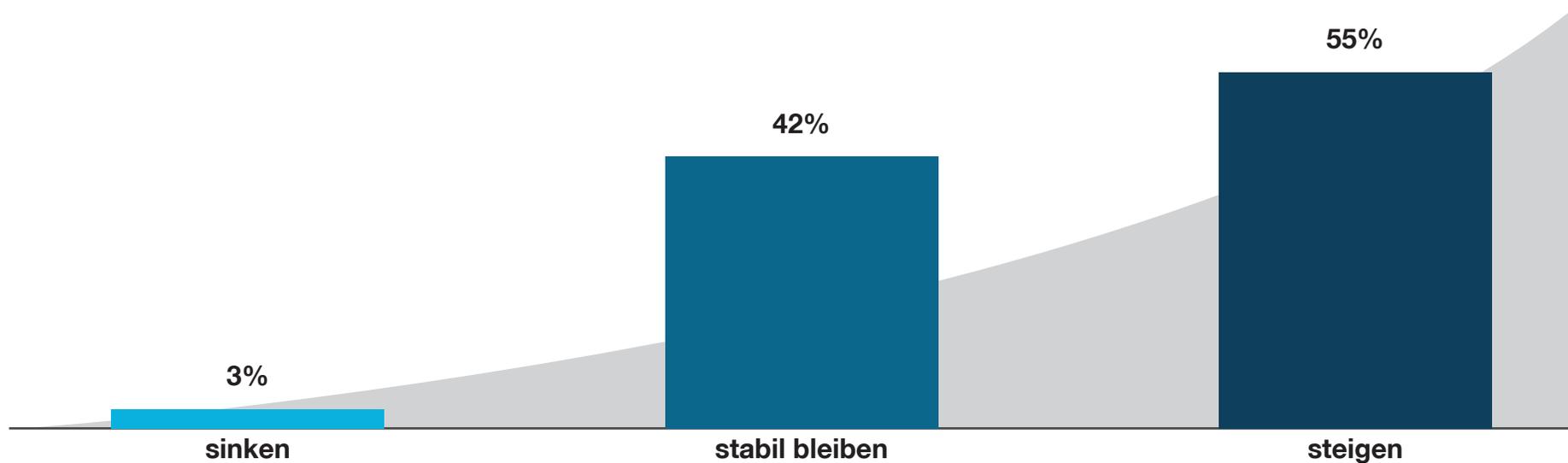
Abbildung 3: Aktuelle Anzahl an Recruiting-Outsourcing-Dienstleistern

Mit wie vielen Recruiting-Outsourcing-Dienstleistern arbeiten Sie aktuell zusammen?

Minimum	Maximum	Mittelwert	Median	Standardabweichung
0	20	3,12	2,00	4,26

Abbildung 4: Zukünftige Anzahl an Recruiting-Outsourcing-Dienstleistern

Die Zahl Ihrer Recruiting-Outsourcing-Dienstleister wird aller Voraussicht nach in Zukunft ...



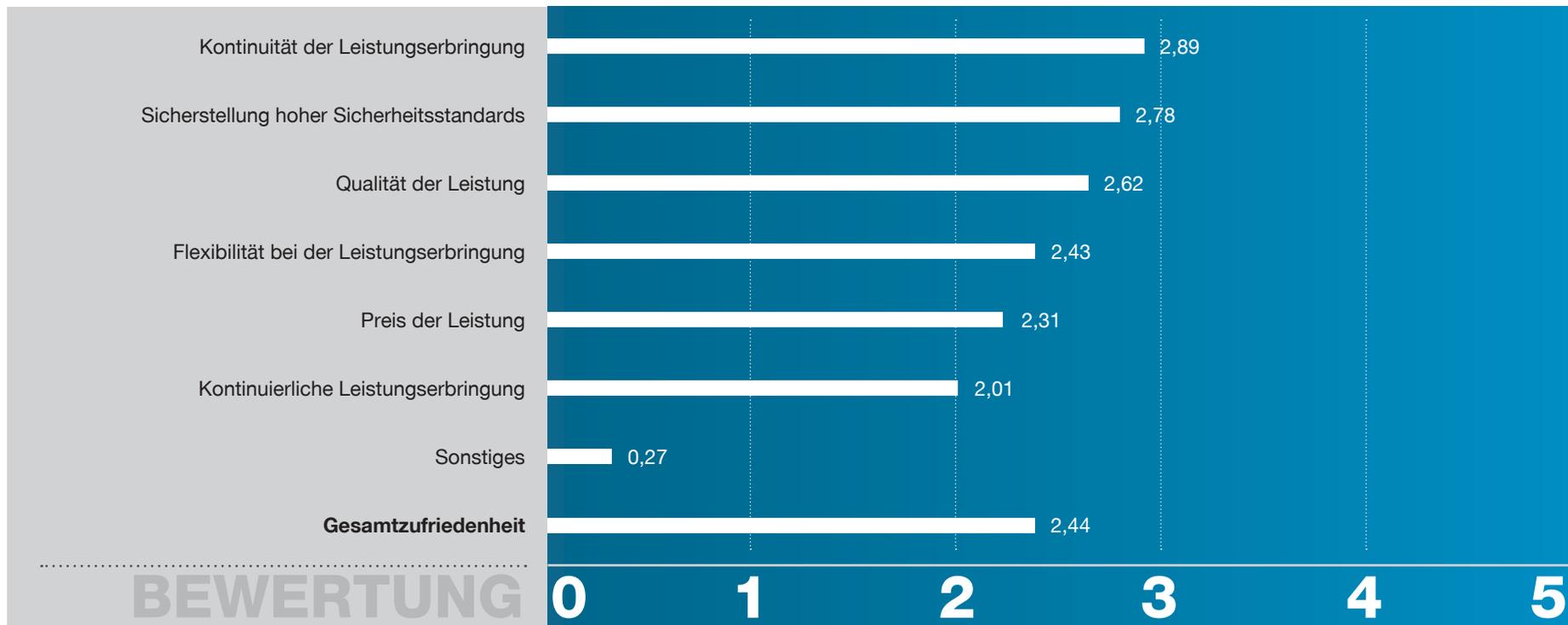
TREIBER DER ZUFRIEDENHEIT MIT RECRUITING-OUTSOURCING-DIENSTLEISTERN

Die Studienteilnehmer, die Recruiting Outsourcing derzeit betreiben, wurden gefragt, wie zufrieden sie mit ihren externen Dienstleistern sind (Abbildung 5). Am zufriedensten sind die Unternehmen mit der Kontinuität der Leistungserbringung und die Sicherstellung hoher Sicherheitsstandards. Insgesamt muss jedoch attestiert werden, dass die Zufriedenheit mit diesen und in einem verstärkten Maß mit den anderen abgebildeten Kriterien, unterdurchschnittlich ausgeprägt ist. Die Gesamtzufriedenheit beträgt gerade einmal 2,44 von theoretisch maximal 5 möglichen Punkten.

Weiterführende statistische Untersuchung sollten darüber hinaus in Erfahrung bringen, ob und in welchem Ausmaß die einzelnen Kriterien die Gesamtzufriedenheit mit den Recruiting-Outsourcing-Dienstleistern beeinflussen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 6 wiedergegeben. Die Qualität sowie der Preis der Leistung konnten dabei als die beiden maßgeblichen Treiber identifiziert werden, die Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit ausüben.

Abbildung 5: Treiber der Zufriedenheit mit Recruiting-Outsourcing-Dienstleistern

Wie zufrieden sind Sie mit Ihren vorhandenen Recruiting-Outsourcing-Dienstleistern in Hinblick auf die folgenden Kriterien?
(Mehrfachantworten möglich)



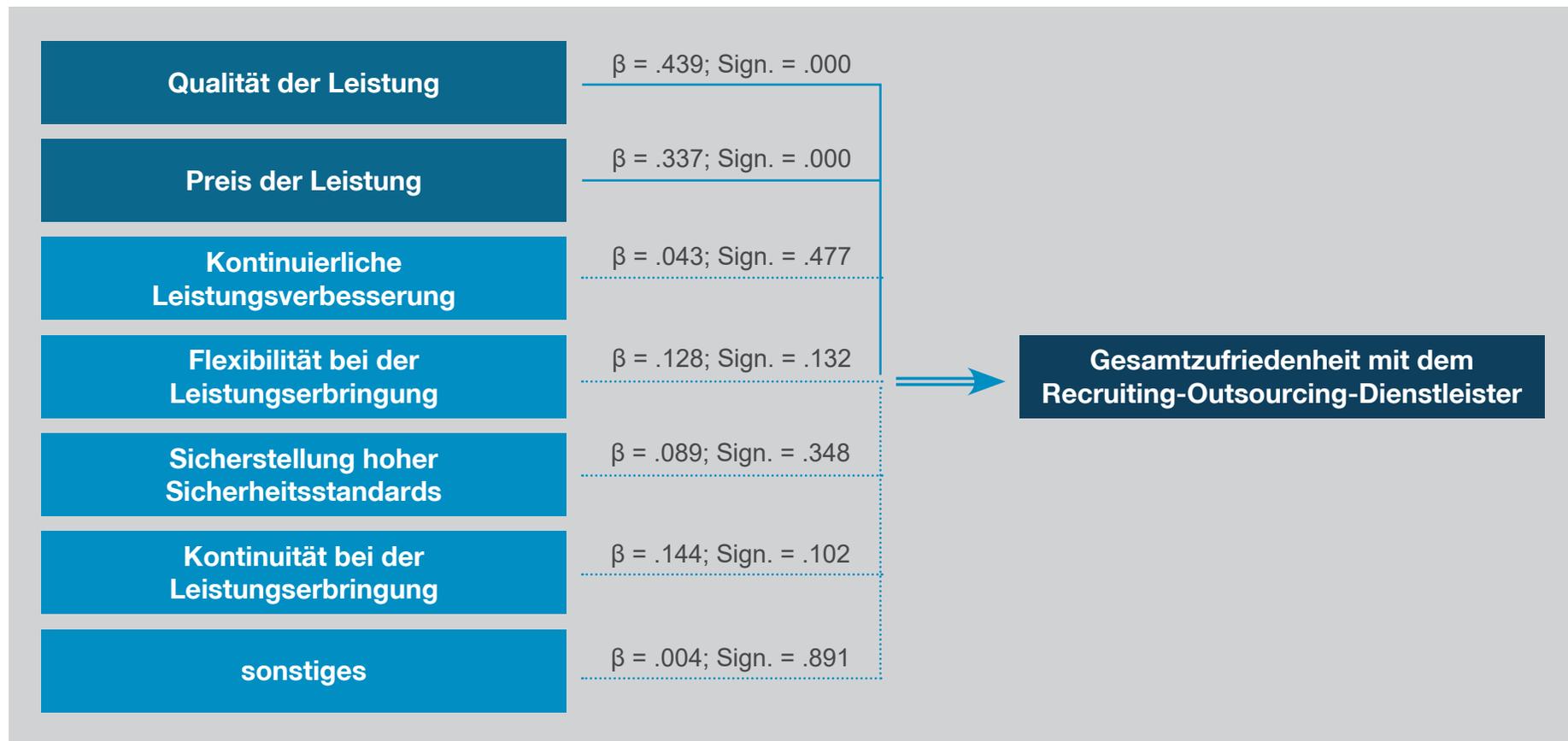
0 1 2 3 4 5

Datenschlüssel: von 0 = überhaupt nicht zufrieden bis 5 = absolut zufrieden



Abbildung 6: Bedeutung einzelner Treiber auf die Gesamtzufriedenheit

Wie stark wirken die einzelnen Kriterien auf die Gesamtzufriedenheit?



SELEKTIONSKRITERIEN FÜR DIE AUSWAHL ZUKÜNFTIGER RECRUITING-OUTSOURCING- DIENSTLEISTER

Die Studienteilnehmer, die zukünftig verstärkt mit Recruiting-Outsourcing-Dienstleistern arbeiten wollen, wurden gefragt, welche Kriterien sie für deren Auswahl besonders in Betrachtung ziehen. Diese sind in Abbildung 7 wiedergegeben. Als überdurchschnittlich maßgeblich stellen sich in diesem Zusammenhang die Qualität der Leistung, der Preis der Leistung, die Kontinuität bei der Leistungserbringung sowie die Sicherstellung hoher Sicherheitsstandards heraus.

Abbildung 7: Selektionskriterien für die Auswahl zukünftiger Recruiting-Outsourcing-Dienstleister

Wenn Sie zukünftig vorhaben mit weiteren Recruiting-Outsourcing-Dienstleistern zu arbeiten, welche Selektionskriterien sind dann für Ihre Auswahl maßgeblich? (Mehrfachantworten möglich)



0 1 2 3 4 5

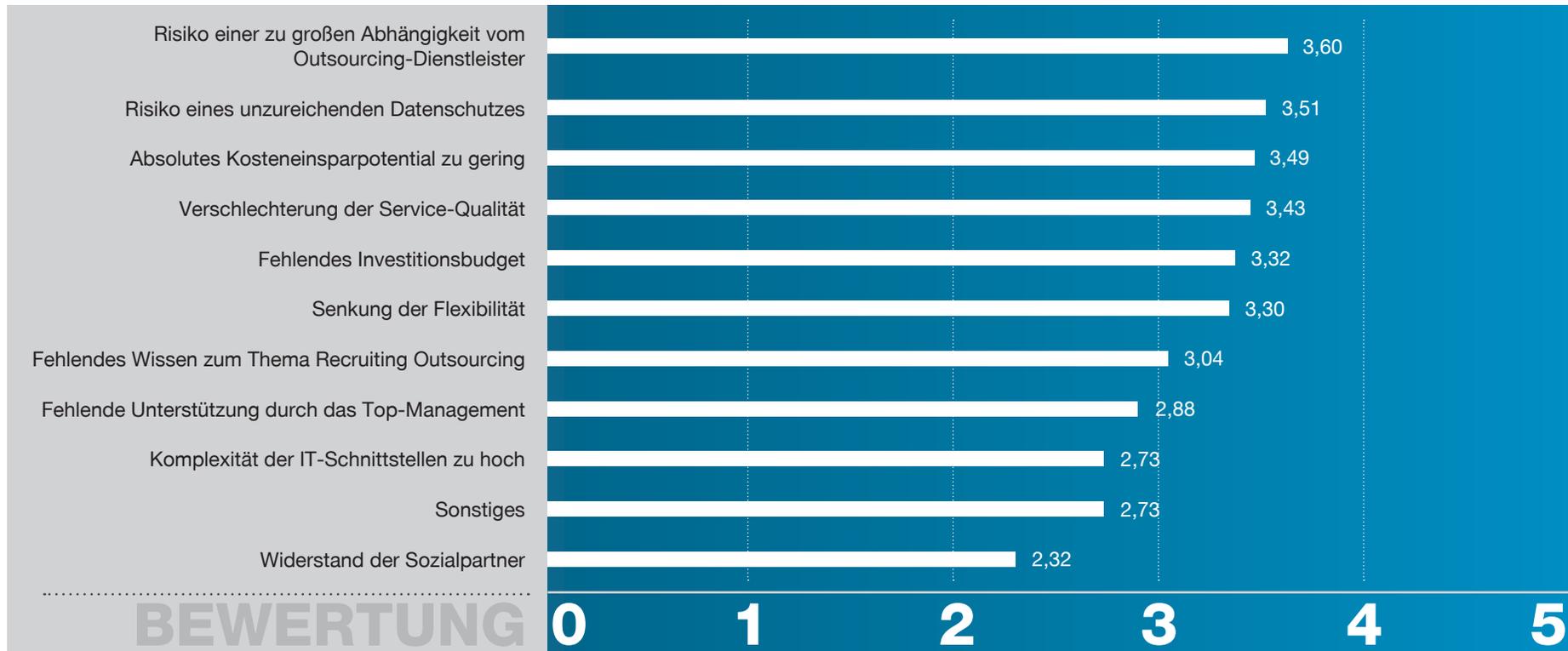
Datenschlüssel: von 0 = überhaupt nicht maßgeblich bis 5 = absolut maßgeblich

KRITERIEN, DIE GEGEN DIE RECRUITING- OUTSOURCING-ENTSCHEIDUNG SPRECHEN

Ein Teil der Befragten gab, wie zuvor beschrieben, an, Recruiting Outsourcing derzeit nicht zu betreiben und auch zukünftig nicht betreiben zu wollen. Diese Gruppe wurde nach den Gründen für ihre Haltung ebenfalls gefragt (Abbildung 8). Als die Top 5-Kriterien stellten sich dabei das Risiko einer zu großen Abhängigkeit vom Outsourcing-Dienstleister, das Risiko eines unzureichenden Datenschutzes, ein zu geringes absolutes Kosteneinsparpotenzial, das Risiko einer sich verschlechternden Service-Qualität sowie ein fehlendes Investitionsbudget heraus. Interessant ist auch, dass der Widerstand von Seiten der Sozialpartner das Kriterium mit der geringsten Relevanz ist.

Abbildung 8: Kriterien, die gegen die Recruiting- Outsourcing-Entscheidung sprechen

Wenn Sie derzeit Recruiting Outsourcing nicht betreiben und auch zukünftig nicht betreiben wollen, welche Gründe sind dann für Ihre Entscheidung maßgeblich? (Mehrfachantworten möglich)



0 1 2 3 4 5

Datenschlüssel: von 0 = überhaupt nicht maßgeblich bis 5 = absolut maßgeblich

STUDIEN- TEILNEHMER

Die vorgelegte Studie stellt eine der größten jemals zum Thema Recruiting Outsourcing durchgeführten Befragungen in Deutschland dar. Insgesamt nahmen 377 Unternehmensvertreter an der Befragung teil. Diese stammen aus zahlreichen Branchen (Abbildung 9) und spiegeln die Sichtweise sehr unterschiedlicher Unternehmensgrößen (Abbildung 10) wieder. 90% der Befragten arbeiten für Unternehmen mit Sitz in Deutschland. Ihre Antworten zum Recruiting Outsourcing beziehen sich dabei zu 72% auf das Gesamtunternehmen. Der weit überwiegende Teil von ihnen bekleidet derzeit Positionen im HR Management (Abbildung 11).

Abbildung 9: Studienteilnehmer nach Branchenzugehörigkeit

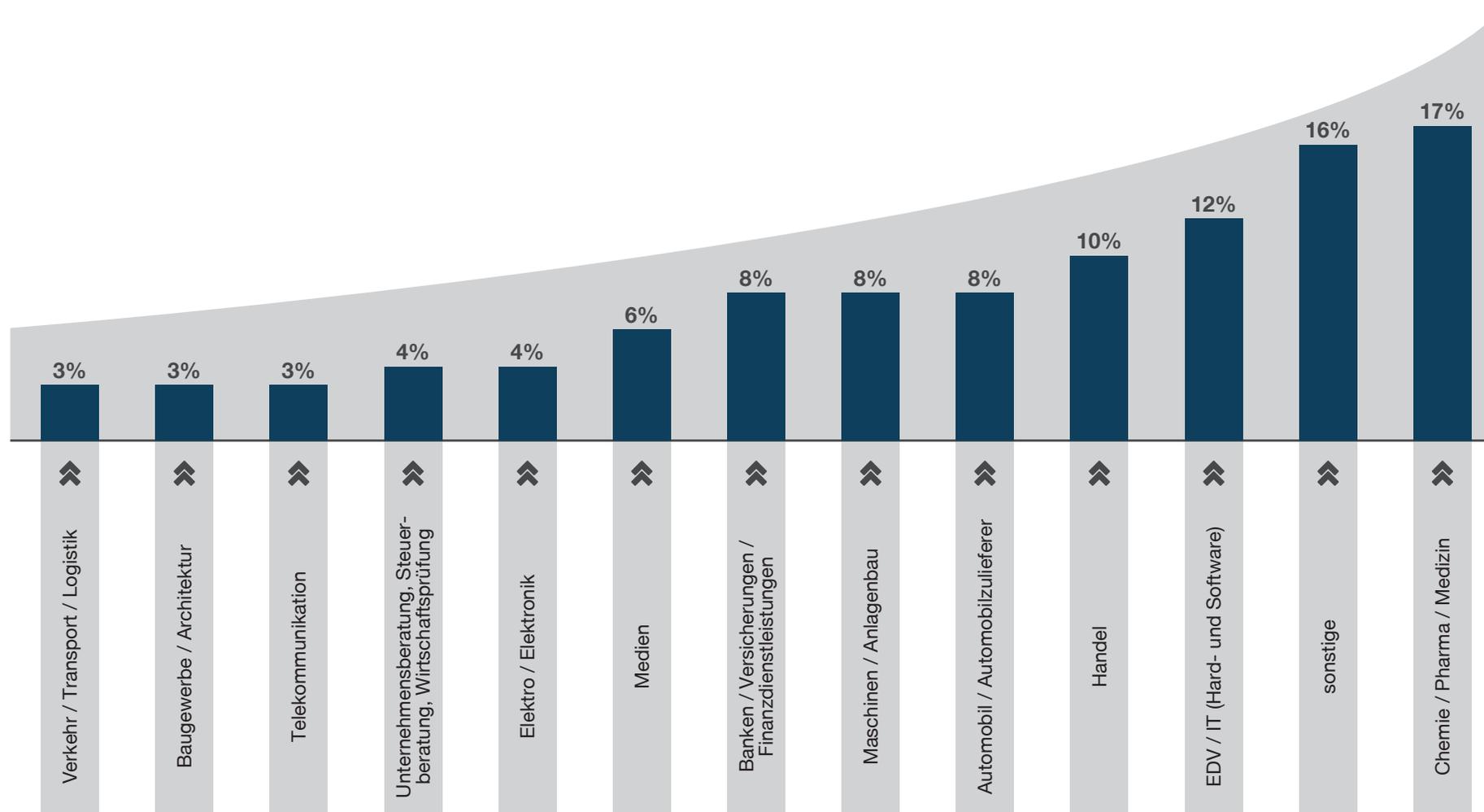
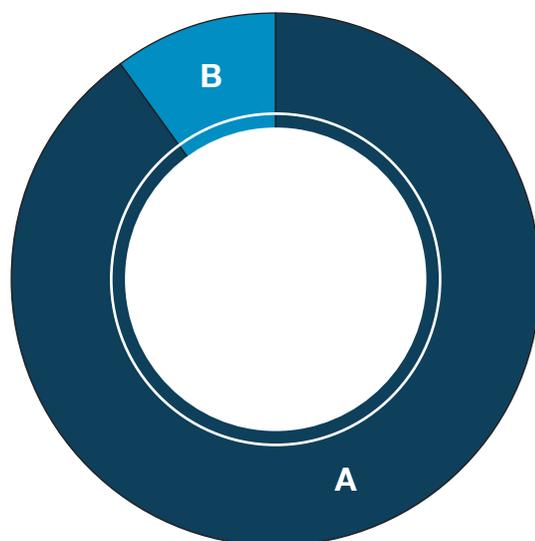


Abbildung 10: Studienteilnehmer nach Umsatz und Mitarbeiteranzahl in 2016

	Minimum	Maximum	Mittelwert	Median	Standardabw.
Umsatz	487.500 €	132.943.000.000 €	10.307.956.650 €	1.000.000.000 €	20.029.063.901 €
Mitarbeiter	16	508.000	46.072	5.920	96.047

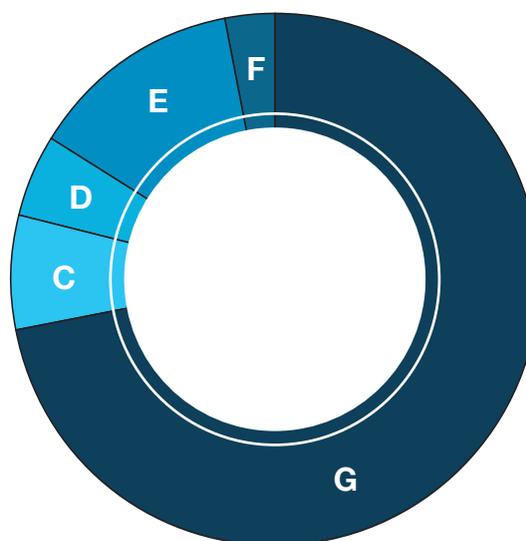
Abbildung 11: Studienteilnehmer nach Land, Unternehmensbereich und Hierarchielevel

NACH LAND



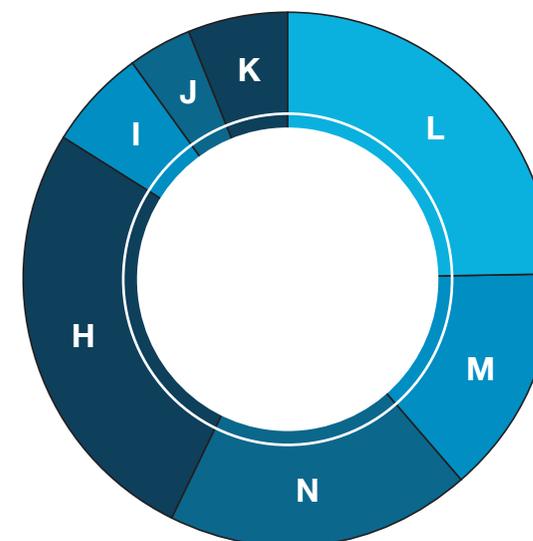
- A** Deutschland: **90%**
- B** sonstige: **10%**

NACH UNTERNEHMENSBEREICH



- C** Business Unit / Sparte / Teilkonzern: **7%**
- D** sonstige: **5%**
- E** Tochtergesellschaft: **13%**
- F** Holding: **3%**
- G** Gesamtunternehmen / Gesamtkonzern: **72%**

NACH HIERARCHIELEVEL



- H** Leiter HR: **27%**
- I** Geschäftsführung / Vorstand: **6%**
- J** sonstige: **4%**
- K** Führungskraft (außerhalb HR): **6%**
- L** HR Professional: **25%**
- M** Mittleres HR Management: **14%**
- N** Oberes HR Management: **19%**

LITERATURVERZEICHNIS

- » Deloitte (2016). Deloitte's 2016 Global Outsourcing Survey.
- » PR Newswire (2014). Global Human Resource Outsourcing Market 2014-2018.
URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-human-resource-outsourcing-market-2014-2018-271654281.html>

Eine Studie von



Prof. Dr. Stephan Weinert

Internationales Personalmanagement

Fachbereich Marketing &
Personalmanagement
Hochschule Ludwigshafen

-  +49 621 5203 – 153
-  +49 621 5203 – 162
-  stephan.weinert@hs-lu.de
-  www.hs-lu.de
-  Ernst-Boeche-Straße 4
67059 Ludwigshafen



Kerstin Ohliger

Head of Sales
Job@active GmbH

-  +49 214 8690 - 9140
-  +49 214 8690 - 9196
-  kerstin.ohliger@jobactive.de
-  www.jobactive.de
-  Friedrich-Ebert-Platz 7-11
51373 Leverkusen

NOTIZEN



Personalmanagement - ganz persönlich