

Lünendonk[®]-Whitepaper

Mehr Transparenz in der Personalbeschaffung von Fach- und Führungskräften

Eine Publikation der Lünendonk GmbH
in Zusammenarbeit mit



BetterHeads
Transparency in Recruiting

DR. HEIDEN

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	4
PERSONALDIENSTLEISTUNGEN UND PERSONALBESCHAFFUNG IN DEUTSCHLAND	5
NACHFRAGE DER UNTERNEHMEN NACH UNTERSTÜTZUNG BEI DER PERSONALBESCHAFFUNG ...	6
MARKTBEDEUTUNG EXTERNER RECRUITMENT-SERVICES.....	6
GRÜNDE FÜR DIE EINSCHALTUNG VON PERSONALBERATERN.....	7
ANGEBOT VON RECRUITING- UND PERSONALBESCHAFFUNGSDIENSTLEISTUNGEN.....	9
PERSONALDIENSTLEISTER: EIN HETEROGENER MARKT.....	9
ANBIETER VON PERSONALDIENSTLEISTUNGEN	10
ÜBERSICHT ÜBER DEN ANBIETERMARKT FÜR DIE PERSONALBESCHAFFUNG VON FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN.....	13
LEISTUNGSANGEBOT IM RAHMEN DER PERSONALBESCHAFFUNG	15
AUSWAHL VON DIENSTLEISTERN DER PERSONALBESCHAFFUNG.....	16
KRITERIEN FÜR DIE EINZELFALL-AUSWAHL EINES PERSONALDIENSTLEISTERS	16
STRATEGISCHE VORAUSWAHL: „PREFERRED SUPPLIERS“.....	19
NUTZUNG VON ONLINE-PLATTFORMEN FÜR MEHR MARKTTRANSPARENZ.....	21
DIE ZUSAMMENARBEIT VON KLIENTEN MIT DIENSTLEISTERN ZU BESCHAFFUNG VON FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN	22
ABLAUF EINER OPERATIVEN PERSONALSUCHE (BEISPIEL EXECUTIVE SEARCH)	22
ECKPUNKTE DER VERTRAGSBASIS FÜR PERSONALDIENSTLEISTUNGEN	26
KLIPPEN IN DER ZUSAMMENARBEIT MIT DIENSTLEISTERN BEI DER SUCHE NACH FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN.....	27

VERÄNDERUNGEN UND TRENDS IM PERSONALBESCHAFFUNGSMARKT UND AUSBLICK	29
DIE KANDIDATEN: VOM NACHFRAGER ZUM ANBIETER	29
DIE UNTERNEHMEN: PERSONALBESCHAFFUNG WIRD WEITER PROFESSIONALISIERT	29
DER PERSONALBESCHAFFUNGSMARKT: MEHR WETTBEWERB	30
ANHANG	31
SERVICES DER ANBIETER VON PERSONALDIENSTLEISTUNGEN IM WEITEREN SINNE (1/2)	32
SERVICES DER ANBIETER VON PERSONALDIENSTLEISTUNGEN IM WEITEREN SINNE (2/2)	33
UNTERNEHMENSPROFILE	34
BetterHeads GmbH.....	35
Dr. Heiden Personalberatung.....	36
Lünendonk GmbH	37



Vorwort



*Thomas Lünendonk,
Senior Advisor
Lünendonk GmbH*

Die Beschaffung von Fach- und Führungskräften im Markt wird immer schwieriger. Hilfe geben Personaldienstleister im weitesten Sinne. Jedoch: der Markt ist mit einer Vielzahl von oft auch wechselnden Anbietern mit höchst unterschiedlichen Leistungsangeboten reich besetzt.

Das Angebot reicht von der individuellen, verschwiegenen Suche nach hochkarätigen Führungskräften durch Direct Search bis hin zur Vermittlung von Lebensläufen in einem nahezu industriellen Stil und verschiedensten Spielarten zwischen diesen beiden Polen.

„Manufaktur“ und „Massenproduktion“ haben aber grundsätzlich verschiedene Arbeitsweisen – und auch Preisstrukturen. Bei der Vielzahl der Schattierungen der Anbieter, die oft auch noch behaupten, allen Service und jeden Kandidaten „liefern“ zu können, ist der Klient nahezu zwangsläufig verwirrt. Welcher Personalberater ist der richtige für die Besetzung der Vakanz? Welcher Dienstleister bietet den richtigen Service zum richtigen

Preis-Leistungs-Verhältnis? Wie unterscheidet man Premiumanbieter von „Discountern“ im Personalbeschaffungsmarkt? Sind große Personaldienstleister per se eine bessere Wahl bei der Suche nach Fach- und Führungskräften als kleinere Anbieter? Wie vermeidet ein Kunde Schwarze Schafe?

Allzu oft ist die Enttäuschung groß bei den suchenden Unternehmen, wenn sie – manchmal in großen zeitlichen Abständen – Personaldienstleister im weitesten Sinne einschalten – und den Falschen beauftragen.

Ein genaueres Verständnis des Marktes, seiner Funktion und der Leistungsportfolios der verschiedenen Anbieter kann beiden Seiten, Klienten und Dienstleistern, zu einem besseren Ergebnis verhelfen.

Zu einem höheren Grad an Transparenz wollen wir mit diesen Whitepaper beitragen. Wir wünschen Ihnen eine nutzbringende Lektüre.

Herzlichst

Ihr

A handwritten signature in blue ink, reading "T. Lünendonk". The signature is fluid and cursive, with a large, stylized flourish at the end.

Thomas Lünendonk

Personaldienstleistungen und Personalbeschaffung in Deutschland

Für Unternehmen und Organisationen werden in Zukunft Beschaffung und Rekrutierung von geeigneten Fach- und Führungskräften immer schwieriger. Schuld sind die demografische Entwicklung mit Überalterung der Belegschaften und die Verringerung des Angebotes qualifizierter Arbeitskräfte.

Immer öfter greifen Unternehmen bei der Personalbeschaffung nicht nur im Führungskräfte- sondern auch im Fachkräftesegment auf die Dienste von Externen – von Personaldienstleistern im weitesten Sinne – zurück.

Ein erheblicher Teil der Personalsuchen betrifft Spezialistenfälle, die zum Beispiel von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) alle zwei bis drei Jahre abgehandelt werden. Das bedeutet, dass die KMU sich immer wieder neu in den Markt für

Personalberater einarbeiten müssten, um den für sie passenden auszuwählen. Die alten Kontakte verlieren sie aufgrund der Schnellebigkeit des Marktes: Ansprechpartner im Markt der Personalberater wechseln durch Firmenwechsel, Übergang in die Selbstständigkeit, Firmenübernahmen oder Marktaustritt von Anbietern.

Die Wertschöpfungskette der Personaldienstleistungen wird üblicherweise als Abfolge vom Personal-Marketing bis zur Personalfreisetzung dargestellt (Abbildung 1). Dabei ist die Begriffswelt im Tätigkeitsfeld Personaldienstleistungen verwirrend. Unser Thema ist die Personalbeschaffung von Fach- und Führungskräften. Als Navigationshilfe in der nahezu unüberschaubaren Angebotsvielfalt soll dieses Whitepaper dienen.

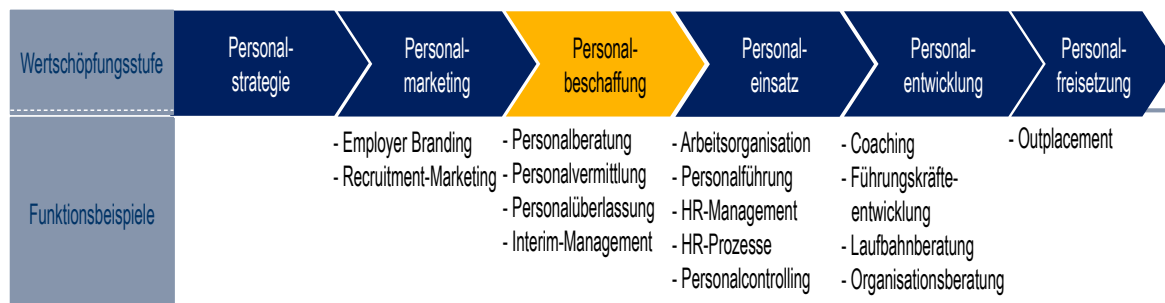


Abbildung 1: Wertschöpfungskette der Personaldienstleistung

Quelle: Erweitert auf Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME), Personal im Einkauf, 1. Auflage

Nachfrage der Unternehmen nach Unterstützung bei der Personalbeschaffung

Rekrutierungskanäle	Budgetanteile in Prozent
Internet-Stellenbörsen	38,2
Personalberater, Headhunter/Executive Search	27,3
Printmedien	18,7
Zeitarbeitsfirmen	8,9
Unternehmens-Webseite	k.A.
Mitarbeiterempfehlungen	k.A.
Bundesagentur für Arbeit	k.A.
Social Media	k.A.
Persönliches Recruiter-Netzwerk	k.A.

Abbildung 2: Verteilung der Rekrutierungsbudgets der Top-1000 deutschen Unternehmen auf Kanäle
Quelle: Recruiting Trends 2013, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Goethe-Universität Frankfurt am Main, Centre of Human Resources Information Systems – CHRIS

Wie rekrutieren Unternehmen ihr Personal? Etwa 38 Prozent des ihnen zur Verfügung stehenden Rekrutierungsbudgets geben Arbeitgeber laut einer Umfrage unter den 1.000 größten deutschen Unternehmen für Internet-Stellenbörsen aus. Für Printmedien werden circa 19 Prozent und für Zeitarbeitsfirmen rund 9 Prozent des Rekrutierungsbudgets aufgewendet. Immerhin gut 27 Prozent entfallen auf Headhunter beziehungsweise Personalberatungen (Executive Search) (Abbildung 2).

MARKTBEDEUTUNG EXTERNER PERSONALBESCHAFFUNG

Die Bedeutung externer Personalbeschaffung in Deutschland ist in den letzten Jahren gestiegen. Insbesondere die Zeitarbeit hat zugenommen. Die Anzahl der Leiharbeiter (Arbeitnehmerüberlassung) beispielsweise hat sich in Deutschland seit 1998 nahe vervierfacht auf 878.000 (2012). Andere

Formen der externen Rekrutierung sind Outsourcing, Contracting/Werkverträge oder Management auf Zeit/Interim Management.

Ein qualitativ hochwertiger Teil der Vakanzen in Unternehmen wird durch Personalberatungsunternehmen gefüllt. Die Zahl der Positionen bei Fach- und Führungskräften, die durch die Unterstützung von Personalberatern in der deutschen Wirtschaft, Industrie oder Verwaltung besetzt werden konnten, ist 2012 auf rund 51.000 gestiegen.

Die durch Personalberater erfolgten Platzierungen machen allerdings insgesamt nur 2 Prozent oder weniger der jährlich in Deutschland neu zu besetzenden Stellen aller Gehaltsklassen aus (Abbildung 3). Insofern ist also noch Möglichkeit zur Ausdehnung der Stellenbesetzungen durch Personalberater vorhanden – auch in Klassen niedrigerer Zieleinkommen der Kandidaten.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Stellenneubesetzungen insgesamt	2.900.000	3.700.00	3.700.000	3.300.000	3.600.000	k.A.	k.A.
Von Personalberatern besetzte Positionen	58.000	67.000	71.000	38.000	44.700	48.800	51.000
Anteil in Prozent	2,0 %	1,8%	1,9%	1,2%	1,2%	-	-

Abbildung 3: Stellenneubesetzungen in Deutschland mit und ohne Mitwirkung der Agentur für Arbeit
Quellen: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots, BDU e.V. 2012/2013

Dabei trifft es schon lange nicht mehr zu, dass lediglich hochkarätige Führungspositionen durch Personalberater besetzt werden. Unternehmen setzen heute auch bei der Suche nach qualifizierten Fachkräften Personalberater ein. Drei Viertel der 2012 vermittelten Positionen waren mit Einkommen unterhalb von 150.000 Euro pro Jahr dotiert (Abbildung 4). Personalberater besetzen also auch durchaus einen beachtlichen Anteil von qualifizierten Fachkräfte- oder Führungskräftenachwuchspositionen mit (noch) nicht so hohen Einkommen.

GRÜNDE FÜR DIE EINSCHALTUNG VON PERSONALBERATERN

Es gibt eine ganze Reihe von Gründen für die Einschaltung von Externen, insbesondere Personalberatern, in Rekrutierungsprozesse von Positionen ganz unterschiedlicher Gehaltsklassen. Denn die Fehleinstellung eines Mitarbeiters ist teuer: Für die Rekrutierung fallen Kosten an, zum Beispiel für Stellenanzeigen, verlorene Arbeitszeit durch Bewerbungsgespräche oder Reisekosten. Aber das ist nur die Spitze des Eisbergs: Minderleistungen auf falsch besetzten Positionen summieren sich rasch zu mehreren Monatsgehältern, nicht eingerechnet die Kosten von falsch getroffenen unternehmerischen Entscheidungen, ein gestörtes Betriebsklima oder demotivierte Mitarbeiter.

Ein Hauptgrund für die Inanspruchnahme externer Unterstützung ist das spezifische Know-how für Problemlösungen im Personalbereich. Externe haben gegenüber Unternehmen oft Spezialisierungsvorteile. Sie suchen wesentlich häufiger Führungskräfte als ein einzelnes Unternehmen und beherrschen routiniert die dazu notwendigen Verfahren. Für sie ist auch die Direktansprache von Führungskräften ein gängiges Mittel der Kandidatengewinnung.

Da zum Beispiel Personalberatungen ständig den Markt für Führungskräfte beobachten, haben sie auch weitaus bessere Kenntnisse über den Kandidatenmarkt als Unternehmen üblicherweise. Weiterhin versprechen sich die Unternehmen eine höhere Beurteilungssicherheit beim „Risiko Personaleinstellung“ und eine schnellere Stellenbesetzung. Ausgefeilte Rekrutierungsverfahren und profundes Know-how der Externen bei der Kandidatenbeurteilung sind hierfür ausschlaggebend.

Auch die Arbeitsentlastung der eigenen HR-Organisation mit begrenzter Personalkapazität durch externe Personalberater spielt eine wichtige Rolle. Die Risiken einer langen Vakanzzeit, unerwünschter Fluktuationen oder einer Fehlbesetzung werden durch die externe Professionalität gesenkt.

Zudem hat die Bedeutung der Anonymität der Kandidatensuche für die Mandanten in den letzten Jahren deutlich zugenommen.

Schwer zu besetzende Vakanzen erfordern ohnehin externe Unterstützung: Eine Umfrage unter den Top-1000-Unternehmen in Deutschland ergibt, dass knapp 40 Prozent der Stellen als schwer zu besetzen

gelten. Insbesondere in diesem schwierigen Geschäft sollte auch in Zukunft Potenzial für effektiv arbeitende Personalberatungen, aber auch für andere Personaldienstleister sein. Das zeigt auch die in den letzten Jahren wieder ansteigende Anzahl der Stellenbesetzungen durch Personalberatungen. Gleichzeitig gibt es einen langfristigen „Bodensatz“ von etwa 5 Prozent nicht zu besetzender Vakanzen.

Jahreseinkommen in Euro	Anzahl besetzter Positionen	Anteile besetzter Positionen in Prozent	Kumulierte Anteile in Prozent
Unter 75.000	8.600	17	17
75.000 bis 100.000	14.800	29	46
100.000 bis 150.000	14.300	28	74
150.000 bis 250.000	8.200	16	90
250.000 bis 500.000	4.100	8	98
Über 500.000	1.000	2	100
	51.000	100	-

Abbildung 4: Platzierungen nach Einkommensklassen 2012

Quelle: BDU, BDU Personalberatung in Deutschland 2012/2013, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 7. Juni 2013

Angebot von Recruiting- und Personalbeschaffungsdienstleistungen

Der Personalbeschaffungsmarkt in Deutschland ist fragmentiert und von Anbietern verschiedener Typen und unterschiedlicher Größen besetzt. Bezeichnungen wie Personalberater, Personalvermittler, Personaldienstleister und andere beschreiben ein schwer zu durchschauendes Geflecht unterschiedlicher Leistungen. Insbesondere der Begriff „Personalberater“ wird im Markt höchst unterschiedlich verwendet.

PERSONALDIENSTLEISTER: EIN HETEROGENER MARKT

Die Beschreibung des Marktes der Vermittlung und der Beschaffung von Fach- und Führungskräften bereitet einige Probleme. Es existieren keine umfassenden Statistiken, die Größe und wirtschaftliche Kraft der Bereiche beschreiben.

So sind einige Tätigkeiten im Bereich der Personaldienstleistungen in Deutschland durch die Bundesanstalt für Arbeit melde- beziehungsweise genehmigungspflichtig, so dass darüber Statistiken vorliegen.

Dazu gehören unter anderem der Teilmarkt der Privaten Arbeitsvermittlung mit insgesamt rund 2.400 Unternehmen oder die Arbeitnehmerüberlassung, für die 2010 insgesamt rund 5.000 Unternehmen (ohne Niederlassungen) registriert waren. Zusätzlich existieren nach Schätzungen des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. etwa 2.000 Personalberatungsunternehmen mit 5.700 Beratern und 11.000 Mitarbeitern in Deutschland, inklusive solcher, die nicht dem BDU angehören (2012) (Abbildung 5).

Dieses Whitepaper konzentriert sich auf Anbieter von Personaldienstleistungen im Recruiting-Bereich, die in einem Markt gemeinsam mit vielen komplementären und manchmal auch konkurrierenden Dienstleistern auftreten, so dass eine stringente Trennung der einzelnen Leistungsanbieter in der Praxis schwer möglich ist: Recruitment-Services umfassen ein breites Spektrum an Anbietern.

Tätigkeit	Anzahl der Unternehmen	Jahr	Zweig	Quelle
Vermittlung von Arbeitskräften	2.400	2010	Wirtschaftszweig WZ 78.1	Statistisches Bundesamt 2013
Überlassung von Arbeitskräften	5.000	2010	Wirtschaftszweig WZ 78.2 und 78.3	Statistisches Bundesamt 2013
Personalsuche und Stellenbesetzungen	2.000	2012	Personalberater	BDU e.V.

Abbildung 5: Wirtschaftszweige der Personalvermittlung (Zahlen gerundet)

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2013, BDU e.V.

ANBIETER VON PERSONALDIENSTLEISTUNGEN

Personalberatungen

Personalberatung ist eine Dienstleistung, die der Unternehmensberatung zugerechnet wird und verschiedene Beratungsfelder umfasst. Eine Personalberatung im weiteren Sinne umfasst Bereiche wie Personalentwicklung, Konzeption von Vergütungssystemen, Systemen betrieblicher Sozialleistungen oder Altersversorgungssystemen, Hilfe bei betrieblichen Kommunikationsstörungen, Neustrukturierung von Hierarchieebenen, Ideenumsetzung im Bereich Mitarbeitermotivation, Entwicklung von Modellen zur Senkung des Krankenstandes, Erstellung von Personalauswahlverfahren, Erstellung von Arbeitszeitmodellen und zunehmend auch die Hilfe bei dem Aufbau oder der Verbesserung von Personalinformationssystemen.

In diesem Whitepaper wird die Personalberatung im engeren Sinne berücksichtigt: Im engeren Sinn ist Personalberatung die Suche und Auswahl von Führungs- und Fachkräften durch Beratungsunternehmen (Executive Search). Die Personalberatung unterliegt keinen speziellen gesetzlichen Beschränkungen und bedarf keiner behördlichen Erlaubnis.

Personalberater suchen und vermitteln nicht nur Führungs- und Fachkräfte, sondern haben auch hohe Ansprüche an die Beratungsleistung für ihre Kunden. Der Personalberater wird auf Mandatsbasis engagiert und erhält idealtypisch einen Teil oder das gesamte Honorar unabhängig von der erfolgreichen Besetzung der Position (Retained Search) für seinen Aufwand.

Spezialisierte Personalberatungen konzentrieren sich auf einzelne Branchen oder lediglich wenige Funktionen – zum Beispiel die Personalsuche von Fach- und Führungskräften. Einige spezielle Formen der Personalsuche sind:

Executive Search

Hier suchen die Berater mehr oder weniger verdeckt neues Personal für die erste und zweite Führungsebene des Unternehmens aus einer meist übersichtlichen Anzahl von Kandidaten durch Direktansprache.

Der Berater erhält in der Regel ein festes Aufwands-honorar, unabhängig von einer Besetzung.

Headhunter/Direct Search

Headhunter sind Personalberater, die sich auf die Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften mittels der Methode der Direktsuche, das heißt dem aktiven Abwerben von gut ausgebildeten oder erfahrenen Menschen, spezialisiert haben. Die Zielpersonen müssen von Researchern in Zielfirmen identifiziert werden.

Advertised Selection

Ansprache und Auswahl erfolgen über Anzeigen in Print- oder Online-Medien. Der Berater selektiert die Bewerbungsunterlagen, führt erste Gespräche und präsentiert seinem Klienten eine Auswahl der besten Kandidaten. Der Kunde bezahlt neben den Anzeigenkosten ein Honorar von 20 bis 25 Prozent des Brutto-Zielgehalts.

Wichtig ist dabei, zu unterscheiden, dass je nach Suchmethode unterschiedliche Typen von Kandidaten angesprochen werden.

- Anzeigen sprechen grundsätzlich tendenziell wechselwillige Kandidaten an, die sich bereits im Markt informieren.
- Die Direktansprache erreicht Kandidaten, die sich bislang eventuell noch nicht mit dem Gedanken an eine neue Stelle auseinandergesetzt haben. Deren Verhandlungsposition in der Verhandlung mit Headhunter oder dessen Auftraggeber ist daher auch in der Regel stärker.

Personalberater sind prinzipiell Mittler zwischen Angebot und Nachfrage. Sie bringen Unternehmen und Kandidaten zusammen, damit diese im gegenseitigen Einvernehmen einen Arbeitsvertrag abschließen. Ökonomisch ist das eine makelnde Tätigkeit für den Abschluss von Verträgen. Der Personalberater ist kein üblicher Makler oder Lieferant, sondern erbringt eine beratende Dienstleistung. Dies kann sich zum Beispiel darin äußern, dass auch interne Kandidaten des Klienten in den Stellenbeset-

zungsprozess und in das Auswahlverfahren durch den Personalberater gleichwertig mit einbezogen werden. In diesem speziellen Falle ist die Suche partiell nicht entlohnt, sondern ein Entgelt für die Arbeit im Beurteilungs- und Auswahlprozess wird gezahlt (Retainer).

Personaldienstleister im engeren Sinne

Personaldienstleister bieten die gesamte Bandbreite an Dienstleistungen rund um die Gewinnung, aber auch den Einsatz und die Freisetzung von Personal. Im Gegensatz zur Leistung auf Basis eines Werkvertrags bieten sie ‚Arbeitszeit‘ in einer bestimmten Qualifikation als Leistung an: Zeitarbeit, Personal-Leasing, Personalvermittlung, Outsourcing/Projektmanagement, Ingenieurdienstleistungen sowie Management auf Zeit (Interim Management).

Personalvermittler

Mit dem Ende des Vermittlungsmonopols der Bundesanstalt für Arbeit 1994 wurde die gewerbsmäßige, private Arbeitsvermittlung für alle Berufsgruppen zugelassen. Private Personalvermittler führen als Makler Arbeitgeber und Arbeitsuchende zum Abschluss eines Arbeitsvertrages zusammen. Sie benötigen eine Erlaubnis der Bundesanstalt für Arbeit. Das Honorar für die Vermittlung zahlt der beauftragende Arbeitgeber. Der Personalvermittler agiert (idealtypisch) auf Erfolgsbasis (Contingency) und erhält die Provision des Auftraggebers, wenn er die Position besetzt. Der Begriff Personalvermittler hat sich für die Vermittlung vor allem einfacher sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse etabliert. Nicht einbezogen in dieses Whitepaper werden die staatlichen Personalvermittler der Bundesagentur für Arbeit und Personal-Service-Agenturen.

Private Arbeitsvermittler werden demgegenüber von Arbeitssuchenden in Anspruch genommen, die Schwierigkeiten haben, eine angemessene Arbeit zu

finden. Die Bezahlung der Leistungen einer privaten Arbeitsvermittlung erfolgt durch den Arbeitssuchenden oder – zur Senkung der Arbeitslosenzahlen – durch die öffentliche Hand.

„Lebenslaufmakler“/ „CV-Dealer“

Sie recherchieren Kandidatenprofile, oft aus firmeneigenen Datenbanken. Die Leistung besteht wesentlich in der Prüfung der Verfügbarkeit der potenziellen Kandidaten und der Übergabe der Lebensläufe an den Kunden.

Online Agencies

Diese Anbieter legen den Schwerpunkt ihrer Kandidatenansprache auf Online-Medien (Jobbörsen oder eigene Website) und bieten eine hohe Anzahl von offenen Jobs an. Sie berechnen ihren Kunden in der Regel nur im Erfolgsfall ein Besetzungshonorar.

Arbeitnehmerüberlassung (Zeitarbeit)

Die Arbeitnehmerüberlassung ist ein dreiseitiges Beschäftigungs- respektive Arbeitsverhältnis zwischen Entleiher, Verleiher und Arbeitnehmer. Arbeitnehmer erhalten grundsätzlich einen schriftlichen, unbefristeten Arbeitsvertrag mit den üblichen Leistungen wie Renten-, Kranken-, Arbeitslosen-, Pflege- und Unfallversicherung, bezahltem Urlaub, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, gesetzlichem Kündigungsschutz. Für Zeitarbeitsunternehmen gilt das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG).

Interim-Management-Vermittler

Interim Manager überbrücken Vakanzen; sie übernehmen auf Zeit Verantwortung in einer Linienposition. Sie sanieren Unternehmen, bewältigen Krisen, bereiten Unternehmen auf einen Verkauf vor. Sie leiten Einzelprojekte oder bauen Tochtergesellschaften auf. Interim Manager sind oft im Rahmen eines Beratungsvertrags als Vorstand oder Geschäftsführer auf Zeit tätig.



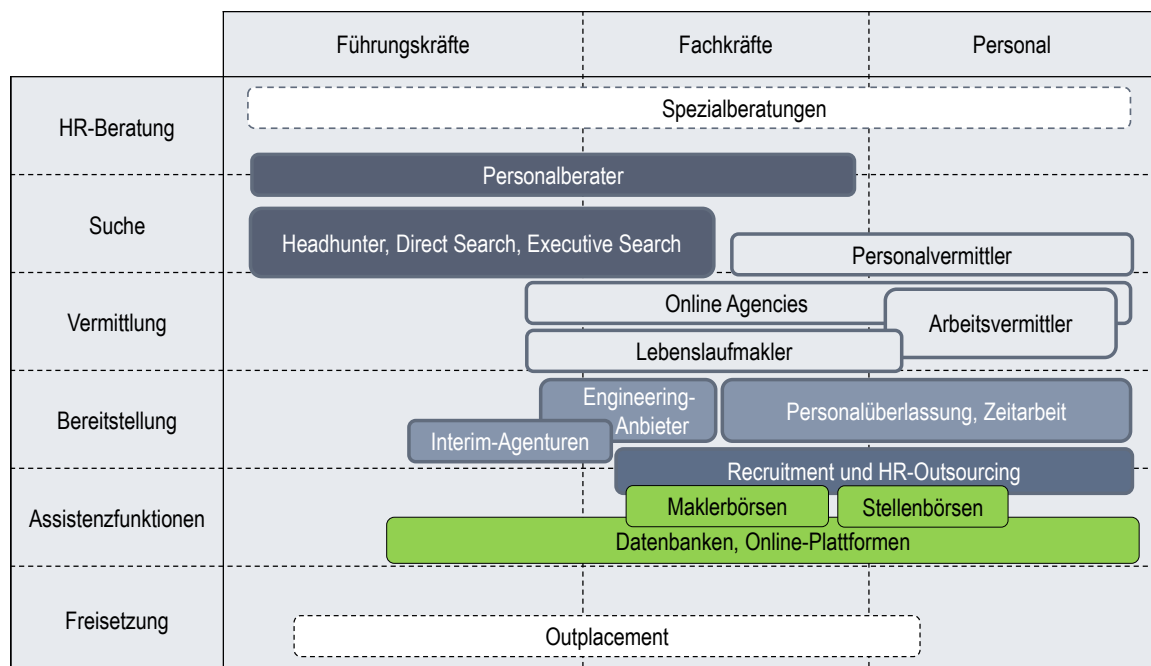


Abbildung 6: Angebotsmarkt für Personalbeschaffungsdienstleistungen: Schematische Übersicht; Getrennt sind die Anbietergruppen idealtypisch nach allgemeiner Beratung, Suche, Vermittlung, Bereitstellung, Übernahme von HR-Funktionen und Leistung von Hilfsfunktionen.

Quelle: Lünendonk GmbH 2013

Recruitment Process Outsourcing (RPO)

Outsourcing ist grundsätzlich die vertragliche Übertragung von Personaldienstleistungsaufgaben an Dritte bis hin zur Auslagerung ganzer Abteilungen (Personalverwaltung, Gehaltsabrechnung, Spesenabrechnung, Zeugniserstellung, u.a.). Die Arbeiten der ausgelagerten Bereiche werden im Rahmen von Werk- oder auch Dienstverträgen zeitlich befristet oder unbefristet ausgeführt. Der Personaldienstleister übernimmt bei dieser Konstruktion die volle Gewährleistung für seine Aufgaben. Ein Recruitment-Process-Outsourcing-Provider als spezieller Personaldienstleister wird zum integrierten Teil der HR-Abteilung des Unternehmens. Dabei übernimmt und verantwortet er alle anfallenden Tätigkeiten zur Besetzung der vakanten Positionen des Unternehmens.

Assistenzfunktionen/Datenbankanbieter im Personaldienstleistungsmarkt

In einer (Online-)Jobbörse (Stellenbörse oder Stellenmarkt) werden Stellenausschreibungen verschiedener Unternehmen veröffentlicht. Sie verschaffen Jobsuchenden direkten Zugang zu rekrutierenden Unternehmen.

Mittlerweile positionieren sich im Markt zusätzliche Arten von Online-Plattformen: Sie verbessern die Markttransparenz und dienen Unternehmen zur Auswahl und exklusiven Beauftragung beispielsweise von Personalberatern mit der Suche nach Fach- und Führungskräften oder Interim Managern. Sie erleichtern es Unternehmen, geeignete Personalberater zu finden und zu beauftragen. Personalberater

wiederum erhalten durch solche Plattformen die Möglichkeit zur transparenten und gegebenenfalls nachprüfbaren Darstellung ihrer Leistungen und damit einen zusätzlichen Vertriebs- und Kommunikationskanal zu ihren Kunden.

ÜBERSICHT ÜBER DEN ANBIETERMARKT FÜR DIE PERSONALBESCHAFFUNG VON FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN

Eine schematische Übersicht kann Anbietertypen nach Funktion unterteilen, also zum Beispiel nach Suchmethode oder Einsatzebene (Führungs- oder Fachkräfte, Personal) (Abbildung 7).

Oft bestehen Missverständnisse zwischen den Klienten und den jeweiligen Anbietern von Beratungs- oder Vermittlungsleistungen in Bezug auf die Art der angebotenen und der benötigten Services. Klarheit in die Unterschiede der angebotenen Leistungsportfolios bringt eine Unterteilung nach Zielgruppen. Die Art der zu besetzenden Stelle (nach Hierarchie, Funktion, Branche) bedingt, wie beauftragt wird (exklusiv oder nicht exklusiv), wie gesucht wird (direkt, anzeigengestützt, datenbankbasiert)

und wie die Vergütung der erbrachten Leistungen erfolgt (basierend auf Erfolg oder Aufwand).

Basierend auf den Geschäftsmodellen würde z.B. ein Geschäftsführer in einem engen Markt von einem Headhunter gesucht werden, aber Young Professionals über einen Personaldienstleister. Bei der Besetzung des Geschäftsführers ist absolute Vertraulichkeit geboten und eine hohe Passgenauigkeit auf das Zielunternehmen. In diesem Fall ist ein sorgfältiges Marktscreening über Direct Search und eine Vorauswahl durch persönliche Interviews unabdingbar. Die Höhe des Personalberaterhonorars ist dabei verglichen mit den Kosten einer möglichen Fehlbesetzung relativ gering.

Werden mehrere Fachkräfte oder Young Professionals gesucht und ist dabei der Zeitpunkt der Einstellung und die Vertraulichkeit nicht ausschlaggebend, bieten sich Personaldienstleister mit datenbankbasierten Diensten an.

Ebenso vielfältig wie die Anbietertypen im Markt für Personaldienstleistungen sind die Portfolios der angebotenen Services.



LÜNENDONK®-WHITEPAPER 2013:
MEHR TRANSPARENZ IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

		Personalberater i.e.S.		Personaldienstleister			
		Executive Search, Headhunter (Direktsuche)	Anzeigen-gestützte Suche	Lebenslauf-Makler	Personal-vermittler	Personal-dienstleister	Arbeitnehmer-überlassung (Zeitarbeits-unternehmen)
Level	Top Management	✓	✓				
	Mittleres Management	✓	✓				
	Fachkräfte		✓	✓	✓	✓	✓
Beauftragung	Exklusiv	✓	✓				
	Nicht exklusiv			✓	✓	✓	✓
Suchmethode	Direktansprache	✓					
	Anzeigen		✓				
	Datenbank		✓	✓	✓	✓	✓
	Online-Börse			✓	✓	✓	✓
Besetzungsdurchsatz	Ausgewählt – weniger	✓	✓				
	Schnell – mehr			✓	✓	✓	✓
Vergütung	Retainer (Beratung, Aufwandsentgelt)	✓	✓				
	Contingency (Erfolg, Maklerlohn)			✓	✓	✓	✓
Prozess	transparent	✓	✓			✓	
	geführt	✓	✓				
	individualisiert	✓	✓				
Vertraulichkeit	absolute Vertraulichkeit	✓					
	Vertraulichkeit		✓				

Abbildung 7: Unterschiede zwischen Personalberatern im engeren Sinne und ausgewählten anderen Personalbeschaffungsdienstleistern

Quelle: BetterHeads GmbH, Lünendonk GmbH, 2013

LEISTUNGSANGEBOT IM RAHMEN DER PERSONALBESCHAFFUNG

Durch die große Anzahl der nicht immer trennscharf unterschiedenen Anbietertypen und die Vielfalt der angebotenen Dienstleistungen, die von den Klienten oft nur schwer zu differenzieren sind (Abbildung 8), entsteht eine – zum Teil durchaus bewusst herbeigeführte – Unübersichtlichkeit im Markt. Viele Anbieter geben ein breites Leistungsspektrum an, um attraktiv auf möglichst viele potenzielle Kunden zu wirken. Objektive Informationen zur Auswahl sind für die Kunden oft nur schwer zu erlangen. Entsprechend schwierig ist der Auswahlprozess.

Einzelne Personaldienstleistungen können den Bereichen Personalberatung, Personaldienste und Hilfsfunktionen zugeordnet werden (siehe Anhang: Services der Anbieter von Personaldienstleistungen im weiteren Sinne, Seite 32 f.).

Beratungsfelder der Personalberatungen im Rahmen der Recruiting-Services
• Arbeitsmarktanalysen
• Employer Branding
• Personal-Marketing
• Campus Recruiting
• Auswahlverfahren und Eignungsdiagnostik
• Besetzung von Beiräten und Aufsichtsräten
• Suche und Auswahl von Führungskräften und Experten
darunter
Aufbau Firmenprofil
Stellenprofil/Anforderungsprofil
Zielfirmenanalyse
Identifikation geeigneter Kandidaten
Direktansprache von potenziellen Kandidaten
Erste Selektion von potenziellen Kandidaten
Weitere Selektionen/mehrstufige Vorauswahl
Präsentation des Kandidaten beim Kunden
Moderation und Begleitung des Kunden Auswahlprozesses beim Kunden
Begleitung des Kandidaten im Bewerbungsprozess

Abbildung 8: Recruiting-Dienstleistungen von Personalberatungen

Auswahl von Dienstleistern der Personalbeschaffung

Klienten haben hohe Ansprüche bei der Auswahl von Personalberatungen. Zum einen geht es hierbei um allgemeine Anforderungen, die die Qualität der Zusammenarbeit sichern sollen. Hierzu gehören die Beratung durch den externen Personalfachmann, die Diskretion, insbesondere bei der Besetzung hochkarätiger Stellen, und natürlich auch die „technische“ Sicherheit der Daten und Vertraulichkeit der Unterlagen während des gesamten Rekrutierungsprozesses.

Zum anderen gibt es die fachspezifischen Anforderungen, die sich je nach Branche unterscheiden können. Klienten und Kandidaten erwarten von ihrem Berater spezifische Branchenkenntnisse und einen hohen Grad an Vernetzung innerhalb der Branche.

Zu den allgemein gültigen Kriterien einer Auswahl gehören:

- Methodenkompetenz bei der Personalbesetzung
- Ein verbindlicher mit der Suche beauftragter Einzelberater mit fundierter Qualifikation
- Professionelle Infrastruktur für die Personalsuche, wie ein eigenes Research-Angebot zur Marktanalyse und Kandidatenansprache
- Aussagekräftige Referenzen und ein Renommee in der Branche

Dennoch ist die Auswahl eines geeigneten Personalberaters durch die Unternehmen oft suboptimal. Insbesondere kleineren Unternehmen fehlt die Zeit, sich auf eine Auswahl von Personalberatern intensiv vorzubereiten und Kriterienlisten anzulegen. Bei sporadischem Personalbedarf ist ihnen dieser Aufwand einfach zu hoch.

Drei prinzipielle Möglichkeiten hinsichtlich einer geordneten Auswahl von Dienstleistern zur Beschaffung von Fach- und Führungskräften haben Unternehmen:

- Geordnete Einzelfall-Auswahl anhand bewährter Kriterien
- Strategische Vorauswahl – Rahmenverträge mit Preferred Suppliers besonders in großen Unternehmen
- Nutzung von Online-Plattformen

KRITERIEN FÜR DIE EINZELFALL-AUSWAHL EINES PERSONALDIENSTLEISTERS

Den richtigen Dienstleister für die eigene Personalbeschaffung im Falle eines aktuellen Personalbedarfes zu finden, erfordert einige Überlegung und die Anwendung bewährter Kriterien. Welche besonderen Kriterien sind also bei der Auswahl des geeigneten Beratungsunternehmens besonders zu beachten?

Spezielle Marktkenntnisse

Spezielle Marktkenntnisse und gute Branchenkontakte bringen für den Kunden einen Mehrwert über einen schnelleren Sucherfolg. Die Kenntnisse des Personalberaters ermöglichen dem Kunden gegebenenfalls auch ein „Market Mapping“, das den Klienten ein bestimmtes Know-how und eine Einsicht in die Wettbewerbssituation verschafft: Wo erfolgen Neueinstellungen? Wo wird abgebaut? Welche Bewegungen existieren aktuell im Markt?

Bei der Zusammenarbeit zwischen Klient und Personalberater und der Suche nach entsprechenden Kandidaten sind auch Faktoren wie Kreativität bei der Suche, Vertrauen in die Fertigkeiten und in die Diskretion entscheidende Ethikfaktoren bei der Vergabe von Mandaten.

Fachspezifische Anforderungen

Immer mehr Beratungshäuser weisen an Branchen ausgerichtete Business Units (von Automobil bis Pharma) auf. Oder sie besitzen nach Funktionen arrangierte Competence Center (von Accounting bis Vertrieb), die eine fachspezifische Betreuung der Klienten sicherstellen sollen.

Allerdings kann eine zu hohe Spezialisierung mit einem kleinen Kreis von möglichen Klienten und einer überschaubaren Anzahl von Kandidaten zu Interessenkonflikten führen. Seriöse Personalberatungen allerdings werben keine Kandidaten bei ihren Kunden ab.

Größe des Dienstleisters

Ob die Größe eines Beratungsunternehmens für den Klienten eine besondere Rolle spielt, lässt sich nicht pauschal sagen.

- Viele kleinere Dienstleister arbeiten eher regional, und manche von ihnen agieren auch international mit der Hilfe von Netzwerken, ohne länderübergreifend eigene Büros zu haben. Sie zeichnen sich oft durch Pragmatismus und kurze Dienstwege aus und betreuen persönlich. Einige Berater bieten auch eine hohe Exklusivität und ein besonderes Standing aufgrund der Art der zu besetzenden Positionen und der damit nicht delegierbaren Such- und Beratungsleistung.
- Für die Wahl eines großen Anbieters sprechen Bekanntheit und Image und möglicherweise ein etabliertes internationales Netzwerk ebenso wie ein zuverlässiges, leistungsfähiges Backoffice- und Research-Team, das die Aktualität und Akkuratess der Personaldatenbestände sicherstellt. Außerdem sind große Anbieter im Prinzip leistungsfähiger bei der Abwicklung mehrerer gleichzeitiger Personalsuchen.

Nachteile können natürlich bestehen in einer gewissen Anonymität, so dass der Kunde einer unter vielen ist, und durch Fluktuation der betreuenden Berater, die zu anderen Anbietern wechseln oder sich selbstständig machen. Andererseits bleibt die Organisation eines größeren Dienstleisters auch beim Wechsel von einzelnen Beratern insgesamt leistungsfähig für die Kunden.

Ein Nebenaspekt ist, dass bei großen Beratungsunternehmen die Klientenschutzliste umfangreich sein kann und die Erfolge der vergangenen Stellenbesetzungen sich dadurch gewissermaßen für einen Klienten rächen.

Mag auch ein prozessbasierte Vorgehensweise größeren Unternehmen mit etablierten Einstellungsprozessen entgegenkommen, so wird sie kleine Personalsuchende Firmen dagegen abschrecken.

Tendenziell beschäftigen auch große Klienten einen Mix aus kleinen und großen Dienstleistern zur Personalbeschaffung, wobei unterhalb der Executive-Ebene bei Besetzungen Qualität und Preis der Suche entscheiden.

Große Unternehmen bewerten oft vorrangig nach Qualität, Vertrauen, Preis und (internationaler) Reichweite der Personalsuche, die zum Beispiel für Fortune-500-Unternehmen eine *Conditio sine qua non* darstellen.

Die spezifischen Auswahlkriterien der Unternehmen für die Beauftragung von Dienstleistern zur Beschaffung von Fach- und Führungskräften fallen in eine Handvoll von Kategorien: Hierzu gehören Leistungsangebot, Vertrauensbildung, Arbeitstechnik und Know-how sowie Konditionen. (Abbildung 9).



Kategorie	Kriterium
Leistungsangebot	<ul style="list-style-type: none"> • Größe des Unternehmens • Internationale Präsenz/Reichweite • Leistungsangebot • One-Stop Shopping bei einem großen Personalberater
Vertrauensbildung	<ul style="list-style-type: none"> • CV der Berater • Diskretion • Eigene Erfahrung der Berater • Eindruck der Homepage • Empfehlung • Loyalität • Persönlicher Eindruck der Berater • Positive Auftragshistorie • Qualifizierte Ausbildung der Personalberater • Referenzen, Referenzprojekte • Reputation des Dienstleisters • Seriosität, Glaubwürdigkeit • Soziale Kompetenz • Verantwortungsbewusstsein • Zuverlässigkeit
Arbeitstechnik – Know-how	<ul style="list-style-type: none"> • Branchenexpertise • Effektive Projektabwicklung • Flexibilität der Leistungserbringung • Geschwindigkeit der Besetzung • Interner Aufwand im Bewerbungsprozess • Know-how der Unternehmensstruktur des Klienten • Marktexpertise • Netzwerk in den Zielbranchen • Präsentation der Kandidaten • Qualität der Auftragsabwicklung • Qualität des Kandidaten • Schnelle Besetzung der offenen Positionen • Spezialisierter Funktionsbereich • Vorbereitung der Kandidaten
Konditionen	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität der Honorargestaltung • Honorarhöhe • Preisstruktur

Abbildung 9: Elemente einer Checkliste für Unternehmen zur Auswahl von Personalbeschaffungsdienstleistern. Bei der Auswahl sind Branchenexpertise, Flexibilität der Leistungserbringung sowie der Eindruck beziehungsweise die Erfahrung mit dem Berater die Topkriterien der Auswahl.

Quelle: Lünendonk GmbH

STRATEGISCHE VORAUSWAHL: „PREFERRED SUPPLIERS“

Bei Großkonzernen geht es meist um hohe Auftragssummen, große Projektteams, relativ höhere Tagessätze und längere Laufzeiten. Anders sieht es beim Mittelstand aus oder bei Spezialsuchen größerer Auftraggeber. Hier kommt eine Vielzahl von Anbietern infrage. In beiden Fällen kann es sinnvoll sein, der operativen Suche durch einen speziellen Berater eine strategische Vorauswahl von Dienstleistern voranzustellen.

Vor allem große Unternehmen versuchen, ihre Personalbeschaffung weiter zu professionalisieren, um nicht in jedem neuen Falle einen geeigneten Recruitment-Dienstleister mühsam auswählen zu müssen. Wie bei vielen anderen Funktionen auch besteht das Mittel der Wahl hier in der Entwicklung und Einführung definierter und einzuhaltender Prozesse. Unterschieden wird einerseits zwischen dem strategischen Personalbeschaffungsprozess, der quasi innerhalb des Unternehmens die notwendige Infrastruktur für zukünftige Stellenbesetzungen mithilfe Externer schafft, und andererseits dem festgelegten Ablauf der operativen Stellenbesetzung mithilfe

eines bestimmten Personaldienstleisters innerhalb des strategisch vorgegebenen Rahmens (Abbildung 10).

Dabei bringt die strategische Personalbeschaffung ein Unternehmen in die beste Ausgangsposition, um mit externen Anbietern zusammenzuarbeiten. War in der Vergangenheit die Personalabteilung die alleinige Herrin und Durchführende des Verfahrens einer Einstellung, so werden mittlerweile in größeren Unternehmen die Einkaufsabteilungen in Personalbeschaffungsprozesse involviert. Prä-Qualifikationen und Listen von „Preferred Suppliers“ grenzen heute oft die Anzahl der strategischen Personalmarkt-Partner eines Unternehmens ein.

Das Zusammenspiel bei den Stellenbesetzungen kann dabei unterschiedlich sein – insbesondere bei großen Firmen durch die unterschiedlichen Besetzungen und Einflussphären von Personalabteilung, Einkaufsabteilung und Fachabteilung. Leider gerät manchmal zwischen diesen Beteiligten die Frage nach dem inhaltlich richtigen Berater ins Hintertreffen.



Bereich	Aufgabe	Verantwortlich			
		Einkauf	HR	Fach- abteilungen	Personal- dienstleister
Strategische Personalbeschaffung	Marktbeobachtung von Bezugsquellen und Anbietern	✓	✓		
	Angebotseinholung und Prüfung der Leistungsportfolios mehrerer Anbieter	✓	✓		
	Aufstellung von Preferred-Supplier- Listen	✓	✓	✓	
	Aushandlung von Rahmenverträgen	✓	✓		
Operative Personalbeschaffung	Bedarfsermittlung		✓	✓	
	Stellenbeschreibung		✓	✓	
	Anforderungsprofil		✓	✓	
	Auswahl des Dienstleisters	✓	✓		
	Gemeinsame Festlegung des geeigneten Recruiting-Prozesses		✓		✓
	Zuschlagserteilung		✓		
	Kandidatensuche				✓
	Kandidatenvorauswahl und -präsentation		✓		✓
	Kandidatenauswahl		✓	✓	✓

Abbildung 10: Verbindung von strategischer und operativer Personalbeschaffung

Quelle: Ergänzt und erweitert auf Grundlage: Personaleinkauf aus der Sicht eines großen Unternehmens mit Einkaufsabteilung, BME e.V., Personal im Einkauf, 1. Auflage

NUTZUNG VON ONLINE-PLATTFORMEN FÜR MEHR MARKTTRANSPARENZ

Neben der Verbesserung der Effizienz von Stellenbesetzungen durch die Einführung neuer, rahmengerbender strategischer Personalbeschaffungsprozesse und Preferred-Supplier-Listen werden zunehmend auch Online-Plattformen genutzt, die den Markt für Personaldienstleister transparenter machen.

Ihre grundsätzliche Funktionsweise besteht darin, dass sich sowohl nachfragende Unternehmen als auch anbietende Personalbeschaffungs-Dienstleister auf diesen Plattformen registrieren. Hierbei sind bestimmte qualitätssichernde Mindestanforderungen einzuhalten. Personalberater zum Beispiel müssen Auskunft erteilen über: Personalberaterstammdaten, Qualifikation, Berufserfahrung, Größe des Backoffice, Standorte/Internationalität, Hit-Rate/Nachweis qualifizierter Vermittlungen mit Bestätigungsmöglichkeit durch den Auftraggeber (verifizierbare Referenzliste).

Für die Klientenunternehmen bieten solche Portale einen strukturierten, objektivierten Marktüberblick, wenn sie den für ihre Zwecke richtigen Personalberater finden und beauftragen möchten. Potenzielle Kunden stellen ihre Personalanforderung in ein solches Portal ein und erhalten daraufhin fundierte Angebote von Anbietern.

Die Reaktionen von Kundenfirmen auf das Angebot von Online-Plattformen fallen unterschiedlich aus: Online-Plattformen sind überaus nützlich für eine erste Orientierung in einem unübersichtlichen Bera-

termarkt. Aber insbesondere größere Firmen streben langfristig stabile Beziehungen mit ihren Personaldienstleistern an, so dass ihr Bedarf an neuen Anbietern im Laufe der Zeit abnimmt. Große Kundenunternehmen wählen ihre Personalberater bisher nur in begrenztem Ausmaß über Online-Plattformen aus.

Werden dennoch neue Dienstleister mit Spezialangeboten gesucht, bieten sich ergänzend zu den Online-Plattformen die „klassischen“ Marktbeobachtungsinstrumente an: Marktstudien, Berichte über kleine, aber feine Boutiquen oder auch simple Empfehlung innerhalb der Unternehmen.

Für die Personalberater stellen die Plattformen einen zusätzlichen Vertriebskanal dar. Insbesondere bei Neukunden arbeiten sie häufig mit solchen Plattformen zusammen. Da sie jedoch bei Nutzung einer solchen Plattform einen Teil ihres Honorars abgeben müssen, versuchen sie, Kunden schnell selbst und direkt zu übernehmen.

Die Vorteile eines über Online-Plattformen strukturierten Prozesses liegen für Kundenunternehmen insbesondere in der Kanalisierung von Kontakten und der hierdurch bewirkten Verringerung der Direktkontakte mit akquirierenden Personalberatern. Die Verbesserung der Abläufe spart Zeit und Kosten und der jeweilige Stand der Ausschreibung ist tagesaktuell sowohl für den Auftraggeber als auch für den letztlich beauftragten Dienstleister direkt einzusehen.



Die Zusammenarbeit von Klienten mit Dienstleistern zu Beschaffung von Fach- und Führungskräften

Prinzipielle Suchmethoden

Im Wesentlichen setzen Personalberater für die Personalsuche zwei Methoden ein, die mediengestützte Suche und die Direktsuche (Direct Search).

*Die **mediengestützte Suche** nutzt Stellenanzeigen in geeigneten Online- oder Print-Medien. Bei Schaltungen im Internet gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten und Kombinationen: Stellenbörsen, Portale, Foren und soziale Netzwerke. Sowohl Print als auch Internet sind zur Suche nach hochqualifizierten Führungskräften nur bedingt geeignet.*

*Mit der **Direktsuche** sucht der Personalberater über interne und externe Quellen, zum Beispiel Datenbanken, das eigene Netzwerk, Fachliteratur u.ä. Für die Recherche, Identifizierung und Erstansprache von Kandidaten beschäftigen Personalberatungen Researcher mit speziellem Fachwissen. Passen Anforderungs- und Qualifikationsprofil zusammen, spricht der Personalberater den Kandidaten persönlich und gezielt an, um ihn zu einem Arbeitsgeberwechsel zu bewegen. Der kurze Anruf am Arbeitsplatz des Kandidaten ist dabei laut Bundesgerichtshof zulässig.*

ABLAUF EINER OPERATIVEN PERSONALSUCHE (BEISPIEL EXECUTIVE SEARCH)

Hat die strategische Personalbeschaffung den Rahmen für die Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern gesetzt, folgt die operative Stellenbesetzung einem grundsätzlichen Ablaufschema, das – wo nötig – variiert und angepasst wird (Abbildung 11).

Dominierender Schwerpunkt der Tätigkeit der Personalberatungen sind die Suche nach und die Auswahl von Fach- und Führungskräften. Eine solche Beratung beginnt üblicherweise mit einem Beratungsgespräch zwischen dem Personalberater und dem Klienten:

- Gemeinsam wird ein umfassendes Profil der zu besetzenden Position und der Anforderungen an den zu findenden Mitarbeiter erstellt. Dazu werden die Stellen und ihre Tätigkeiten analysiert sowie die Zielgruppe für die Suche festgelegt.
- Daraufhin wird entschieden, welche Suchmethoden sich für die zu besetzende Position eignen. Die Auswahl der Suchmethoden bestimmt die Kosten der Suche mit.
- Die Suchstrategie (Direktansprache, Anzeige in Print oder Internet) hängt von der Art der Stelle ab (Führungskraft, Experte, Berufsanfänger) und davon, welche Zielgruppe (Jüngere, Ältere) angesprochen werden soll.

- Auf diesen Grundlagen vereinbaren die Vertragsparteien schriftlich die Konditionen, und die Suche beginnt.
- Mit einer Zielfirmenliste für Direktansprachen wird festgelegt, in welchem Umfeld der Personalberater sucht. Aus welcher Branche soll der Kandidat kommen? Welche Branchen weisen Ähnlichkeiten mit der Zielbranche auf und kommen ebenfalls für die Suche infrage? Und – ebenso wichtig: Welche Unternehmen sind von der Direktansprache ausgeschlossen (Konkurrenzverbote, Kundenunternehmen, Mandantenschutz, Loyalitätskonflikte)?
- Viele Personalberatungen haben einen eigenen Bewerberpool, mit dem sie das Anforderungsprofil abgleichen. Weitere Möglichkeiten sind externe Bewerberdatenbanken und Jobbörsen, aber auch persönliche Kontakte und Empfehlungen spielen eine Rolle.
- Unter den gefundenen Kandidaten wird eine Vorauswahl nach dem definierten Anforderungsprofil getroffen. Die Auswahl beruht auf Sichtung, Analyse und Sortierung der Bewerbungsunterlagen sowie auf Auswahlgesprächen, Eignungstests oder Assessment Centern. Bis zu fünf der geeignetsten Kandidaten werden dem Auftraggeber vorgestellt.
- Personalberater betreuen Klienten und Kandidaten während des gesamten Einstellungsprozesses, von der Teilnahme im Vorstellungsgespräch über die Beratung bei der Entscheidung und der Arbeitsvertragsgestaltung bis hin zur Betreuung der neuen Mitarbeiter während der Probezeit.



Arbeitsschritt	Inhalte
1. Anforderungsprofil erstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräche des Personalberaters mit dem Klienten zur Erfassung der Aufgabe • Definition der zu besetzenden Position, Beschreibung der unternehmerischen Zielsetzung und des Anforderungsprofils • Was wird an diesem Arbeitsplatz benötigt?
2. Suchstrategie(n) festlegen	<ul style="list-style-type: none"> • Anzeige, Internet und/oder Direktansprache
3. Kandidaten suchen	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl der Suchstrategie(n) (Direktansprache, Anzeige, Pool) • Auswahl der Suchreviere (Zielunternehmen, Regionen, Börsen, Medien) • Identifikation von Kandidaten • Direktansprache von Kandidaten (Telefon/E-Mail)
4. Bewerbungen auswerten	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerbungen analysieren, standardisieren und reduzieren
5. Telefoninterviews durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • Telefoninterview-Leitfaden • 20 bis 30 Minuten Interview pro Kandidat • Reduktion auf drei bis fünf Kandidaten
6. Persönliche Interviews führen	<ul style="list-style-type: none"> • Interview-Leitfaden • Vergleich mit den Ergebnissen der Telefoninterviews • Circa zwei Stunden pro Kandidat • Vorstellung der Firma, der Aufgabe, des Umfeldes und der Perspektiven • Erstellung einer Kandidaten-Shortlist
7. Referenzen einholen	<ul style="list-style-type: none"> • Zwei bis drei Referenzgespräche mit ehemaligen Arbeitgebern oder Vorgesetzten • Umfassende Referenzprüfung

Abbildung 11a: Arbeitsschritte der operativen Stellenbesetzung am Beispiel Executive Search

Quelle: Basierend auf Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME), Personal im Einkauf, 1. Auflage, u.a.

8. Optional Testverfahren anwenden	<ul style="list-style-type: none"> • BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)) • BOMAT, (Bochumer Matrizentest in den Bereichen Personalentwicklung, Personalauswahl) • HOGAN (Hogan Personality Inventory (HPI))
9. Geeignete Kandidaten schriftlich präsentieren	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerbungsunterlagen • Interviewberichte
10. Kandidateninterview mit Kunden durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • Interview-Leitfaden, Verhaltensprofile, Werte und Verhalten in ausgewählten Situationen • Unterstützung des Klienten während der Präsentation des oder der Kandidaten und bei der Bewertung der Auswahlgespräche • Gründliche, qualifizierte Kandidatenbeurteilung • Beratung bei der Auswahlentscheidung
11. Kandidaten gewinnen	<ul style="list-style-type: none"> • Betreuung des Kandidaten bis zum Vertragsabschluss • Vertrag verhandeln und Vertrag abschließen
12. Probezeit nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Meilensteine für die Probezeit definieren • Coaching der neuen Mitarbeiter • Begleitung des Kandidaten während der Probezeit • Feedback • Bewertung durch Vorgesetzte und Kollegen

Abbildung 11b: Arbeitsschritte der operativen Stellenbesetzung am Beispiel Executive Search

Quelle: Basierend auf Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME), Personal im Einkauf, 1. Auflage, u.a.

ECKPUNKTE DER VERTRAGSBASIS FÜR PERSONALDIENSTLEISTUNGEN

Rahmenvertragsregelungen

Rahmenverträge legen die Basis für einzelne operative Suchaufträge. Wesentliches Kriterium, ob Rahmen- oder Einzelverträge abgeschlossen werden, ist das Auftragsvolumen. Bei einem größeren Volumen wird tendenziell auf der Grundlage eines übergeordneten Rahmenvertrages kooperiert. In einem solchen Vertrag sind alle wichtigen Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit festgelegt. Rahmenverträge bieten in der Regel folgende Vorteile:

- Stabilität der Berater-Kunden-Beziehung
- Weniger laufende Verwaltung
- Geringere Prozesskosten
- Eine bessere Qualitätssicherung der Zusammenarbeit

Garantie und Haftung

Ein wichtiger Punkt der Vertragsgestaltung besteht aus den vereinbarten Regelungen zu Garantie und Haftung für die Leistung des Personaldienstleisters. So kann er zu einer Nachlieferung ohne Zusatzhonorar verpflichtet sein, wenn das Arbeitsverhältnis vor einem bestimmten Zeitpunkt (oft: sechs Monate nach Dienstantritt) beendet wird. Diese Regelung unterstützt eine sorgfältige Auswahl des Kandidaten.

Exklusivität

Viele Personalprojekte werden exklusiv einem Dienstleister übertragen. Die Dauer der Exklusivität liegt in der Regel zwischen drei und sechs Monaten.

Mandantenschutz

Spiegelbildlich zum Schutz des Personalberaters durch Exklusivitätsvereinbarungen gibt es den Mandantenschutz: Berater verpflichten sich, keine Kandidaten bei einem Mandanten abzuwerben (bei guten Beratungen i.d.R. für zwei Jahre nach Besetzung).

Honorargestaltung

Art, Bestimmungsgründe und Zahlungsmodalitäten des Honorars sollten festgelegt sein.

Anspruchsgrundlage des Honorars

- Personalvermittler arbeiten meist auf Erfolgsbasis (Contingency) und erhalten nur dann eine Provision, wenn sie die Position erfolgreich besetzen.
- Personalberater dagegen werden auf Mandatsbasis engagiert und bekommen oft einen Teil oder das gesamte Honorar unabhängig von der erfolgreichen Besetzung der Position (Retainer). Die Mehrzahl der Personalberater arbeitet auf Mandatsbasis und verlangt eine Abschlagszahlung bei der Auftragsvergabe zur Deckung der Vorleistungen der Suche. Manche Personalberatungen arbeiten auf Grundlage reiner Festhonorare. Unabhängig davon verlangen Personalberatungen wegen des hohen Grundaufwands zumeist ein Mindesthonorar. Einige wenige Personalberater arbeiten rein erfolgsabhängig und erhalten das Gesamthonorar erst nach der Besetzung der offenen Position. Um sich abzusichern, verlangen sie häufig eine exklusive Auftragserteilung unter Vereinbarung hoher Konventionalstrafen.
- Kunden bezahlen also idealtypisch den Personalberater für seinen Aufwand und den Personalvermittler für seinen (Makler-)Erfolg. In der Praxis sind die Formen gemischt. Eine rein erfolgsbasierte Abrechnung erzwingt den schnellen Erfolg des Personalberaters. Hat er keinen Kandidaten in seinem Datenpool oder lehnt der Auftraggeber Kandidaten ab, sind hohe Vorleistungen nötig.

Bezugsgröße des Honorars

- Das Honorar des Personaldienstleisters orientiert sich überwiegend am Zieleinkommen der Kandidaten. Da der absehbare tatsächliche Aufwand aber sehr unterschiedlich sein kann, wird zunehmend dieser als Berechnungsgrundlage verwendet.

Höhe des Honorars

- Die Höhe des Honorars hängt von der zu besetzenden Position, dem Schwierigkeitsgrad und der Suchmethode ab. In der Regel liegen die Honorare von Personalberatern zwischen 20 Prozent und 35 Prozent des Jahresbruttogehalts der Kandidaten. Kleinere Beratungshäuser erweisen sich dabei gegenüber großen Kundenunternehmen meist preislich flexibler. Hinzu kommen Auslagen wie die Spesen für Dienstleister (zum Beispiel Insetate, Research) und Bewerber. Die Bewerber sollten ihre Reisekosten erstattet bekommen. Häufig zählt dies als Qualitätsindikator eines Dienstleisters.
- Lebenslaufmakler/CV-Dealer und manche Personaldienstleister nutzen überwiegend Datenbanken und Social Media für ihre Recherche, außerdem verzichten sie auf sowohl eine Individualisierung ihrer Suchprozesse als auch auf persönliche Interviews mit den Kandidaten. Deshalb können sie mit einem höheren Durchsatz ihre Dienstleistungen auf Erfolgsbasis zu einem niedrigeren Preis anbieten.

Zahlungsweise des Honorars

- Zahlungsmodalitäten können flexibel vereinbart und je nach Projektstand können Teilbeträge abgerechnet werden. Üblich ist die so genannte Drittel-

regelung, bei der ein Drittel des Honorars bei Vertragsabschluss, ein Drittel bei Präsentation und ein Drittel bei Unterzeichnung des Arbeitsvertrages respektive bei Abschluss der beratenden Mitwirkung des Personalberaters gezahlt wird.

Vielen Klienten, auch größeren, sind die Geschäftsmodelle von Personalberatern nicht vertraut. Die hohen Vorlaufkosten einer Suche (Marktsondierung, Datenbanken, Ansprachen, Research-Kosten, Insetatkosten, Overheads) werden nicht wahrgenommen. Daher wird oft der Preis zu Unrecht als alleiniges Auswahlkriterium herangezogen.

KLIPPEN IN DER ZUSAMMENARBEIT MIT DIENSTLEISTERN BEI DER SUCHE NACH FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN

Eine effektive Zusammenarbeit zwischen Klient und Personaldienstleister ist für einen reibungslosen Rekrutierungsprozess entscheidend. Leider springen oft gute Kandidaten ab wegen zu langer Wartezeiten, verursacht durch die Einkaufsabteilung oder die Recruiting-Abteilung des Unternehmens. Was also bemängeln Unternehmen an den Dienstleistern und umgekehrt? Als typische Schwachstellen der Zusammenarbeit werden oft die gleichen Sachverhalte beschrieben (Abbildung 12).



Häufige Probleme der Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Klient			
Aus Sicht der Personaldienstleister		Aus Sicht der Unternehmen	
<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Transparenz des Vergabeverfahrens für Personaldienstleistungen • Nicht definierte Zuständigkeiten im Unternehmen selbst, zwischen Einkauf und Personalabteilung • Prozessimplementierung erst bei konkretem Personalbedarf • Kein definierter Prozess für den Einkauf von Personaldienstleistungen • Späte Einbindung des Personaldienstleisters in den Personalbeschaffungsprozess • Unklare oder unvollständige Stellenbeschreibungen durch den Klienten • Kein klares Anforderungsprofil für Kandidaten • Vorhandene Bewerberkontakte des Klienten werden nicht in das Auswahlverfahren eingebracht 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorhandene Bewerberkontakte des Klienten werden nicht in das Auswahlverfahren eingebracht • Keine HR-Kapazität für einen festen Ansprechpartner des Personaldienstleister • Keine festgelegten Ansprechpartner im Unternehmen bzw. den suchenden Abteilungen • Bruchstellen im Recruiting-Prozess zwischen HR und Fachabteilungen • Ungeklärte Verantwortlichkeiten in der Zusammenarbeit von Personaldienstleister und Unternehmen • Kein ausreichendes Feedback vom Unternehmen an den Personaldienstleister während des Recruiting-Prozesses • Zu träges Feedback/zu langsame oder verzögerte Entscheidungen lassen Kandidaten abspringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unverständene oder unberücksichtigte Unternehmensphilosophie bei der Suche • Fehlendes Verständnis für die Unternehmenskultur bei der Kandidatenauswahl • Mangelnde Branchenexpertise der Personaldienstleister • Mangelnde Funktionsexpertise der Personaldienstleister bei der Beurteilung der Stellenanforderungen • Keine Erstellung präziser Kandidatenprofile 	<ul style="list-style-type: none"> • Unpräzise, lange Suche • Zu lange Suche aufgrund mangelnder Branchenexpertise • Ungenauer Match der Suchergebnisse mit den Anforderungsprofilen • keine Anonymitätswahrung von Klienten oder auch Kandidaten • Unangemessener Umgang mit Bewerbern/Kandidaten als Repräsentant im Auftrag des Unternehmens

Abbildung 12: Häufige Probleme in der Zusammenarbeit zwischen Dienstleistern der Personalbeschaffung und Klienten

Quelle: Recherchen Lünendonk GmbH 2013

Veränderungen und Trends im Personalbeschaffungsmarkt und Ausblick

Für Mitarbeiter suchende Unternehmen wird die zunehmende Überalterung der Belegschaften und der Mangel an Fach- und Führungskräften in den nächsten Jahren zur Wachstumsbremse werden. Welche Trends bei Kandidaten, Klienten, großen Personalberatungen, Boutique- und Einzelberatungen haben Einfluss auf die Entwicklung der Marktmechanismen? Employer Branding, Personalentwicklungsmaßnahmen und effektives Recruitment bekommen einen immer höheren Stellenwert.

DIE KANDIDATEN: VOM NACHFRAGER ZUM ANBIETER

Geeignete Kandidaten werden nicht nur rarer, sondern auch ihr Wertekanon ändert sich: Der Personalmarkt wandelt sich tendenziell von einem langjährigen Käufermarkt, der seine Kandidaten aus gut besetzten, geburtenstarken Jahrgängen auswählen konnte, in einen „Verkäufermarkt“. Insbesondere junger Führungskräftenachwuchs ist weniger wechselseitig. Gehalt oder Ausstattung der Position sind nicht mehr allein entscheidend; Werte wie Freizeit für Familie und Hobbys oder die Beibehaltung des Wohnortes spielen eine große Rolle. Die neuen Kandidaten achten bei einem Stellenwechsel immer mehr auf eine wertorientierte Unternehmenskultur und Partizipationsmöglichkeiten.

DIE UNTERNEHMEN: PERSONALBESCHAFFUNG WIRD WEITER PROFESSIONALISIERT

Employer Branding

Social Media werden verstärkt auch im Recruiting eingesetzt. Einerseits unterstützen diese Instrumente Unternehmen beim „Active Sourcing“ bestimmter Positionen. Andererseits eignen sie sich auch sehr

gut für das Employer Branding als einer Voraussetzung für erfolgreiches Recruiting. Skeptischer ist der Einsatz von Social Media bei der Rekrutierung selber zu sehen – insbesondere Führungskräfte in etablierten Positionen werden hiermit kaum erreicht.

Verstärkte Eigenrekrutierung

Unternehmen intensivieren ihre Eigenanstrengungen zur Rekrutierung von Mitarbeitern und bauen ihre eigenen Personaldatenbanken aus. Diesen Pool füllen sie auch über Active-Sourcing-Strategien. In vielen Unternehmen beschäftigen sich bereits HR-Mitarbeiter mit der Direktansprache von Kandidaten. Sie benutzen Kanäle wie Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen, persönliche Netzwerke, Veranstaltungen und Kongresse, Personalmessen und Karrierenetzwerke. Auch die Alumni-Organisationen vieler Unternehmen werden aktiv für Empfehlungs-Recruiting eingeschaltet.

Auslagerung einzelner Recruiting-Aktionen oder kompletter Recruiting-Funktionen

Unternehmen entscheiden, welche Tätigkeiten in der Wertschöpfungskette von ihnen selbst durchgeführt und welche Tätigkeiten zugekauft werden. Dies betrifft inzwischen auch die Personaldienstleistungen. Großunternehmen werden in diesem Zusammenhang in Zukunft ihre Personalbeschaffung weiter professionalisieren und Suchmandate mittelfristig primär über ihre Einkaufsabteilungen vergeben (Buying-Center-Strukturen). Zudem können auch ganze Recruiting-Prozesse an Recruitment-Process-Outsourcing-Dienstleister oder große Zeitarbeitsunternehmen ausgelagert werden.



DER PERSONALBESCHAFFUNGSMARKT: MEHR WETTBEWERB

Der Wettbewerb zwischen den Dienstleistern zur Beschaffung von Fach- und Führungskräften wird weiterhin zunehmen. Intermediäre, zum Beispiel Online Agencies und Job-Vermittler, werden in den preiswerteren Marktsegmenten stärker. Der Arbeitsmarkt für Führungskräfte wird zudem durch Internationalisierung und Globalisierung verändert. Hierdurch zeichnet sich ein hoher und derzeit steigender Wettbewerbsdruck im Markt durch die internationale Konkurrenz ab, was in einem stärkeren Preis- oder Qualitätswettbewerb auch für die großen Personalberater münden wird.

Welche Auswirkung hat darüber hinaus die Entwicklung der Lizenzen für Arbeitnehmerüberlassungen auf dem Personalbeschaffungsmarkt? Es gibt mehr als 18.000 Arbeitnehmerverleihbetriebe (Unternehmen und Niederlassungen) in Deutschland mit etwa 878.000 Zeitarbeitern (2012). Die Großen der Branche teilen sich rund ein Drittel des Marktes. Bedrohlich für Personalberater ist das Vordringen dieser Unternehmen in die Domäne der kompletten Versorgung von großen Firmen mit spezialisierten Arbeitskräften.

Dieser Prozess wird weiter gefördert, wenn mehr „billige“ Anbieter in den Markt eintreten: Personalvermittler, staatliche Vermittlungsstellen privater Arbeitsvermittler und vor allen Dingen Anbieter elektronischer Lösungen mit günstigeren Kostenstrukturen für die Zusammenführung von Arbeitsnachfrage und Arbeitsangebot.

Die zu besetzenden Stellen gehören inzwischen verstärkt auch zu den niedrigeren Einkommensklassen. Zudem konkurrieren zum Beispiel Personalberater besonders bei der Besetzung geringer dotierter Stellen, die tendenziell auch geringeren Beratungsbedarf erfordern, mit den anderen makelnden Instanzen.

DIE PERSONALBERATER: AUSRICHTUNG AUF KANDIDATENPOOLS UND LANGFRISTIGE SOURCING-BEZIEHUNGEN ZU KLIENTEN

Im Zuge der demografischen und nachfragebedingten Verknappung des Angebots an guten Kandidaten werden Kandidatenpflege und -bindung für die Personalberater immer wichtiger, um den eigenen Pool von Kandidaten qualitativ hochwertig und ausreichend groß zu halten. Die Anwerbung von Fachkräften im Ausland durch den Personalberater gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Spiegelbildlich zur Kandidatenpflege und -bindung werden Personalberater zukünftig versuchen, noch enger mit ihren Klienten in dauerhaften Sourcing-Beziehungen zusammenzuarbeiten. Ein gutes Wissen über die Auftraggeberunternehmen sichert eine hohe Qualität der gesuchten Kandidaten im Suchprozess; für den Berater zahlt sich die strategische Geschäftsbeziehung durch stabile Umsätze über Jahre hinweg aus.

Mehr Personalberater kämpfen immer härter im Markt um Suchaufträge. Personalberatungshäuser versuchen daher, sich Nischen zu suchen, oder verschaffen sich zusätzliche Standbeine in der Spezialberatung, wie dem Talentmanagement und dem Coaching. Das Angebotsportfolio des typischen Personalberaters wird sich also in Zukunft erweitern.

Nach Einschätzung von Recruiting-Spezialisten spaltet sich der spezifische Personalberatungsmarkt in ein Premium- und ein Billiganbietersegment. Personalberater im Premiumbereich können in der Regel gewünschte Honorarmodelle und Honorare durchsetzen. Im Billiganbietersegment jedoch wird die Konkurrenz durch Personalvermittler und andere Institutionen auf dem Personaldienstleistungsmarkt härter.

Anhang

SERVICES DER ANBIETER VON PERSONALDIENSTLEISTUNGEN IM WEITEREN SINNE (1/2)

Dienstleistungsbereich	Service	Personalberater	Executive Search, Direct Search	Spezialberatungen	Outplacement-Berater	Lebenslaufmakler	Personalvermittler	Personalüberlassung (Zeitarbeit, Personal-Service-Agenturen)	Engineering-Dienstleister	Interim-Management-Provider	Recruitment-Process-Outsourcing-Provider	Online Agencies	Stellenbörsen	Online-Plattform für Anbieter und Nachfrager von Personaldienstleistungen
PERSONALBERATUNG	Suche u. Auswahl von Führungskräften	✓	✓	✓										
	Executive Search	✓	✓	✓										
	Assessment Center	✓		✓										
	HR-Consulting	✓	✓	✓	✓			✓						
	Human Resource Management	✓									✓			
	Personalführung	✓												
	Talentmanagement	✓												
	Personalentwicklung	✓												
	Coaching	✓		✓	✓									
	Gestaltung betrieblicher Sozialleistungen.	✓												
	Arbeitsorganisation	✓												
	Personalfreisetzung	✓				✓								
	Outsourcing/ Outsourcing Beratung	✓		✓										
	Informations- und Kommunikations-Beratung	✓		✓										
	Personal-Informationssysteme	✓												
	Outplacement Beratung	✓				✓								

SERVICES DER ANBIETER VON PERSONALDIENSTLEISTUNGEN IM WEITEREN SINNE (2/2)

Dienstleistungsbereich	Service	Personalberater	Executive Search, Direct Search	Spezialberatungen	Outplacement-Berater	Lebenslaufmakler	Personalvermittler	Personalüberlassung (Zeitarbeit, Personal-Service-Agenturen)	Engineering-Dienstleister	Interim-Management-Provider	Recruitment-Process-Outsourcing-Provider	Online Agencies	Stellenbörsen	Online-Plattform für Anbieter und Nachfrager von Personal-dienstleistungen	
PERSONALDIENSTE	Personalvermittlung					✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	
	Personalrekrutierung					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
	Personalbereitstellung						✓	✓	✓	✓	✓				
	Personal-Leasing							✓	✓						
	Vermittlung von temporären Arbeitskräften						✓	✓	✓	✓		✓			
	Staffing						✓	✓	✓			✓			
	Arbeitnehmerüberlassung (Zeitarbeit)						✓	✓				✓			
	Interim Management						✓	✓		✓					
	Recruitingveranstaltungen			✓							✓				
	Recruitment Process Outsourcing							✓			✓				
	Personaleinsatzplanung							✓			✓				
	Arbeitsschutz und Prävention							✓							
	Inhouse Outsourcing							✓			✓				
	OnSite Management							✓	✓		✓				
	Personalcontrolling										✓				
	HILFSFUNKTIONEN	Online-Marktplattformen											✓	✓	✓
		Online-Stellen- und Jobbörsen					✓						✓	✓	✓
		Datenbank-Services											✓		✓
Qualifizierung/ Weiterbildung															



Unternehmensprofile

BETTERHEADS

DR. HEIDEN PERSONALBERATUNG

LÜNENDONK

Unternehmensprofil



BetterHeads
Transparency in Recruiting

BetterHeads GmbH

Die BetterHeads GmbH mit Sitz in Heidelberg betreibt als unabhängige Instanz eine B2B-Plattform zur Auswahl, Beauftragung und Bewertung von Personalberatern. Über die Plattform werden von Unternehmen ausschließlich exklusive Mandate für die Gewinnung von Fach- und Führungskräften vergeben.

BetterHeads bietet Unternehmen die Möglichkeit, den richtigen Personalberater anhand des eingegebenen Stellenprofiles zu finden und zu beauftragen. BetterHeads dient hierbei nicht als Preisvergleichsportal oder öffentlicher Marktplatz, sondern ermöglicht die Beraterauswahl auf der Basis qualitativer Merkmale. Hierfür werden unter anderem die von den Beratern besetzten Stellen der letzten 24 Monate bewertet und verifiziert.

BetterHeads steht für:

- **Qualität** in der Auswahl des Beraters
- **Transparenz** über den Markt und den nachgelagerten Prozess
- **Seriosität** und **Neutralität** durch objektive Kriterien, die zu einer Compliance-konformen Auswahl des Beraters führen
- **Convenience** für Kunden und Berater

Das Dienstleistungsportfolio umfasst in der Basisversion das BetterHeads Portal. Darüber hinaus bietet BetterHeads im Rahmen einer Closed-Shop-Lösung einen geschlossenen Bereich mit unternehmensindividuellen Anpassungen und Voreinstellungen an. Die Suche auf der Plattform ist anonym und vertraulich. Für personalsuchende Unternehmen ist die Dienstleistung von BetterHeads kostenfrei.

Gegründet wurde BetterHeads im Januar 2013. Hinter BetterHeads stehen die Gründer Markus Krampe und Philipp Mommsen als geschäftsführende Gesellschafter, sowie strategische Investoren mit der Papst Invest GmbH & Co. KG als Lead Investor.

KONTAKT

BetterHeads GmbH

Markus Krampe, mk@betterheads.de

Philipp Mommsen, pm@betterheads.de

Hebelstraße 22 D, 69115 Heidelberg

Tel.: +49 6221 18785 10 – Fax: +49 6221 18785 99 10

E-Mail: info@betterheads.de

Internet: www.betterheads.de



Unternehmensprofil

DR. HEIDEN

Dr. Heiden Personalberatung

Die Dr. Heiden Personalberatung mit Sitz in Mannheim ist eine Unternehmensberatung im Bereich Human Resources mit Schwerpunkten in Rekrutierung, Vergütung und Sozialleistungen

Das Beratungsunternehmen ist Ansprechpartner für europaweite Placement-Projekte von Executives und Senior Professionals in der Prozessindustrie mit klaren Schwerpunkten im Bereich der chemischen und pharmazeutischen Industrie. Der bereits deutlich spürbare Fachkräftemangel in der Industrie führt zu einem „war for talents“, der, insbesondere bei mittelständischen Unternehmen und solchen mit (aus Kandidatensicht) problematischen Standorten, zu einem Bedarf an beratender Unterstützung führt. Dazu gehört auch der genaue Blick auf den „cultural fit“ sowie die Einbettung der Vakanz in die Vergütungspolitik des Unternehmens. Ein schneller, transparenter und diskreter Prozess gehört genauso dazu wie höchste Beratungsqualität und stark erfolgsorientierte Honorierung. Darüber hinaus begleiten wir Projekte im Bereich der Vergütung und der betrieblichen Sozialleistungen beim Kunden.

Gegründet wurde die inhabergeführte Unternehmensberatung Dr. Heiden im Jahr 2012 von Dr. Marc Heiden. Kunden der Dr. Heiden Personalberatung sind internationale Konzerne und mittelständische Unternehmen aus Deutschland.

Durch strategische Kooperationen mit anderen Beratungshäusern bietet die Dr. Heiden Personalberatung Kunden bei Bedarf die Abdeckung der gesamten Portfolios der Personalberatung auch in anderen Job-Segmenten der Direktsuche.

KONTAKT

Dr. Heiden Personalberatung,
Dr. Marc Heiden
Tel.: +49 (0) 621 - 12 28 26 82 – E-Mail: heiden@heiden-hr.de

Alexandra Linde
Tel.: +49 (0) 621 - 12 28 17 63 – E-Mail: linde@heiden-hr.de

Augustaanlage 50, 68165 Mannheim
Fax: +49 (0) 621 - 12 28 17 62
E-Mail: mail@heiden-hr.de
Internet: www.heiden-hr.de



Unternehmensprofil

L Ü N E N D O N K 

Lünendonk GmbH

Die Lünendonk GmbH, Gesellschaft für Information und Kommunikation (Kaufbeuren), untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungs-Branche. Mit dem Konzept Kompetenz³ bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk 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 Lünendonk 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 GmbH – Gesellschaft für Information und Kommunikation

Jonas Lünendonk

Head of Office

Ringweg 23, 87600 Kaufbeuren

Tel.: +49 (0) 8341 96636 0 – Fax: +49 (0) 8341 96636 66

E-Mail: j.luenendonk@luenendonk.de

Internet: www.luenendonk.de



IMPRESSUM

Herausgeber:

Lünendonk GmbH

Ringweg 23

87600 Kaufbeuren

Telefon: +49 8341 96 636-0

Telefax: +49 8341 96 636-66

E-Mail: info@lunendonk.de

Internet: <http://www.lunendonk.de>

Autoren:

Thomas Lünendonk, Lünendonk GmbH

Udo Künz, Lünendonk GmbH

Gestaltung:

Lünendonk GmbH

Copyright © 2013 Lünendonk GmbH, Kaufbeuren

Alle Rechte vorbehalten