

Die Ansprüche steigen

MARKTENTWICKLUNG. Unternehmen machen sich mit Restrukturierungen fit. Davon profitieren Outplacementberater, die trotz sinkender Preise ein Umsatzplus melden.

Von **Ruth Lemmer**

Das Aufgabenspektrum hat es in sich. Outplacementberater, die in einer Trennungssituation von Unternehmen oder einzelnen Mitarbeitern hinzugezogen werden, müssen den Perspektivwechsel beherrschen. Sie agieren als Branchenexperte, Arbeitsmarktspezialist, virtueller wie realer Netzwerker, aber auch als Streetworker, Entwicklungshelfer und Sozialarbeiter. Und die Kundenerwartung wächst. Outplacers sollen in ihren Büros Stellenplattformen im Intranet und Jobscroller bieten, E-Learning-Komponenten und Büroequipment bereitstellen, videobasiertes Training und persönliches Coaching durchführen. „Die Anforderungen an die Infrastruktur wie an die Beratung sind gewachsen“, sagt **Herbert Mühlenhoff, mit der Mühlenhoff + Partner Managementberatung GmbH** seit 25 Jahren am Markt. Die Outplacementberater sollen etwas tun für ihr Honorar. „Die Leute wollen heute schnell in den Markt“, beschreibt Sophia von Rundstedt, Geschäftsführerin der von Rundstedt & Partner GmbH in Düsseldorf. „Stand in den 80er-Jahren, als Manager Trennungen noch vor der eigenen Fami-



„Preis und Tempo zählen. Und die Verbindlichkeit ist gesunken.“

Martina Henschel, Principal Consultant Career Management bei der Right Management GmbH

lie und den Nachbarn verbargen, Hilfe zur Selbsthilfe im Mittelpunkt, so geht es heute um Marktstrategieberatung und Jobscouting.“ Den Job wechseln zu müssen, wird nicht mehr in erster Linie als persönliches Scheitern begriffen, sondern als Situation, die dem Wandel in der Wirtschaft geschuldet ist.

Preise für Rahmenverträge sinken

Rund 500 angestellte und freiberufliche Berater haben sich, so die Marktstudie „Outplacementberatung in Deutschland 2012/2013“ des Bundesverbands der Unternehmensberater BDU in Bonn vom Januar 2014, in etwa 50 Beratungsunternehmen auf Outplacement spezialisiert. Die Festpreishonorare bei Einzeloutplacements lagen zwischen 11.000 und 22.000 Euro. Die weitaus meisten Berater rechnen nach Zeit ab, nicht auf der Basis von Erfolgsprämien. Unisono erle-

ben die Outplacementberater gerade, dass Mitarbeiter frühzeitig angesprochen werden, ob sie auf freiwilliger Basis das Unternehmen verlassen wollen. Mit einem Berater loten sie aus, ob es intern noch Versetzungsmöglichkeiten gibt und wie es um ihre externen Arbeitsmarktchancen bestellt ist. Für solche Gesprächsrunden – lange bevor die Entlassungspapiere auf dem Tisch liegen – schließen Unternehmen Rahmenverträge mit den Outplacementgesellschaften. Und deren Preise sinken. Dafür sorgen nicht zuletzt die Einkäufer, die in Unternehmen einen Machtgewinn erleben, wenn knapp kalkuliert wird. „Preis und Tempo zählen“, sagt Martina Henschel, die die Career-Management-Leistungen der Beratung Right Management GmbH verantwortet. „Und die Verbindlichkeit ist gesunken.“

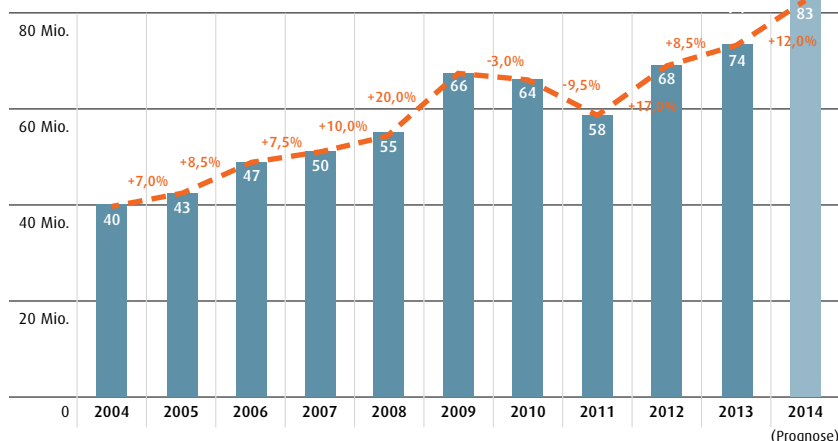
Unternehmen schreiben Outplacementaufträge wiederholt aus. Entweder für Einzeloutplacements oder für Projekte, in denen es um Gruppen geht, etwa wenn ganze Abteilungen verlagert, umstrukturiert oder geschlossen werden, wovon auch Teamleiter und Manager betroffen sind. Haben früher HR-Spezialisten in den Firmen allein mit Outplacementberatern über Volumina und Auftragsinhalte gesprochen, verhandeln jetzt Einkäufer



„Noch ist das internationale Matching eher ein Einzelfall. Aber auch diese Nische wird wachsen.“

Herbert Mühlenhoff, Mühlenhoff + Partner Managementberatung GmbH

GESAMTMARKTUMSATZ



Der Gesamtmarktumsatz der Outplacementbranche entwickelt sich im dritten Jahr positiv. 2014 wird voraussichtlich die 80-Millionen-Marke geknackt werden.

QUELLE: BDU-MARKTSTUDIE „OUTPLACEMENTBERATUNG IN DEUTSCHLAND 2012/2013“

den Preis der Leistungen. Sie holen Angebote ein, haben die Preisunterschiede für einzelne Beratungsmodulare klar vor sich liegen, entscheiden und setzen Zahlungsziele. Stefan Detzel, Vorsitzender des BDU-Fachverbandes Outplacementberatung, meint: „Die Berater müssen lernen, wie Einkäufer ticken.“

Permanente Akquisituation

Mit dieser Entwicklung einher geht auch, dass Unternehmen sich nicht nur an einen Outplacementberater binden, sondern mit mehreren Dienstleistern Rahmenverträge abschließen. Am Ende stehen bis zu zehn Beratungsgesellschaften auf einer firmeninternen Liste, die denen in die Hand gedrückt wird, die von der anstehenden Restrukturierung betroffen sind oder aus anderen Gründen nicht mehr zum Unternehmen gehören sollen. Beraterin Henschel erklärt:

„Mitarbeiter wählen aus einer Beraterliste, mit wem sie Shoppingsprache führen.“ So entsteht für die Outplacementberater eine permanente Akquisituation innerhalb der Rahmenverträge.

Die härteren Bedingungen spielen sich allerdings in einem wachsenden Markt ab. Die Increasing-Workforce-Studie 2014 von Right Management nennt folgende Ergebnisse: 19 Prozent der Unternehmen erwarten Restrukturierung und Personalabbau, 38 Prozent je nach Unternehmensbereich parallel Abbau und Aufbau von Mitarbeiterzahlen. Martina Henschel

sieht künftig einen Dreiklang der Berateraufgaben: „Jemand will oder soll sich intern verändern, jemand muss gehen und jemand will die Firma wechseln.“ Die Zahl derer, die eigeninitiativ zum Berater gehen, steigt. Solch ein Talent Placement hat keinerlei negativen Beigeschmack.

Diese Individualisierung erfordert allerdings von den Beratungsgesellschaften ein anderes Marketing: Sie müssen virtuell für einzelne Kandidaten auffindbar sein – und ihr Angebot vom Personalchinesisch befreien, damit Techniker und Vertriebler, Produktmanager, For-



„Viele Unternehmen stehen unter Veränderungsdruck. Sie setzen ihre Gewinne für den Umbau ein.“

Stefan Detzel, BDU-Fachverband Outplacementberatung

scher oder Entwickler auf der Website hängen bleiben, wenn sie mithilfe eines Outplacementberaters ihren Marktwert bestimmen oder gezielt erhöhen wollen. Die Eigeninitiative wird zum einen durch den Wunsch, sich zu verbessern, und das Zutrauen in die Leistungsfähigkeit vorangetrieben, zum anderen aber auch durch klimatische Begleiterscheinungen von Personalreduzierung und Reorganisation. In nicht unerheblichem Maße treten Defi-

zite in der persönlichen Chemie auf, wenn die Kollegenkonstellation sich ändert. „Wer bei Umstrukturierungen an einen neuen Platz kommt mit neuen Kollegen und anderen informellen Spielregeln“, so von Rundstedt, „stellt schnell fest, ob die Position passt oder eben nicht.“

Trennungskultur prägt das Image

Das Zusatzgeschäft mit eigeninitiativen Klienten trifft auf einen Gesamtmarkt, der momentan gut dasteht. Die Unternehmen achten auf ihre Trennungskultur, denn sie prägt das Arbeitgeberimage – ein Faktor, der die Rekrutierung künftig stark beeinflussen wird. Denn in den sozialen Netzwerken, durch die sich die begehrten Nachwuchskräfte klicken, kommen Firmen schlecht weg, wenn sie sich brachial und ohne Abfederung von Mitarbeitern trennen. Trennungskultur wird als eigener Wert betrachtet und die Outplacementberatungen profitieren davon, nachdem die kurzen, aber heftigen Wolken der Wirtschaftskrise weggeweht sind. Der Einbruch kam für die Branche zeitversetzt: Von 2010 auf 2011 sank der Gesamtmarktumsatz um sechs Millionen auf 58 Millionen Euro.

BDU-Mann Stefan Detzel erinnert sich: „Der Arbeitsmarkt war eingefroren, alle, einzelne Mitarbeiter wie Firmen, schalteten auf Sicherheit.“ Doch das Tief, so die BDU-Studie, die rund 75 Prozent des Gesamtmarktumsatzes abbildet, wurde schon 2012 überwunden. 2013 stieg der Umsatz sogar auf 74 Millionen Euro, den höchsten Wert, den die Outplacere jemals erreichten. „Die Pharma-, Energie- und IT-Unternehmen sowie die Banken ste-

hen unter Veränderungsdruck“, sagt Detzel. „Sie setzen ihre Gewinne für den Umbau ein.“ Auch wenn der Fachverbandsvorsitzende von „Sondereffekten“ spricht, die den Gesamtumsatz der Branche nach oben trieben, so bleibt der BDU für das laufende Jahr optimistisch und meint, die 80-Millionen-Euro-Marke überspringen zu können. „Das Produkt“, so Detzel, „wird bekannter und ist stärker akzeptiert.“ 68 Prozent des Umsatzes wurde mit befristeten Einzeloutplacements gemacht, 24 Prozent mit unbefristeten Modulen, nur acht Prozent mit Gruppenprogrammen.

Befristete Mandate liegen im Trend

Befristungen der Mandate liegen im Trend. 90 Prozent aller befristeten Einzeloutplacementprojekte hatten 2012 Laufzeiten von bis zu sechs Monaten. In diesem Zeitrahmen schaffen es 70 Prozent aller von der Trennung Betroffenen sich neu zu orientieren. „Manche Kandidaten brauchen mehr Zeit, zum Beispiel, weil sie sehr lange in einem Unternehmen gearbeitet haben“, erklärt Detzel. „Netzwerken nach außen ist dann gar nicht so einfach.“ Doch nach 18 Monaten haben immerhin 96 Prozent eine Lösung für sich gefunden.



„Übergänge werden immer normaler. Das gilt für den Stellwerker wie für die Führungskraft.“

Gerd Galonska, PEAG Holding

Zu den Marktentwicklungen mit niedrigeren Preisen und guten Umsätzen trägt auch bei, dass Aufträge internationaler werden, etwa bei einem grenzüberschreitenden Umbau. Werden Mitarbeiter nach Deutschland versetzt, sollen Outplacementberater den Job für den Ehepartner finden. Oder Deutsche suchen in Finnland eine Position, weil die

Ehefrau Heimweh hat, oder sie machen eigeninitiativ einen Karrieresprung nach Spanien oder in die USA.

Aufträge werden internationaler

„Noch ist das internationale Matching eher ein Einzelfall“, so **Mühlenhoff**. „Aber diese Nische wird wachsen.“ Globale Projektsteuerung in Netzwerken oder die Arbeitsteilung in internationalen Beratungsgesellschaften mit Niederlassungen in aller Herren Länder wird zunehmen. „Dabei muss beachtet werden, dass es große länderspezifische Unterschiede gibt“, sagt **Mühlenhoff**. In angelsächsischen Ländern sind Ansprüche und Preis niedriger als in Deutschland, dort reicht oft eine virtuelle Beratung.

Grenzziehungen sind nicht nur zwischen Kulturen ein Thema, auch zwischen Outplacementberatungen und Transfergesellschaften klingt die Unterscheidung lediglich formal einfach: Bei Transfermaßnahmen wird in der Regel ein Sozialplan zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat abgeschlossen, die Ar-

men auf 70 bis 80 Prozent aufgestockt. Das Outplacement geht von personellen Einzelmaßnahmen aus, ist weniger staatlich verordneten Regeln unterworfen und meistens werden Mitarbeiter mit höheren Einkommen beraten.

Doch die Überschneidungen mehren sich. Pioniere des Outplacements wie von Rundstedt gründen Transferföchter – sowohl Agenturen als auch Gesellschaften. In der Transferagentur bleiben Mitarbeiter im Kundenunternehmen, dennoch schießen staatliche Stellen Geld zu. Werden Mitarbeiter während ihrer Kündigungsfrist nicht vermittelt, wechseln sie in die Transfergesellschaft. Andersherum haben klassische Transfergesellschaften das Geschäft mit dem Outplacement entdeckt und gründen ebenfalls Töchter. Die PEAG Holding in Dortmund gründete neben der Gesellschaft für Transfer inzwischen auch eine für Einzelmaßnahmen im Rahmen der Restrukturierungsberatung. Gerd Galonska, Sprecher der Geschäftsführung der PEAG Holding, sagt: „Outplacementberatung und Transfergesellschaften basieren beide auf Vertrauen.“ Galonska ist auch Vorsitzender des Bundesverbands der Träger im Beschäftigungstransfer, einem kleinen Verein, der sich für ein gutes Übergangsmanagement auf dem Arbeitsmarkt einsetzt. Er sagt, dass „Übergänge immer normaler“ werden. „Das gilt für den Stellwerker wie für die Führungskraft.“ Es wird also wichtig, regelmäßig die eigene berufliche Position und Marktfähigkeit zu überprüfen – mit einem Berater an der Seite geht es dann nicht um erzwungenen Transfer oder drängend nahe gelegtes Outplacement, sondern um Placement. „Veränderung ist Alltag“, sagt Sophia von Rundstedt. ■

RUTH LEMMER ist freie Journalistin in Düsseldorf.