

Outplacementberatung in Deutschland

2012/2013



Faire Personaltrennungen stärken Arbeitgebermarken	2
Der Outplacementberatungsmarkt in Deutschland 2012/2013	3
Die verschiedenen Beratungsmodule im Überblick	6
Die Auftraggeber der Outplacementberatungen	10
Die Kandidaten der Outplacementberater	12
Outplacementberatung im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.	15

Faire Personaltrennungen stärken Arbeitgebermarken

■ Unternehmen sind in ihrer Arbeitgeberrolle heute vielfach gefordert. Sie müssen beispielsweise auf der einen Seite die demografische Entwicklung, den Fachkräftemangel und den Kampf um die besten Talente bewältigen. Auf der anderen Seite ist in konjunkturellen Krisenzeiten, bei Fusionen und Restrukturierungen oder bei durchgreifenden Marktveränderungen der Wegfall von Arbeitsplätzen häufig notwendige Realität – oft, um das Unternehmen als Ganzes zu sichern.

Wertschätzung der Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil

Für eine wachsende Zahl von Firmen besitzen diese Themen eine hohe strategische Relevanz. Auf vielfältigen Ebenen wird der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke vorangetrieben. Ziel ist es, sich im Wettbewerb als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und sich auf diesem Weg Vorteile zu verschaffen. Zu einer umfassenden Employer-Branding-Strategie gehört daher auch immer ein Lösungsansatz, der faire Personaltrennungen vorsieht. Denn: Der wertschätzende Umgang mit seinen Mitarbeitern in schwierigen Situationen entscheidet letztlich auch über die Chancen bei der Gewinnung der Mitarbeiter von morgen. Um einvernehmliche und faire Lösungen zu finden, wenden sich Großunternehmen und mittlerweile

in fast gleichem Umfang auch Mittelständler an Outplacementberater. Deren Aufgabe ist es, dem ausscheidenden Arbeitnehmer durch professionelle Unterstützung schnell eine neue berufliche Perspektive aufzuzeigen und zu helfen, die wirtschaftliche Lebensgrundlage und persönliche Zufriedenheit durch eine neue adäquate Position oder auch den Weg in die Selbstständigkeit zu sichern.

Ein starkes personalpolitisches Mittel

Denn Trennungssituationen bedeuten für die betroffenen Arbeitnehmer, dass sie sich großen beruflichen und privaten Veränderungen stellen müssen. Und ganz gleich, ob eine wirtschaftlich schwierige Situation oder andere Umstände die Ursache sind – die Trennung selbst ist häufig mit Konflikten, Missverständnissen und vielen Emotionen auf beiden Seiten verbunden. Frühzeitig eingesetzt, lässt sich durch Outplacementberatung Arbeitslosigkeit verhindern. Der Arbeitgeber übernimmt soziale Verantwortung und setzt ein positives Zeichen für die verbleibende Belegschaft. Konflikte und damit verbundene Imageschäden lassen sich vermeiden. Beiden Seiten bleiben zeit- und kostenintensive rechtliche Auseinandersetzungen erspart. Häufig ist die Entscheidung für das Unternehmen

kostenneutral, da sich die Restlaufzeit von Verträgen verkürzt. Strategisch eingesetzte Outplacementberatung hat sich als erfolgreiches personalpolitisches Instrument erwiesen und gewinnt in Deutschland immer mehr an Gewicht.

Die verschiedenen Beratungsmöglichkeiten – Der Klient hat die Wahl

Grundsätzlich wird bei Outplacementberatungen zwischen befristeten und unbefristeten Programmen unterschieden. Übliche Zeitspannen für befristete Beratungen sind drei, sechs, neun und zwölf Monate – wobei der Trend zu den beiden längerfristigen Varianten geht. Bei zeitlich befristeten Programmen übernimmt der Berater keine Garantie, den Klienten in der vereinbarten Zeit bis in eine neue Position zu begleiten.

Die unbefristeten Einzelberatungen enden normalerweise erst, wenn der Kandidat eine neue Position gefunden hat oder die Vorbereitungen für eine Existenzgründung abgeschlossen sind. Häufig steht der Berater dem Kandidaten darüber hinaus für einen gewissen Zeitraum als Coach zur Seite. Endet das neue Arbeitsverhältnis innerhalb der Probezeit, nimmt der Berater seine Arbeit ohne zusätzliche Kosten für den Auftraggeber wieder auf.

Der Outplacementberatungsmarkt in Deutschland 2012/2013

Studiendesgin

Grundlage der BDU-Studie „Outplacementberatung in Deutschland 2012/2013“ ist eine schriftliche Befragung unter auf Outplacement spezialisierten Beratungen im zweiten Halbjahr 2013, bei der die Befragten sowohl quantitative, als auch qualitative Aussagen insbesondere zum Geschäftsjahr 2012 zu treffen hatten. In die Befragung wurden ausschließlich Unternehmen einbezogen, die sich auf die Dienstleistung Outplacementberatung spezialisiert haben. Transfergesellschaften waren nicht Gegenstand der Betrachtung. Die Befragungsteilnehmer der BDU-Marktstudie repräsentieren rund 75% des Branchenumsatzes im Jahr 2012.

■ Im Vergleich zum vorausgegangenen Jahr konnte der Outplacementberatungsmarkt in Deutschland im Jahr 2013 ein Marktwachstum von rund 8,5 % verzeichnen. Somit liegt der Gesamtmarktumsatz nun bei € 74 Mio. (2012: € 68 Mio.) und der langfristig positive Trend, der seit knapp 15 Jahren anhält, konnte fortgeführt werden. Gleichwohl hatte die Wirtschaftskrise deutlich spürbare Auswirkungen auf die Branche, welche bis zur Mitte des Jahres 2011 andau-

erten. Folglich konnte erst im Jahr 2012 das Niveau des Jahres 2009 (€ 66 Mio. Umsatz) wieder erreicht und übertroffen werden. Somit relativiert sich das mit 17 % angegebene Wachstum etwas, wenn der Zeithorizont der Betrachtung auf die Krisenjahre ausgedehnt wird. Dessen ungeachtet kann festgehalten werden, dass Outplacementberatungen keineswegs zu den Profiteuren während der letzten Krise gehörten. Allerdings konnte ebenfalls nicht beobachtet werden, dass die Bran-

che in Zeiten eines starken Arbeitsmarktes negative Auswirkungen verspüren musste. Für das Jahr 2014 wird eine weitere Steigerung im Gesamtmarkt von 12% (€ 83 Mio. Umsatz) prognostiziert, was eine Verdopplung des Gesamtmarktes innerhalb der letzten zehn Jahren impliziert.

Als Gründe für den generell positiven Trend der Branche sind zu nennen:

- Grundsätzlich zunehmende Akzeptanz und positive Wahrnehmung der Dienstleistung Outplacementberatung.
- Die Sichtweise bei Betriebsräten setzt sich langsam aber stetig durch, dass eine Investition in die Beratung und somit in die berufliche Zukunft besser ist, als die ausschließliche Entscheidung für (monetäre) Abfindungen.

Indes fiel 2012 das Umsatzwachstum beim Vergleich der einzelnen Größensegmente recht unterschied-

Grafik 1: Entwicklung des Gesamtmarktumsatzes von 2004 bis 2013

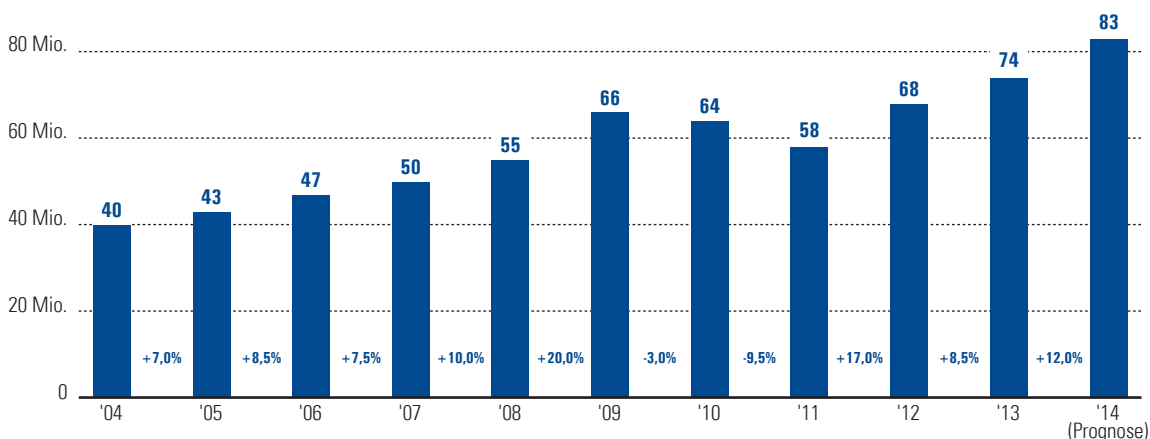


Tabelle 1: Die wichtigsten Kennzahlen 2012 im Überblick

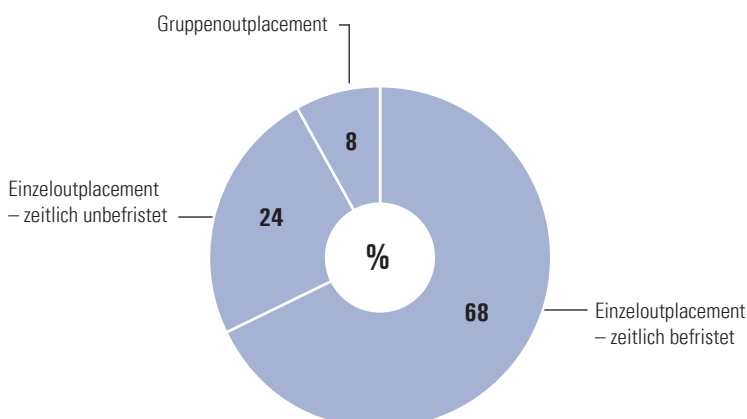
	Gesamtmarkt	über € 2 Mio. Jahresumsatz	€ 1 Mio. bis € 2 Mio. Jahresumsatz	€ 500.000 bis € 1 Mio. Jahresumsatz	€ 250.000 bis € 500.000 Jahresumsatz	unter € 250.000 Jahresumsatz	OPB nur Teilbereich
Gesamtumsatz 2012	68.000.000 €	39.000.000 €	8.000.000 €	6.500.000 €	6.500.000 €	2.000.000 €	6.000.000 €
Vorjahr (2011)	58.000.000 €	30.900.000 €	7.500.000 €	6.200.000 €	6.100.000 €	1.900.000 €	5.400.000 €
Marktanteil in %	100%	57%	12%	10%	10%	3%	9%
Segmentwachstum	k.A.	26%	7%	5%	7%	5%	11%
Anzahl Beratungsunternehmen	ca. 50 spezialisierte Unternehmen	8	6	9	15	10	150
Anzahl Berater (feste + freie FTEs)	ca. 500	290	50	45	45	15	50

lich aus. Das höchste Wachstum konnten hierbei die Outplacementberatungen in der größten Umsatzklasse (ab € 2 Mio. Jahresumsatz) erzielen. Mit einem durchschnittlichen Plus von 26 % lagen diese Beratungen deutlich über den Wachstumsraten der übrigen Umsatzklassen, die eine Steigerung zwischen 5 und 7 % verzeichneten (vgl. Tabelle 1). Die Anbieter, welche Outplacement nur als Teilbereich abdecken (d. h. Unternehmen mit anderem Beratungsschwerpunkt, die aber zusätzlich

auch Outplacementberatung anbieten) wiesen mit durchschnittlich 11 % hingegen ein leicht höheres Plus aus. Der ungleichmäßige Anstieg in den Segmenten ist dabei im Volumen begründet, das einzelne Kundenbranchen dem Gesamtmarkt zugeführt haben. Zum einen ist hier der Energiesektor zu nennen, da alleine bei den großen Energieunternehmen im Zuge der Energiewende ca. 10.000 Mitarbeiter abgebaut wurden. Zum anderen kam es im Nachgang der Wirtschaftskrise im Bankensektor zum Abbau

von tausenden von Arbeitskräften, sowie in weiteren Branchen zu ähnlichen Restrukturierungsmaßnahmen. Infolgedessen erreichten Großprojekte den Markt, welche von kleineren Beratungen aufgrund von oftmals nicht ausreichenden Kapazitäten nur bedingt abgewickelt werden konnten. Darüber hinaus kann eine Internationalisierung des Marktes beobachtet werden (d. h. Großunternehmen suchen Outplacementberatungen, die für mehrere Länder zuständig sind) und letztlich spielen auch die kundenseitigen Einkaufsabteilungen eine immer stärker werdende Rolle, welche von den Beratungen oftmals eine Repräsentanz vor Ort fordern.

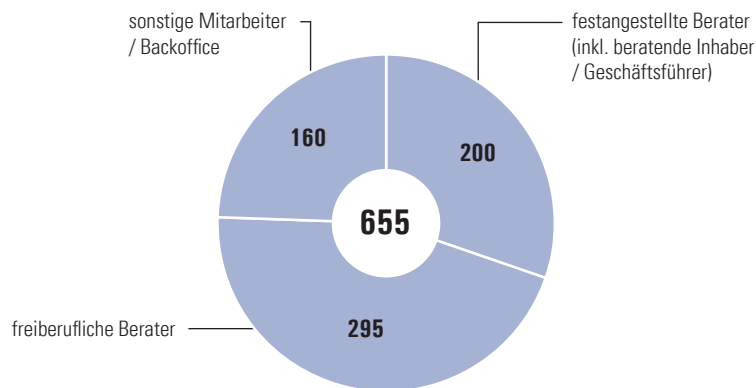
Beim Vergleich der einzelnen Beratungsprogramme fällt sowohl im Hinblick auf den jeweiligen Umsatzanteil, als auch im Hinblick auf die Anzahl der Kandidaten ein signifikanter Unterschied zwischen Einzel- und Gruppenoutplacements ins Auge. Im Jahr 2012 wurden 68 % des Gesamtmarktumsatzes im Bereich befristeter Einzeloutplacements erzielt (€ 46 Mio.). Weitere 24 % (€ 16,5 Mio.) entstammen

Grafik 2: Aufteilung des Gesamtmarktes nach Beratungsfeldern, 2012

unbefristeten Einzeloutplacementprogrammen. Hingegen lag der Beitrag zum Gesamtmarktumsatz durch Gruppenoutplacements lediglich bei 8 % (€ 5,5 Mio.). Somit lässt sich festhalten, dass das Verhältnis zwischen Einzel- und Gruppenoutplacements bezüglich des Umsatzes bei ca. 11:1 liegt – ein Wert, der sich innerhalb der letzten zwei Jahre auf einem ähnlichen Niveau bewegte. Im Gegensatz dazu lag das Verhältnis hinsichtlich der Anzahl der Kandidaten bei rund 6:1. Insgesamt wurden 7.200 Kandidaten betreut, welche sich weiter in 5.200 befristete und 1.000 unbefristete Einzeloutplacements, sowie in 1.000 Gruppenoutplacements aufteilten (siehe Seite 7). Somit zeigt sich deutlich, dass die im Gruppenoutplacement erzielten Honorare (pro Kandidat) signifikant unter denjenigen im Einzeloutplacement liegen.

Aktuell sind etwa 50 spezialisierte Beratungsgesellschaften im deutschen Markt aktiv. Darüber hinaus wird die Anzahl der Unternehmen, welche Outplacement nur als Teilbereich abdecken, auf ca. 150 geschätzt. In der Summe zählt die Branche knapp über 650 Mitarbeiter (auf Vollzeitstellen extrapoliert), darunter rund 200 fest angestellte und 300 freiberufliche Berater. Fol-

Grafik 3: Anzahl der Mitarbeiter im Gesamtmarkt, 2012



Anmerkung:
Mitarbeiter, die nicht das ganze Jahr beschäftigt waren oder in Teilzeit arbeiten, wurden anteilig erfasst.

lich kommt im Schnitt auf drei Berater eine Backoffice-Kraft.

Aktuell schätzt der BDU den Gesamtumsatz der Branche in Europa auf ca. € 500 Mio. ein. Innerhalb Europas lassen sich allerdings erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Märkten erkennen, insbesondere wenn der jeweilige nationale Markt im Verhältnis zur Zahl der Erwerbstätigen gesetzt wird. So liegt beispielsweise der Gesamtmarktumsatz in der Schweiz in etwa zwischen einem Drittel bis der Hälfte des Umsatzes in Deutschland, trotz einer deutlich geringe-

ren Anzahl der Erwerbstätigen. Dies lässt sich unter anderem auf liberalere Arbeitsgesetze, einer breiteren Akzeptanz für die Dienstleistung der Outplacementberatung und auf ein etwas höheres Preisniveau zurückführen. Weiterhin müssen im europäischen Vergleich auch Unterschiede hinsichtlich der gesetzlichen Regelungen im Trennungsfall konstatiert werden. Exemplarisch können hier Spanien, Frankreich und Belgien genannt werden, die bei Massenentlassungen unterstützende Maßnahmen im Rahmen der Career Transition (d. h. Suche und Aufnahme einer neuen Tätigkeit) verbindlich vorschreiben.

Die verschiedenen Beratungsmodule im Überblick

■ Einzelberatung

Als Vorteile einer Einzeloutplacementberatung für Unternehmen, die in den allermeisten der Fälle auch Auftraggeber der Beratung sind und das Honorar für die Outplacementberatung tragen, gelten:

- Trennungen sind einfacher möglich, weil der ausscheidende Mitarbeiter eine berufliche Perspektive aufgezeigt bekommt.
- Langwierige und kostspielige Rechtsstreitigkeiten können vermieden werden.
- Kosten können durch Verkürzung von Restlaufzeiten bestehender Arbeitsverträge eingespart werden.
- Die Trennung führt nicht zum Eklat, d. h. im Sinne des Employer Branding entsteht ein Imagegewinn im Unternehmen und im Marktumfeld.

Eine wesentliche Zielsetzung einer Einzelberatung liegt darin, dass der betreute Kandidat am Ende der Beratung eine neue berufliche Aufgabe gefunden hat. Im Jahr 2012 wurden von den Outplacementberatungen insgesamt 6.200 Einzelmandate betreut. Mehr als drei Viertel dieser Mandate (4.700 Kandidaten) hatten eine Vertragslaufzeit von maximal sechs Monaten. Bei weiteren 500 Kandidaten lag die Laufzeit zwischen sechs und zwölf Monaten und die restlichen 1.000 Mandate fielen in die Kategorie der unbegrenzten Verträge. Durch Addition der befristeten Gruppen zeigt sich, dass 84 % aller Einzelman-

Tabelle 2: Durchschnittlich angebotene Honorare, 2012

	Bis 6 Monate Beratungslaufzeit	Bis 12 Monate Beratungslaufzeit	Unbegrenzte Beratungslaufzeit
Angebote Honorare – Festpreis-Berechnung in €			
Einzeloutplacement	11.000 €	14.500 €	22.000 €
Gruppenoutplacement	4.100 €	7.300 €	k.A.
Angebote Honorare – prozentuale Berechnung in Anlehnung an das gezahlte Brutto-Jahreseinkommen des Kandidaten			
Prozentsatz für ein Einzeloutplacement (Jahreseinkommen € 100.000)*	13 %	18 %	22 %

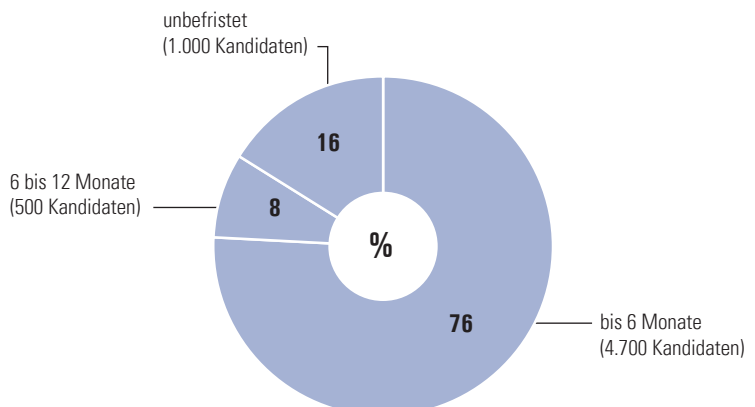
*Anmerkung:

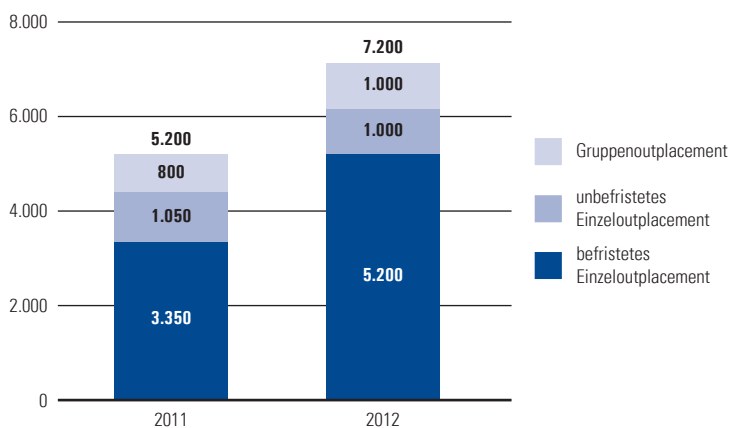
Ausgehend vom gesamten Brutto-Jahreseinkommen, in welchem Zuschläge, erfolgsabhängige Vergütung etc. eingeschlossen sind.

date eine Vertragslaufzeit von unter einem Jahr haben. Dem gegenüber steht ein Wert von 77 % aus dem Jahr 2011, wobei dieser Unterschied alleine noch nicht aussagekräftig ist, da sich die Verteilungen sehr volatil verhalten und von Jahr zu Jahr stark schwanken können. Allerdings lässt sich über einen längeren Zeithorizont ein dahingehender Trend feststellen, dass anteilig immer weniger unbefristete und immer mehr befristete Einzeloutplacements gebucht werden. So waren beispielsweise im Jahr

2007 noch 42 % aller Einzelmandate unbefristete Verträge, hingegen lag der Anteil im Jahr 2012 mit 16 % signifikant niedriger. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass obwohl im gleichen Zeitraum die absolute Anzahl der Kandidaten im unbefristeten Bereich nur von 1.050 auf 1.000 sank, gleichzeitig das Gesamtmarktvolumen anstieg. Daher konnten die Auswirkungen dieser Entwicklung für die Beratungen, welche im unbefristeten Einzeloutplacement verstärkt aktiv sind, abgefedert werden. Dessen ungeachtet steigt ins-

Grafik 4: Verteilung der Laufzeiten der Mandate im Einzeloutplacement, 2012



Grafik 5: Anzahl der Kandidaten nach Vertragsart

besondere das Marktvolumen in befristeten Modulen verstärkt an. Zudem ist ein langfristiger Trend zu kürzeren und intensiveren Beratungszeiten erkennbar (vgl. auch Grafik 6).

1. Zeitlich unbefristete Einzelberatung

Unbefristete Einzelberatungen werden im Gegensatz zu zeitlich limitierten Programmen in der Mehrzahl von Kandidaten in Anspruch genommen, die im mittleren oder gehobenen Management tätig sind. Eine unbefristete Einzelberatung endet in der Regel erst dann, wenn der betreute Kandidat eine neue Posi-

tion gefunden oder seine Vorbereitungen für die Gründung einer selbstständigen Existenz abgeschlossen hat. Zumeist steht der Outplacementberater dem betreuten Kandidaten auch nach Aufnahme einer neuen Tätigkeit über einen vereinbarten Zeitraum als Coach zur Seite. Wird das neue Arbeitsverhältnis des Kandidaten innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens (häufig bis zu 12 Monaten nach Arbeitsbeginn) wieder beendet, wird die Beratung ohne zusätzlichen Honoraraufwand wieder aufgenommen.

Eine unbefristete Einzelberatung lässt sich in folgende Phasen unterteilen:

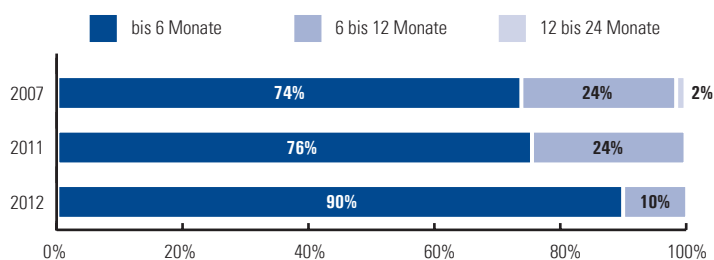
- Standortbestimmung des Kandidaten,
- Begleitung des Kandidaten bei der Bewerbungskampagne,
- Coaching während der Integration des Kandidaten am neuen Arbeitsplatz.

Ein wesentliches Merkmal der unbefristeten Einzelberatung liegt naturgemäß in der hohen Erfolgsquote, wobei die überwiegende Mehrheit der Kandidaten noch vor Ende des laufenden Arbeitsvertrages eine neue berufliche Perspektive findet. Das Honorar für eine unbefristete Beratung wird zumeist als Prozentsatz am Jahreseinkommen des betreuten Kandidaten berechnet. Dieser Prozentsatz lag im Jahr 2012 bei durchschnittlich rund 22 %. In den seltener auftretenden Fällen, in denen ein Festpreis zum Tragen kam, lag dieser bei durchschnittlich ca. € 22.000.

2. Zeitlich befristete Einzelberatung

Bei zeitlich befristeten Einzelberatungen übernimmt der Outplacementberater keine Garantie, den betreuten Kandidaten bis in die neue Position zu begleiten. Je nach Programmlaufzeit stehen zudem unterschiedliche Zielsetzungen im Vordergrund der Beratung.

3-Monats-Programme dienen in der Regel dazu, berufliche und persönliche Ziele des Kandidaten zu klären und nach erfolgter Stärken- und Schwächenanalyse ein Konzept für berufliche Alternativen zu entwickeln. Da bei diesem Programm die Begleitung bei der eigentli-

Grafik 6: Verteilung der Laufzeiten der Mandate im befristeten Einzeloutplacement

chen Bewerbungskampagne eher im Hintergrund steht, ist die erzielte Erfolgsquote erwartungsgemäß niedriger.

Bei 6-Monats-Programmen findet neben der persönlichen und beruflichen Standortbestimmung zumeist auch eine Begleitung der Bewerbungskampagne in der ersten Phase statt.

Zeitlich darüber hinausgehende Programme (z. B. 9- oder 12-Monats-Programme) ähneln hinsichtlich Inhalten und Zielsetzung unlimitierten Programmen, nicht jedoch hinsichtlich der Intensität.

Die Beratung von Kandidaten aus den oberen Führungsebenen oder dem Top-Management erfolgt sowohl in zeitlich unlimitierten als auch zeitlich limitierten Programmen zumeist durch einen Berater mit entsprechender „Seniorität“ und Berufserfahrung in der Industrie. Somit liegen die internen Kosten des Outplacementberatungsunternehmens über denjenigen für die Beratung von Kandidaten unterer Führungsebenen. Auch bei zeitlich limitierten Beratungen orientiert sich das Honorar zumeist auch am Jahreseinkommen des betreuten Kandidaten und bewegt sich zwischen durchschnittlich 13 % bei 6-Monats-Programmen und 18 % bei 12-Monats-Programmen.

■ Gruppenoutplacementberatungen

Gruppenoutplacement kommt häufig in größeren Unternehmen zum Einsatz, sobald Niederlassungen

oder ganze Teilbereiche von Unternehmen – z. B. aufgrund von Fusionen oder dem steigenden Druck des internationalen Wettbewerbs – neu strukturiert werden müssen. Das Instrument dient dazu, auch Nicht-Führungskräften nach der Kündigung professionelle Unterstützung bei der Neuorientierung zukommen zu lassen. Gruppenoutplacement beinhaltet in der Regel eine Kombination aus Gruppen- und Individualberatung.

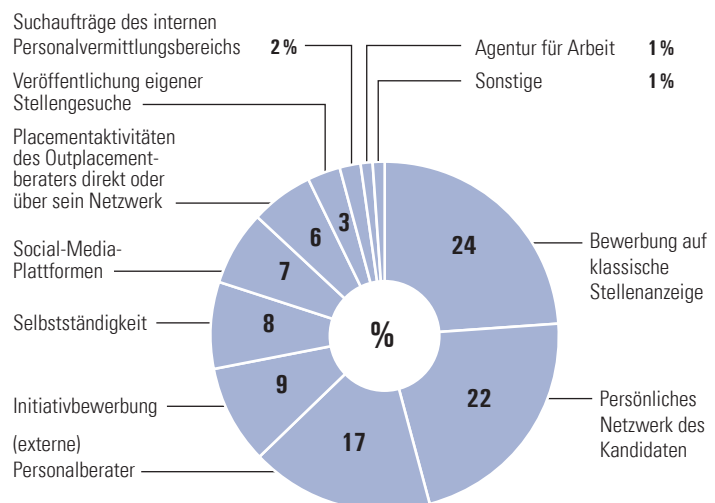
Trotz rückläufiger Kandidatenzahlen ist der Umsatz im Bereich Gruppenoutplacementberatung in den letzten Jahren nicht gleichläufig zurückgegangen. Gab es beispielsweise im Jahr 2007 noch rund dreimal so viele Kandidaten wie im Jahr 2012, so ist der Umsatz in diesem Modul im gleichen Zeitraum lediglich um etwa 20 % gefallen. Dies mag vor allem an dem deutlich angestiegenen Durchschnittshonorar pro Mitarbeiter in einer Gruppenoutplace-

mentmaßnahme – auch bedingt durch zusätzliche Einzelberatungskomponenten innerhalb dieses Beratungsmoduls – liegen.

■ Wege zur neuen Stelle

Eine wesentliche Aufgabe des Outplacementberaters liegt während der Begleitung des Kandidaten bei der Bewerbungskampagne darin, diesen so zu coachen, dass er sein bisheriges berufliches und privates Netzwerk im Rahmen der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz erfolgreich einsetzen kann. So erstaunt es auch nicht, dass 22 % aller Kandidaten im Einzel- und Gruppenplacement über ihr persönliches Kontaktnetzwerk letztendlich zu einem neuen Job gelangten. Geringfügig erfolgreicher war das Instrument der Bewerbung auf eine klassische Stellenanzeige (online/print) mit 24 %.

Grafik 7: Wege zur neuen Stelle, 2012



Anmerkung:
Bezogen auf die Gesamtzahl von Einzel- und Gruppenoutplacement.

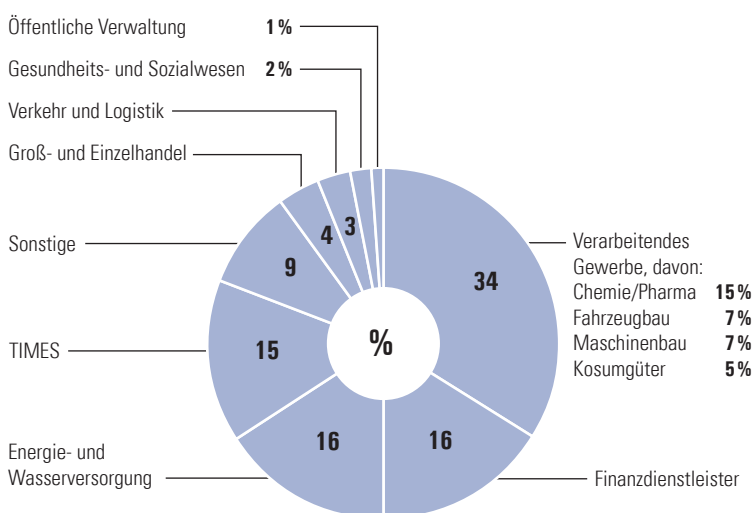
Im Vergleich zum Jahr 2007 kann ein Anstieg der Vermittlungsaktivitäten der Outplacementberater registriert werden (+2 %). Dennoch findet lediglich einer von zehn Kandidaten eine neue Tätigkeit über das Netzwerk des Outplacementberaters, d. h. der Fokus liegt auch weiterhin eindeutig auf Beratung und nicht auf Vermittlung der Kandidaten im Sinne von Placement. Interessant ist darüber hinaus die Tatsache, dass 8 % der Kandidaten über das Instrument der Social-Media-Plattformen (bspw. Xing, LinkedIn, Facebook etc.) erfolgreich waren, was besonders hervorzuheben ist, da dieses Instrument im Jahr 2007 noch gar nicht relevant war.

Die Auftraggeber der Outplacementberatungen

■ Der wesentliche Nutzen einer Outplacementberatung liegt beim bisherigen Arbeitgeber, dennoch übernahmen im Jahr 2012 etwas über 400 Kandidaten (6 %) die Kosten für die Beratung selbst. Dies bedeutet einen deutlichen Rückgang im Vergleich zum Vorjahr, wobei hier berücksichtigt werden muss, dass der Anteil der Selbstzahler während und im unmittelbaren Nachgang zur Wirtschaftskrise überproportional ausfiel. Für das Jahr 2013 wird ebenfalls ein Anteil von 6 % an Selbstzahlern im Gesamtmarkt erwartet.

Wie schon in der Vergangenheit, bleibt das verarbeitende Gewerbe der größte Nachfrager nach Outplacementberatungen. Dabei kann im Vergleich zu den Ergebnissen vor sechs Jahren ein Rückgang hinsichtlich des Anteils am Gesamtumsatz festgestellt werden, der nun bei 34 % liegt. Durch das Wachstum im Gesamtmarkt bewegte sich das Honorarvolumen mit rund € 23 Mio. aber auf einem nahezu identischen Niveau. Hingegen lässt sich bei der Betrachtung des Anteils der Finanzdienstleister (Banken, Versicherungen etc.) am Gesamtumsatz, welcher bei 16 % liegt, nur eine geringfügige Veränderung zu den Werten vor der Wirtschaftskrise 2008/09 feststellen. Ein deutliches Plus verzeichnete jedoch der

Grafik 8: Verteilung des Gesamtmarktumsatzes nach Klientenbranchen, 2012



Anmerkung:
Bezogen auf die Gesamtzahl von Einzel- und Gruppenoutplacement.

Anteil des erzielten Umsatzes durch Klienten aus der Branche der Energie- und Wasserversorger. Mit ebenfalls 16 % (entspricht ca. € 11 Mio.) wurde der Beitrag zum Gesamtumsatz im Vergleich zum Jahr 2007 ungefähr verzehnfacht. Ursächlich für diesen signifikanten Unterschied sind die jüngsten Entwicklungen hinsichtlich der in Deutschland angestrebten Energiewende.

Während in den letzten zehn Jahren der Trend zu erkennen war, dass sich der Anteil der Großunternehmen und Konzerne (mehr als 1.000 Mitarbeiter) am Gesamtmarktumsatz

zugunsten des Anteils der Mittelständler (101 bis 1.000 Mitarbeiter) verschob, so kann dieser in Bezug auf den Bereich Einzeloutplacement aktuell nicht bestätigt werden. Die Abweichung vom langfristigen Trend lässt sich erneut durch den verstärkten Einfluss der Klienten aus der Energie- und Wasserversorgung erklären, da diese überwiegend der größten Unternehmensklasse zuzuordnen sind. Traditionell fällt der Beitrag kleiner Unternehmen (bis 100 Mitarbeiter) zum Gesamtumsatz deutlich geringer aus als derjenige der mitarbeiterstärkeren Klassen. Jedoch zeigt ein Vergleich

Tabelle 3: Verteilung des Gesamtmarktumsatzes nach Unternehmensgröße der Klientenunternehmen, 2012

	Einzeloutplacement		Gruppenoutplacement	
Anteil am Gesamtmarktumsatz	92 %	(≈ 62,5 Mio. €)	8 %	(≈ 5,5 Mio. €)
Unternehmen bis 100 Mitarbeiter	11 %	(≈ 6,9 Mio. €)	26 %	(≈ 1,4 Mio. €)
Mittelständler 101 bis 1.000 Mitarbeiter	29 %	(≈ 18,1 Mio. €)	37 %	(≈ 2,0 Mio. €)
Großbetriebe und Konzerne mehr als 1.000 Mitarbeiter	60 %	(≈ 37,5 Mio. €)	37 %	(≈ 2,0 Mio. €)

der aktuellen Werte mit denen aus dem Jahr 2007 prägnant, dass die Bedeutung einer sozialverträglichen Trennung von Mitarbeitern und die Akzeptanz einer Outplacementberatung hier stark zugenommen haben. So lag der Honorarumsatz im Einzeloutplacement vor sechs Jahren beispielsweise noch bei rund € 1,7 Mio. (Anteil: 4 %), dagegen im Jahr 2012 mit € 6,9 Mio. (Anteil: 11 %) signifikant höher.

Im Gruppenoutplacement liefert die Kundenzielgruppe der Großunternehmen einen geringeren Anteil zum Gesamtmarktumsatz. Mit 37 % liegen sie gleichauf mit den Mittelständlern, was indes nicht verwunderlich ist, da hier insbesondere bei Großbetrieben oftmals auch Instrumente Verwendung finden, die in einer Outplacementberatung nicht enthalten sind (z. B. Transfergesellschaften, geförderte Gruppenprogramme etc.).

Die Kandidaten der Outplacementberater

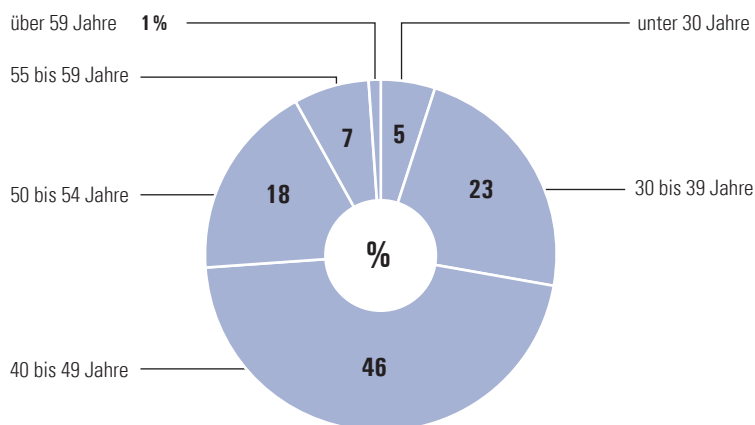
■ Eine (Einzel-)Outplacementberatung bietet den betreuten Kandidaten folgende Vorteile:

- Die Trennung von seinem bisherigen Arbeitgeber erfolgt reibungslos und ohne zeit- und energieraubende Rechtsstreitigkeiten.
- Emotionale Talfahrten und Lücken im Lebenslauf werden vermieden.
- Die sich verändernde berufliche Situation wird individuell analysiert und es wird eine Strategie und Perspektive für die Zukunft erarbeitet.

Der Kandidat wird während des gesamten Bewerbungsprozesses professionell begleitet. In der Regel steht dem Kandidaten hier auch ein Büro- und Sekretariatsservice zur Verfügung.

Bei unlimitierten Einzeloutplacement-Programmen wird die Beratung

Grafik 9: Verteilung der betreuten Kandidaten nach Alter, 2012

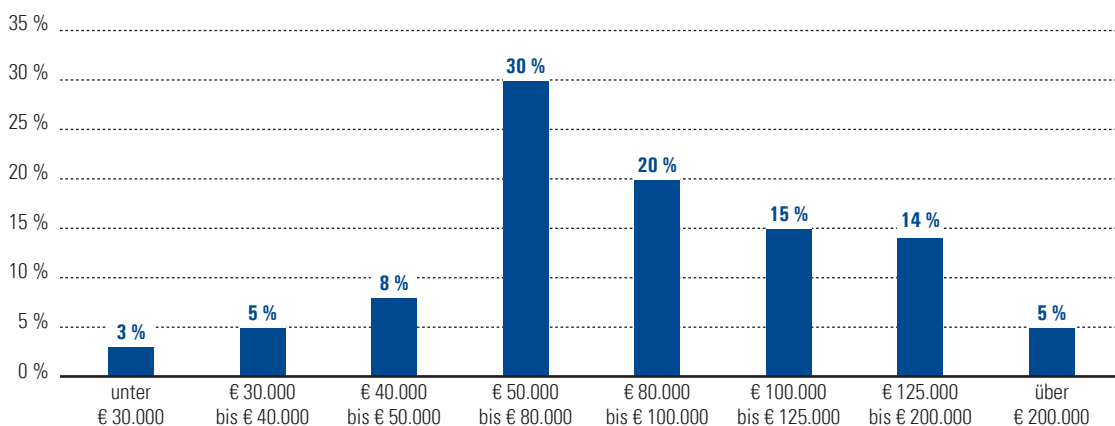


Anmerkung:
Bezogen auf die Gesamtzahl von Einzel- und Gruppenoutplacement.

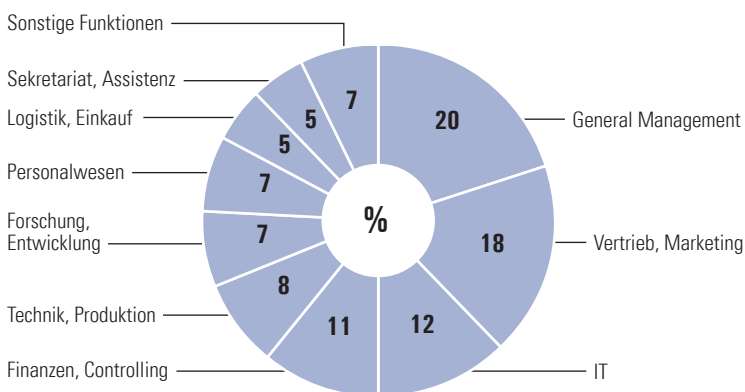
zudem so lange fortgeführt, bis der betreute Kandidat eine neue Position gefunden hat oder der Weg in die Selbstständigkeit vollzogen ist. Coaching am neuen Arbeitsplatz sowie eine kostenlose Wiederaufnahme der Beratung, falls das neue Angestelltenverhältnis innerhalb eines fest vereinbarten Zeitrahmens wieder endet, sind weitere Merkmale zeitlich unbefristeter Beratungen.

Der Outplacementberatungsmarkt konnte zwischen 2007 und 2012 ein Umsatzwachstum von rund 36 % verzeichnen. Jedoch stieg im gleichen Zeitraum die Gesamtzahl der betreuten Kandidaten mit einem Plus von 23 % nicht proportional an. Das Profil des im Outplacement betreuten Kandidaten sieht in etwa folgendermaßen aus: Der „typische“ Kandidat war im Jahr 2012 durchschnittlich

Grafik 10: Verteilung der Gehaltsklassen der betreuten Kandidaten, 2012



Anmerkung:
Bezogen auf die Gesamtzahl von Einzel- und Gruppenoutplacement; gesamtes Jahreseinkommen zu Beginn der Beratung inkl. Zuschläge, Prämien und Boni.

Grafik 11: Verteilung der betreuten Kandidaten nach Funktionsbereichen, 2012

Anmerkung:
Zu Beginn der Beratung; bezogen auf die Gesamtzahl von Einzel- und Gruppenoutplacement.

44 Jahre alt und verfügte über ein Bruttojahreseinkommen (inkl. Boni und Prämien) von rund € 100.000. Dabei sind Kandidaten im Einzeloutplacement tendenziell etwas älter und verfügen über ein höheres Bruttojahreseinkommen als ihre Pendanten im Gruppenoutplacement.

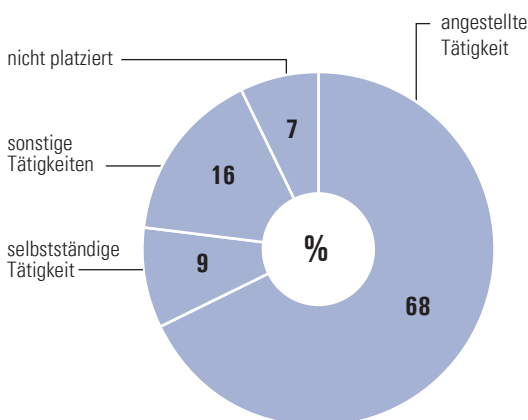
Für das Jahr 2012 lag der Anteil der männlichen Kandidaten bei 65 %.

Allerdings berichten die im Markt agierenden Unternehmen in Bezug auf die Vergangenheit vorwiegend von einer Zunahme des Anteils weiblicher Kandidaten. Diese Entwicklung wird sich aufgrund des steigenden Anteils von Frauen in Führungspositionen weiter fortsetzen.

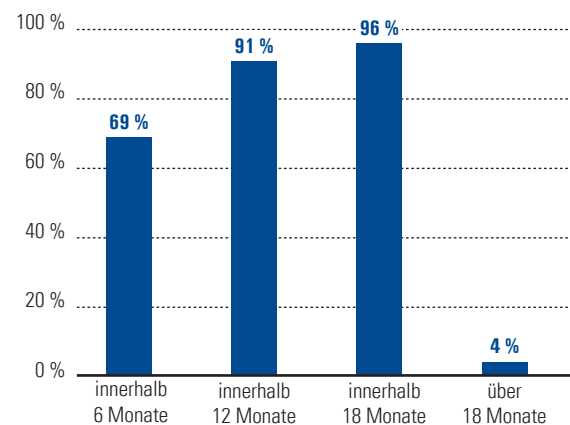
Eine Analyse der Kandidaten bezogen auf das Jahreseinkommen zeigt,

dass mit 30 % der höchste Anteil der Einkommensklasse zwischen € 50.000 und € 80.000 angehört. Wie aber in Grafik 10 (Seite 12) deutlich erkennbar, ist der Großteil der verbleibenden Kandidaten den darüber liegenden Klassen zuzuordnen. So verfügten 2012 knapp 2.500 Kandidaten (34 % der Gesamtzahl) vor Beginn der Beratung über ein Jahreseinkommen (inkl. Zuschläge, Prämien und Boni) von über € 100.000. Diese Verteilung bestätigt, dass den Kandidaten im Gruppenoutplacement eher ein geringeres Jahreseinkommen zur Verfügung steht und diese somit die Anteile der unteren Gehaltsklassen erhöhen.

Traditionell repräsentiert der Funktionsbereich des General Managements das anteilsmäßig größte Tätigkeitsgebiet der im Outplacement betreuten Kandidaten (20 % der Gesamtzahl). Gleichwohl sind auch Kandidaten aus dem Bereich Marketing & Vertrieb mit 18 % stark

Grafik 12: Art der beruflichen Neuorientierung innerhalb der Laufzeit des jeweiligen Programms, 2012

Anmerkung:
Bezogen auf die Gesamtzahl von Einzel- und Gruppenoutplacement.

Grafik 13: Anteil an platzierten Kandidaten, 2012

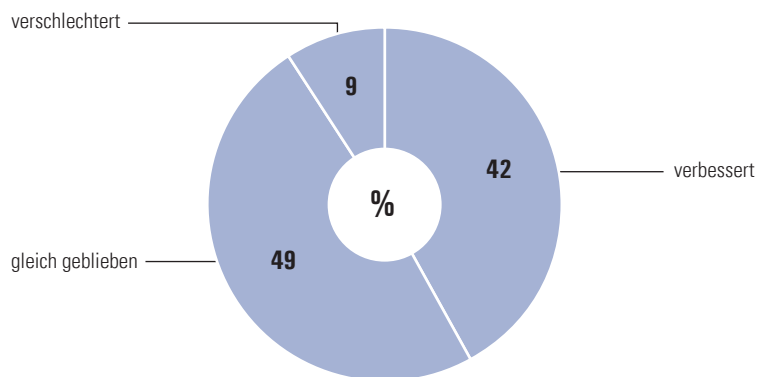
Anmerkung:
Bezogen auf die Gesamtzahl von Einzel- und Gruppenoutplacement; „platziert“ bezieht sich auf die Kategorien der angestellten, selbstständigen und sonstigen Tätigkeiten.

vertreten. Damit liegt deren Anteil mehr als doppelt so hoch wie der Anteil der Kandidaten, die zu Beginn der Beratung in den Funktionsbereichen Technik & Produktion sowie Forschung & Entwicklung tätig waren. Dies ist dadurch zu erklären, dass Stellen im Bereich Marketing & Vertrieb rascher einer wirtschaftlichen Schieflage zum Opfer fallen als Tätigkeiten in den beiden anderen Bereichen, da hier andernfalls in besonderem Maße betriebliches Know-how verloren geht.

Im Jahr 2012 fanden 77 % der durch Outplacementberatungen betreuten Kandidaten eine neue berufliche Herausforderung. Weitere 16 % der Kandidaten standen auf eigenen Wunsch hin dem Arbeitsmarkt nicht mehr weiter zur Verfügung und gingen beispielsweise in Pension, nahmen ein Ehrenamt an oder übernahmen Pflege und Betreuung von Angehörigen.

Im vergangenen Jahr galten 69 % der Kandidaten innerhalb von sechs

Grafik 14: Veränderung der Kandidaten im Hinblick auf die neue Position (Hierarchieebene), 2012



Monaten als platziert. Nach zwölf Monaten Beratungsdauer stieg dieser Wert auf über 90 % an und lediglich jeder 25. Kandidat war nach 18 Monaten Beratung noch nicht platziert. Dabei konnten diejenigen Kandidaten, welche im Anschluss an die Beratung wieder eine angestellte Tätigkeit aufnehmen, in 91 % der Fälle ihre Position (d. h. Hierarchieebene) halten oder sogar verbessern. Bezüglich des Einkommens erfuhren 36 % der betreuten Kandidaten eine Steigerung, bei

weiteren 38 % blieb das Einkommen auf dem Niveau der vorherigen Stelle. Die geringfügige Diskrepanz zwischen dem Anteil der Kandidaten, die eine Verbesserung der Position verzeichneten (42 %) und denjenigen, deren Einkommen stieg, kann beispielsweise dadurch verursacht worden sein, dass Konzernangestellte zu einem Mittelständler wechselten und dort eine höhere Position aufnahmen, diese jedoch nicht zwangsweise höher vergütet wurde als die vormalige Stelle.

Outplacementberatung im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

■ Arbeitsverhältnisse fair und sachlich zu beenden, scheidenden Mitarbeitern eine neue Perspektive zu geben: Das sind die wichtigen Dienstleistungen der Mitglieder des BDU-Fachverbands „Outplacementberatung“. Gemeinsam stehen sie für hohe Qualitätsstandards und feste Regeln im Umgang mit ihren Kunden.

Im Jahr 1993 schlossen sich die führenden deutschen Outplacementberatungen in einem BDU-Expertenkreis zusammen. Aktuell sind im BDU-Fachverband Outplacementberatung 11 führende Beratungsgesellschaften organisiert.

Zu den weiteren Zielen des Fachverbandes gehören unter anderem:

- die Qualität der Dienstleistungen seiner Mitglieder weiterzuentwickeln,
- das Fachgebiet „Outplacement“ sachkundig in der Öffentlichkeit zu vertreten.

Dazu stellt der Fachverband fundierte Informationen zu sämtlichen Aspekten der speziellen Beratungsform bereit und liefert aktuelle Beiträge für eine sachliche Diskussion rund um das Thema „Trennung und Neupositionierung von Mitarbeitern“. Mit relevanten politischen Gremien wird ein ständiger Dialog geführt. Darüber hinaus engagiert man sich in internationalen Organisationen wie der Association of Career Firms Europe (ACF-Europe), einem internationalen Dachverband der Outplacementberater.

Typische Vorgehensweise in qualifizierten Einzeloutplacement-Projekten

Potenziale erkennen und gezielt suchen

Analysephase	Phase 1 Detaillierte Analyse der beruflichen und privaten Situation der Outplacementkandidatin bzw. des Outplacementkandidaten
	Phase 2 Aufbau einer positiven Grundeinstellung für die anstehende berufliche Veränderung und einer realistischen Einschätzung der Karriereperspektiven
Profilbildungsphase	Phase 3 Beurteilung der beruflichen und persönlichen Qualifikation und gemeinsames Erarbeiten der besonderen Potenziale der Kandidatin/des Kandidaten
Strategiephase	Phase 4 Erarbeitung der beruflichen Zielsetzung unter Berücksichtigung zentraler Faktoren, wie beispielsweise der Berufs- und Führungserfahrung oder der Arbeitsmarktsituation
	Phase 5 Entwickeln einer zielgerichteten und individuell zugeschnittenen Marketing- und Such-Strategie für eine Bewerbungskampagne
Bewerbungsphase	Phase 6 Inhaltliche und optische Gestaltung aussagefähiger Bewerbungsunterlagen sowie ein erstes allgemeines Bewerbertraining zur Vorbereitung auf Kontaktgespräche und Interviews
	Phase 7 Durchführung einer zielgerichteten Bewerbungskampagne
	Phase 8 Intensive Vorbereitung von Bewerbungsgesprächen und Interviews mit Unternehmensvertretern oder Personalberatern
	Phase 9 Sichtung, Vergleich und abschließende Bewertung von Stellenangeboten
Abschlussphase	Phase 10 Unterstützung und Beratung beim Abschluss eines neuen Arbeitsvertrages



Studienleitung
Auswertung, Dokumentation, Layout und Satz

Jörg Murmann
Thomas Götz, Marcus Pietz

Diese Studie „Outplacementberatung in Deutschland 2012/2013“ wurde sorgfältig nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Der BDU e.V. muss jedoch sämtliche Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben und Berechnungen sowie für Schäden und Nachteile, die Informationsgebern und -nutzern entstehen, ausschließen.



Impressum

Herausgeber:
Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Zitelmannstraße 22, 53113 Bonn
T +49 (0)228 9161-0, F +49 (0)228 9161-26
info@bdu.de

Reinhardtstraße 34, 10711 Berlin
T +49 (0)30 8931070, F +49 (0)30 8934746
berlin@bdu.de

489, avenue Louise, B-1050 Brüssel
T +32 (0)2 4002178, F +32 (0)2 4002179
europe@bdu.de

www.bdu.de

© BDU e.V., Bonn, Januar 2014

Preis: 89,- €



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

