

Trennungsberatung weiter im Trend

BDU-STUDIE OUTPLACEMENT-BERATUNG



Fotos: image source

Nach vierjähriger Pause hat der BDU erstmals wieder den Markt der Outplacement-Beratung unter die Lupe genommen. Seine Studie zeigt: Die Berater, deren Spezialität es ist, Fach- und Führungskräfte nach einer Kündigung in ein neues Arbeitsverhältnis zu coachen, werden immer häufiger vom Mittelstand beauftragt. Seit Jahren entwickeln sich die Umsätze der Branche gut. Selbst durch die aktuelle Finanzkrise haben die Berater nicht viel zu fürchten, so der Tenor der BDU-Experten.

Preview: ▶ Kleine, feine Sparte: Warum die Zahl der Outplacement-Berater in Deutschland über Jahre hinweg konstant geblieben ist ▶ Kontinuierlich wachsende Umsätze: Weshalb Outplacement-Berater auch ohne steigende Auftragszahlen mehr Umsatz machen ▶ Sinkendes Interesse: Warum Gruppen-Outplacements seltener nachgefragt werden ▶ Trend zur Qualität: Bei den befristeten Aufträgen geht der Trend hin zu längeren Programmen ▶ Outplacement schon im Einstellungsvertrag: Was ausländische Outplacement-Märkte dem deutschen Markt voraushaben ▶ Mission erfüllt: Was Kandidaten am häufigsten zum neuen Job verhilft ▶ Verschiebungen im Anspruch: Was die Klienten von Outplacement-Beratern heute erwarten ▶ Keine Panik: Welche Entwicklungen die Branche angesichts der Bankenkrise auf sich zukommen sieht

■ Den Outplacement-Beratern geht es gut. Das zeigt die aktuelle Studie „Outplacement-Beratung in Deutschland 2007/2008“, die der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater Anfang Oktober 2008 vorgelegt hat. An der Umfrage unter 20 Beratungsunternehmen, die auf Outplacement spezialisiert sind, haben sich 14 Firmen beteiligt. Diese 14 haben im Jahr 2007 den größten Teil des Gesamtbranchenumsatzes erwirtschaftet: nämlich 85 Prozent.

Dazu muss man wissen: Der Markt der Coachs für den Trennungsfall ist in Deutschland ziemlich überschaubar. Bloß rund 30 solcher Firmen existieren nach Angaben des BDU. Und nur 255 speziali-

sierte Outplacement-Berater sind hierzulande im Einsatz. Da Firmenneugründungen oft Spin-offs sind, sei die Zahl der Berater am Markt über Jahre hinweg relativ konstant geblieben, konstatiert der Verband, der die Sparte zuletzt im Jahr 2004 empirisch unter die Lupe genommen hatte.

Der aktuellen Studie zufolge, machten die Outplacement-Firmen im Jahr 2007 50 Millionen Euro Umsatz. Gegenüber dem Jahr 2006 (Gesamtumsatz: 47 Millionen Euro) ist der Betrag damit um 7,5 Prozent gestiegen. „Dies bedeutet eine Fortsetzung des positiven Trends, der schon Ende der 90er Jahre seinen Anfang genommen hat“, erläuterte Fred Steinberg, Vorsitzender des BDU Fachverbandes Outplacementberatung anlässlich einer Pressekonferenz, bei der der BDU seine neue Studie in Bonn publik machte.

Besonders bemerkenswert am wachsenden Umsatzvolumen ist indes, dass die Zahl der betreuten Kandidaten eben nicht proportional dazu wächst. Zumindest nicht im Feld des unbefristeten Einzel-Outplacements, des – wie Steinberg es ausdrückte – „Paradeferdes“ der Branche. Das unbefristete Einzel-Outplacement gilt der Zunft als das Beste, was sie zu bieten hat. Im Rahmen dieses Beratungsmodells bleibt ein Gekündigter so lange in der Obhut seines Beraters, bis er tatsächlich einen neuen Job gefunden oder bis er sich erfolgreich selbstständig gemacht hat. Der Outplacement-Berater coacht den Kandidaten auch dann noch, wenn dieser

bereits ein neues Arbeitsverhältnis aufgenommen hat. Und sofern sein Klient mit der neuen Stelle nicht zurechtkommt, hat dieser – für einen bestimmten Zeitraum – das Recht, in die Beratung zurückzukehren.

Unbefristete Aufträge werden seltener, bringen aber mehr ein

Gegenüber der Befragung 2004 betreuten die Berater im Jahr 2007 einhundert Klienten weniger im unbefristeten Einzel-Outplacement. Dennoch ist die Zahl mit 1.100 unbefristet betreuten Klienten immer noch hoch. Und vor allem: Der Umsatz in der Sparte (insgesamt 23 Millionen Euro) ist trotz des Rückgangs der Mandate um 3,4 Millionen Euro gewachsen. Der Grund: Der Verdienst pro Auftrag ist im Durchschnitt besser geworden als noch vor vier Jahren. Und das liegt vermutlich daran, dass die betreuten Fach- und Führungskräfte selbst ein höheres Jahreseinkommen haben – womöglich, weil sie im Schnitt älter sind und höhere Positionen bekleiden als die Klienten im Jahr 2004. Der typische Gekündigte, der 2007 zeitlich unbegrenzt betreut wurde, hatte jedenfalls ein komfortables Bruttojahreseinkommen von rund 130.000 Euro. Im Jahr 2004 waren es „nur“ 90.000 Euro. Da die Beratungshonorare normalerweise an das Jahreseinkommen der Klienten gekoppelt sind (im unlimitierten Einzel-Outplacement erhält der Berater rund 22 Prozent vom Jahreslöhrlöh seines Klienten),

fielen sie entsprechend üppig aus. Sie waren um ein Viertel höher als 2004. Anders als die Zahl der unbefristeten Mandate ging die der Gruppen-Outplacements ziemlich stark in den Keller. Gruppen-Outplacement-Projekte könne man allerdings streng genommen gar nicht zur klassischen Outplacement-Beratung zählen, waren sich die

Experten bei der Bonner Presseveranstaltung einig. Sie enthielten nur einzelne Bestandteile der klassischen Einzeloutplacement-Beratung – und hätten deshalb auch nicht dieselben Vorzüge.

Gruppen-Outplacement-Beratungen sind meist auf maximal sechs bis sieben Monate begrenzt und kommen vor allem dann zum Einsatz, wenn Unternehmen ganze Bereiche dichtmachen. Dementsprechend gelangen auch Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung

in ihren Genuss. Die Zahl der im Gruppen-Outplacement betreuten Kandidaten ist 2007 gegenüber 2004 um nahezu 20 Prozent gesunken. Laut BDU-Einschätzung besteht die Ursache wohl vor allem in der Konkurrenz der Transfergesellschaften. Das Phänomen steigender Umsätze bei sinkender Auftragszahl begegnet uns allerdings auch in diesem Sektor: Im Bereich Gruppen-Outplacement sind die Umsätze 2007 um rund 15 Prozent auf sieben Millionen Euro gestiegen – vermutlich ebenfalls wegen gestiegener Durchschnittsgehälter und entsprechend üppiger Honorarsummen.

Im Mittelstand wächst das Interesse an Outplacement

Vor allem mittelgroße Betriebe entdecken in jüngster Zeit die Vorzüge der Outplacement-Beratung. Sie hoffen dadurch, Trennungen von Fach- und Führungskräften, die etwa aufgrund von Umstrukturierungen oder Fusionen nötig geworden sind, ohne allzu viele Blessuren für beide Seiten über die Bühne bringen zu können. So sollen durch das Angebot von Outplacement-Leistungen beispielsweise teure Rechtsstreitigkeiten vermieden und die gute Stimmung unter den verbliebenen Mitarbeitern gewahrt werden. Im Bereich der Einzeloutplacement-Beratung kamen 2007 laut BDU-Erhebung schon 47 Prozent der Aufträge von mittelständischen Unternehmen. Dies sind fünf Prozent mehr als bei der Studie aus dem Jahr 2002.

„Offenbar setzt sich auch im deutschen Mittelstand die Erkenntnis durch, dass Outplacement-Beratung ein wichtiges Element der Personalpolitik darstellt“, konstatierte Steinberg bei der Pressekonferenz. Auch im Mittelstand tobe der War for Talent. „Und in dieser Situation wird es immer wichtiger, sich als Arbeitgeber für die eigenen Mitarbeiter, aber auch für mögliche zukünftige Bewerber positiv zu positionieren, wozu auch eine gute Trennungskultur gehört“, erklärte Steinberg.

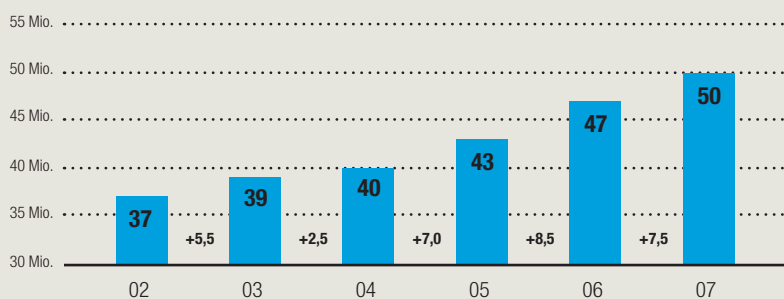
Im Ausland gehören Outplacement-Vereinbarungen zum Einstellungsvertrag

In europäischen Nachbarländern wie Frankreich oder den Niederlanden habe der Mittelstand das schon vor längerer Zeit erkannt, so der Experte. Entsprechend groß ist dort die Anzahl der auf Outplacement spezialisierten Beratungsunternehmen. In den Niederlanden, berichtete Steinberg, gebe es fast genauso viele Outplacement-Berater wie in Deutschland. Was relativ gesehen eine große Zahl ist, da das Land erheblich kleiner ist. „Dort sind Vereinbarungen über Outplacement, ebenso wie in Frankreich, oft schon Teil des Einstellungsvertrages“, so Steinberg.

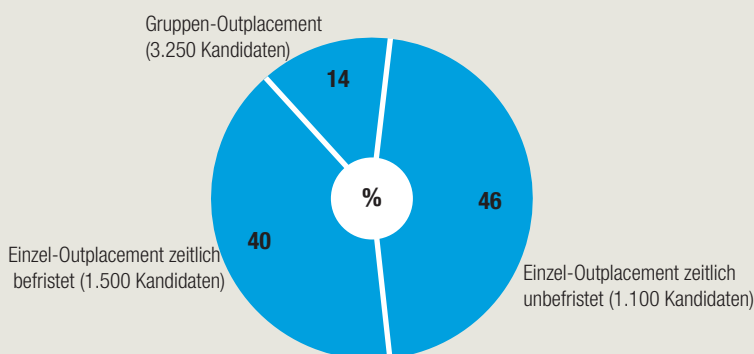
So weit sind die deutschen Firmen zwar noch nicht. Doch gerade befristete Einzeloutplacement-Mandate – neben unbefristeten Mandaten die zweite Spielart des Einzel-Outplacements – vergeben sie in immer größerer Zahl. Solche limitierten Einzeloutplacement-Aufträge sind auf einen bestimmten Beratungszeitraum begrenzt, weshalb der Berater keine Garantie für die erfolgreiche Vermittlung des Klienten während des Beratungszeitraumes übernimmt. Im Jahr 2007 betreuten die Out-

Zahlen zum Outplacement-Markt

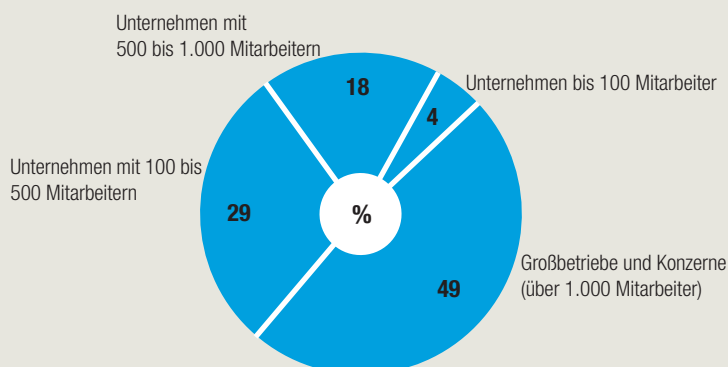
Entwicklung des Gesamtmarktumsatzes von 2002 bis 2007



Verteilung des Gesamtmarktumsatzes auf die einzelnen Beratungssegmente im Jahr 2007



Verteilung der Mandate im Bereich Einzel-Outplacements nach Unternehmensgröße im Jahr 2007



Quelle: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU)



„Der Trend zeigt, dass Unternehmen Wert auf qualitativ hochwertige Beratungsangebote mit hoher Erfolgsquote legen.“

Fred Steinberg, geschäftsführender Partner der Münchener Unternehmensberatung v. Bredow, Lütke & Partner sowie Vorsitzender der Fachgruppe Outplacement im BDU. Kontakt: fred.steinberg@vblp.de

placement-Berater rund 200 Kandidaten mehr für einen befristeten Zeitraum als noch 2004. Auffällig dabei: Die Befristungen sind immer länger geworden.

Bei limitierten Aufträgen sind Kurzzeitprogramme out

Üblicherweise gibt es Limits von drei, sechs, neun, zwölf und mehr Monaten. Im Jahr 2004 war noch mehr als die Hälfte der Mandate (54 Prozent) auf drei Monate beschränkt. Für 37 Prozent der Klienten war nach sechs Monaten Schluss. Bloß drei Prozent kamen in den Genuss einer neunmonatigen Betreuung. 2007 dagegen bildeten die sechs Monate lang Betreuten das größte Segment (57 Prozent), gefolgt von denjenigen, die neun Monate betreut wurden. Die Zahl derer, die nur drei Monate betreut wurden, sank dagegen auf 17 Prozent.

Die Branche freut das. Zumal das Beraterhonorar in der befristeten Outplacement-Beratung nicht nur an die Höhe des Klienten-Jahresgehaltes (im Durchschnitt: 90.000 Euro) gekoppelt, sondern auch nach Beratungsdauer gestaffelt ist: Zehn Prozent des Klienten-Jahreslohns gab es 2007 im Schnitt, wenn die Beratung auf maximal drei Monate befristet war. 16 Prozent, wenn sie neun Monate dauerte, 18 Prozent, wenn das Limit bei einem Jahr lag. Doch nicht nur wegen ihres eigenen Verdienstes freut die Berater die zunehmende Bereitschaft der Auftraggeber, im Sektor der zeitlich limitierten Mandate auf längerfristige Programme zu setzen.

„Der Trend zeigt, dass Unternehmen zunehmend Wert auf qualitativ hochwertige Beratungsangebote mit

hoher Erfolgsquote legen“, konstatiert Steinberg. In drei Monaten könne man relativ wenig für einen Kandidaten erreichen, so der Fachmann. Liege die Erfolgsquote bei der unbefristeten Einzelberatung bei 95 Prozent, so könnten Klienten bei einer auf drei Monate beschränkten Outplacement-Beratung nur in 30 Prozent der Fälle vermittelt werden. Die sechsmonatigen Programme bringen es immerhin auf eine Vermittlungsquote von 60 Prozent.

Nach spätestens neun Monaten ist der neue Job gefunden

Tatsächlich haben die meisten Fach- und Führungskräfte (die Mehrzahl ist zwischen 35 und 50 Jahre alt) nach spätestens neun Monaten ein neues Wirkungsfeld gefunden – so jedenfalls die Erfolgsquote in der unbefristeten Einzeloutplacement-Beratung. Nur elf Prozent der Kandidaten finden erst im Zeitraum zwischen neun und zwölf Monaten eine neue Stelle. Bloß sechs Prozent suchen länger als ein Jahr. „Gleichwohl dauert die Vermittlung in Deutschland tendenziell länger als im Ausland, vor allem in den angelsächsischen Ländern“, so Herbert Mühlenhoff, stellvertretender Vorsitzender der BDU-Fachgruppe Outplacement. Das liege nicht zuletzt daran, dass dort viel unkomplizierter und rascher eingestellt (aber auch entlassen) werde als hierzulande, wo in der Regel eine höchst aufwendige Bewerbungskampagne bewältigt werden müsse. „Bis zu sieben Einzelinterviews in einem interessierten Unternehmen sind für einen Bewerber auf eine Führungsposition keine Seltenheit“, so Mühlenhoff.



„Die Vermittlung von Fach- und Führungskräften dauert in Deutschland tendenziell länger als im Ausland, vor allem länger als in den angelsächsischen Ländern.“

Herbert Mühlenhoff, geschäftsführender Gesellschafter der Mühlenhoff & Partner GmbH, Düsseldorf, sowie stellvertretender Vorsitzender der BDU Fachgruppe Outplacement im BDU. Kontakt: info@muehlenhoff.de

Was letztlich ausschlaggebend war, um den Kandidaten in eine neue Stelle zu bringen, zeigt die aktuelle Studie auch: Mehr als einem Viertel der Kandidaten (26 Prozent) verhalf das persönliche Kontaktnetzwerk zum neuen Job. Verdienst des Trennungsbearbeiters dabei: Er half seinem Klienten, dieses Netzwerk bestmöglich zu nutzen. Für 17 Prozent war die Bewerbung auf eine Stellenanzeige letztlich entscheidend. 14 Prozent waren mit einer Initiativbewerbung erfolgreich. Was gegenüber der Befragung des Jahres 2004 auffällt, ist, dass der Weg in die Selbstständigkeit derzeit eine häufiger gewählte Option ist als damals. Tatsächlich haben sich mit zehn Prozent der Outplacement-Klienten 2007 doppelt so viele selbstständig gemacht wie 2004 (fünf Prozent).

Trotz Bankenkrise blickt die Branche gelassen in die Zukunft

Interessanterweise hat sich der beraterische Input, nach dem die Klienten verlangen, in den gut 20 Jahren, die es Outplacement-Beratung in Deutschland gibt, kontinuierlich gewandelt. „Ging es in den Anfängen vorwiegend um die Bewältigung der Frage ‚Warum gerade ich?‘ und kam es später darauf an, möglichst schnell von A nach B zu gelangen, so ist heute die Frage des Lebenssinns und -zwecks für die Klienten wichtiger geworden“, so Herbert Mühlenhoff.

Vor allem in Zukunft dürften Themen wie Work-Life-Balance noch wichtiger werden. Das jedenfalls prognostizieren die nach ihren Zukunftserwartungen befragten Outplacers. Ebenso erwarten sie, dass sie in den kommenden Jahren mehr Kandidaten über 45 Jahre zu betreuen haben werden. Dass die zeitlich befristeten Einzel-Outplacements noch weiter zunehmen werden. Und dass die Nachfrage aus dem Mittelstand noch stärker wachsen wird.

Für das laufende Jahr rechnet der BDU auf Basis der Studie mit einem Umsatzplus von 5,6 Prozent, womit der Markt auf einen Gesamtumsatz von ca. 52.800 Euro käme. Selbst die Bankenkrise lässt die Outplacement-Berater vergleichsweise kalt und weckt weder große Befürchtungen noch Hoffnungen. Dass sie – wie manche glauben – immer dann den großen Reibach machen, wenn die Gesamtökonomie am Stock geht und Entlassungswellen durch das Land schwappen, stimmt den Experten zufolge nämlich nicht. „Wir sind nicht die Totengräber der Wirtschaft“, betonte Steinberg bei der Presseveranstaltung in Bonn. Im Grundsatz gelte durchaus: Geht es der Gesamtökonomie gut, ist sie auch eher bereit, in Outplacement zu investieren. Dass die kränkelnde Gesamtökonomie aber die Outplacement-Berater mit in die Tiefe reiße, sei trotzdem nicht zu befürchten.

„Bei der Suche nach Kostensenkungen und Liquiditätsverbesserungen werden in den Unternehmen die Personalkosten und damit auch die Kosten für Outplacement im Fokus stehen“, räumt Fred Steinberg zwar ein. Doch der Experte ist sich sicher: Die Unternehmen, bei denen Trennungsmangement ein wichtiges Instrument ist, werden auch weiterhin auf Outplacement setzen. Zudem sieht Steinberg großes Potenzial bei den Betrieben, die noch kein Outplacement einsetzen. Dadurch, dass der Arbeitsmarkt enger werde, sei zudem damit zu rechnen, dass die Beratungsdauer ansteige. So lautet seine Zukunftsprognose denn auch: „Unsere Branche erwartet für 2009/2010 eine Konsolidierung auf dem heutigen Niveau, aber keinen Einbruch.“ Gerechtfertigt sei diese Annahme durch die Erfahrungen der Krisenjahre 2001 bis 2003. Durch die kam die Outplacement-Branche auch ohne Blessuren und mit maßvollen Umsatzzuwächsen.

Sylvia Jumpertz ■

Service

Literaturtipps

► **Outplacementberatung in Deutschland 2007/2008.** Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, Bonn 2008.

Für seine im Frühjahr 2008 erstellte Marktstudie hat der BDU insgesamt 20 auf Outplacement-Beratung spezialisierte Unternehmen befragt, von denen sich 14 aktiv beteiligt haben. Da der Markt mit insgesamt rund 30 Firmen sehr überschaubar ist und die 14 Auskunftsfreudigen 85 Prozent des Gesamtumsatzes der Branche repräsentieren, kommt die Untersuchung zu aussagekräftigen Ergebnissen. Bezogen werden kann sie für 89 Euro über info@bdu.de.