



# OUTPLACEMENTBERATUNG IN DEUTSCHLAND 2015/2016



STUDIENLEITUNG JÖRG MURMANN  
LAYOUT UND SATZ TIM SCHWARZ

▶ DIESE AUSGABE VON „OUTPLACEMENTBERATUNG IN DEUTSCHLAND“ WURDE MIT DER NOTWENDIGEN SORGFALT 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.



# INHALT

Der Outplacementberatungsmarkt in Deutschland 2015/2016	4
Beratungsprogramme	7
Auftraggeber	10
Kandidaten	11
Ausblick	14
Trendthesen	15
Anhang Studienlegende	18
Outplacementberatung im BDU	19

# DER OUTPLACEMENTBERATUNGSMARKT IN DEUTSCHLAND 2015/2016

## STUDIENMETHODIK

Die Basis für die BDU-Studie „Outplacement in der Unternehmensberatung“ bilden zwei schriftliche Befragungen unter spezialisierten Outplacementberatungen im zweiten und dritten Quartal 2016. Der erste Befragungsbestandteil hat einen quantitativen Charakter und erhebt relevante Kennzahlen aus dem Beratungssegment Outplacement. Im zweiten, qualitativ ausgerichteten Teil der Befragung stehen Trends im Mittelpunkt, die die Dienstleistung Outplacementberatung aus Sicht der Marktteilnehmer in den nächsten Jahren prägen werden. Dafür wurden Outplacementberater um die Einschätzung einer Vielzahl von Thesen gebeten.

In die Befragung wurden ausschließlich Unternehmen einbezogen, die sich auf die Dienstleistung Outplacement spezialisiert haben. Insgesamt hat rund ein Drittel der etwa 60 spezialisierten Anbieter im Marktsegment Outplacementberatung an der Befragung teilgenommen, davon auch die fünf umsatzstärksten. Transfergesellschaften oder Consultingunternehmen, die Outplacementberatung nur als Teilbereich anbieten, sind nicht in die Studienbefragung einbezogen worden.

Zum ersten Mal wurden im Rahmen der Studie die Beratungsbereiche Einzeloutplacement und Gruppenoutplacement in wesentlichen Teilen der Studie differenziert betrachtet.

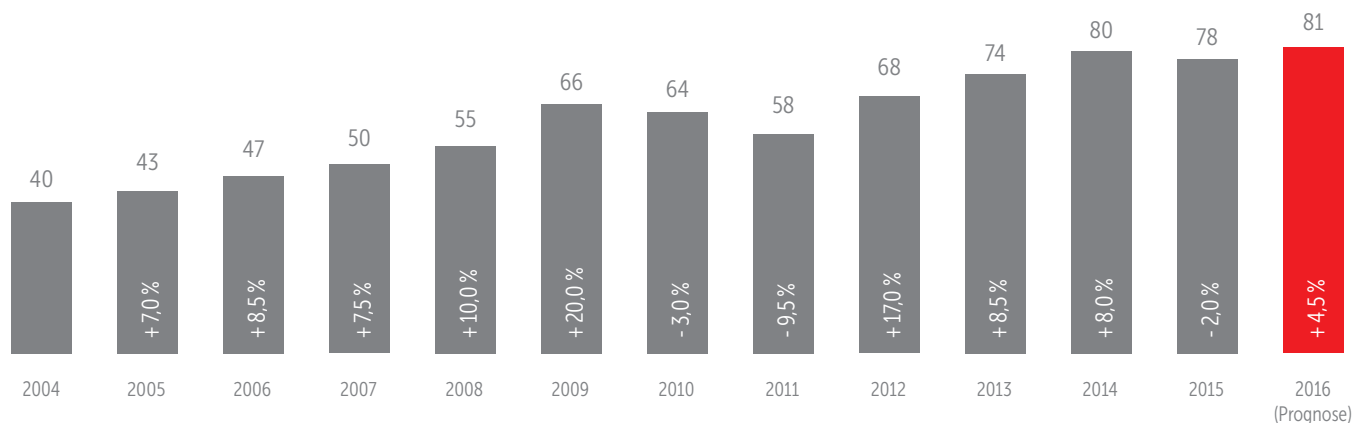
■ Die deutsche Wirtschaft ist in diesem Jahr in guter Form. Das reale Bruttoinlandsprodukt wächst 2016 nach Schätzungen des statistischen Bundesamtes voraussichtlich um 1,8 Prozent. Damit werden voraussichtlich sogar die Zuwächse der beiden Vorjahre (2015: + 1,7 Prozent, 2014: + 1,6 Prozent) übertroffen. Großen Einfluss auf das Wachstum haben der exportfördernde Wechselkurs des Euro, der geringe Ölpreis sowie der private Konsum, der in diesem Jahr ein neues Rekordhoch erreichen wird. Die gestiegene Kaufkraft der Deutschen wird durch steigende Gehälter und Löhne bei gleichbleibend geringer Währungs-inflation gefördert.

Auch der deutsche Arbeitsmarkt zeigt sich zurzeit in bester Verfassung. Infolge der hohen Nachfrage nach Arbeitskräften ist die Arbeitslosenquote auf den niedrigsten Stand seit der Wiedervereinigung gesunken. Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit sind in diesem Jahr durchschnittlich 2,76 Millionen Menschen als arbeitslos registriert. Dies entspricht einer Arbeitslosenquote von 6,3 Prozent.

Der demografische Wandel und die in den letzten Jahren gute konjunkturelle Entwicklung in Deutschland haben zunehmend auch Einfluss auf die Fachkräftesituation auf dem deutschen Arbeitsmarkt ausgeübt. Analysen der Bundesagentur für Arbeit belegen bisher zwar keinen flächendeckenden Fachkräftemangel, jedoch gibt es in bestimmten Fachbereichen, z.B. im IT-Umfeld, heute bereits personelle Engpässe. Experten warnen davor, dass sich die Fachkräftesituation durch den Renteneintritt der sogenannten Baby-Boomer mittel- und langfristig zuspitzen wird.

Parallel zu diesen konjunkturellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hat auch der Outplacementberatungsmarkt eine positive Entwicklung genommen. Im Zeitraum 2012 bis 2015 legte der Gesamtumsatz der Branche seit der letzten Marktuntersuchung im Durchschnitt jährlich um + 4,9 Prozent zu. Von 2014 auf 2015 hat der Markt der Trennungsspezialisten dabei eine leichte Seitwärtsbewegung (- 2,0 Prozent) verzeichnet, nachdem er in den drei Jahren zuvor um insgesamt 33,5 Prozent gewachsen war. Der Gesamtumsatz lag 2015 bei 78 Millionen Euro (2014: 80 Mio. Euro).

GRAFIK 1: ENTWICKLUNG DES GESAMTMARKTUMSATZES VON 2004 BIS 2016 (IN MIO. €)



Grund für die Stagnation des Outplacementmarktes in 2015 könnte sein, dass eine sehr gute Arbeitsmarktkonjunktur mit nahezu Vollbeschäftigung in manchen Regionen dazu geführt hat, dass mehr vom Verlust ihres Arbeitsplatzes bedrohte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich häufiger als in zurückliegenden Jahren zugetraut hatten, die berufliche Neuorientierung nach einem erfolgten Trennungsprozess selbsttätig und ohne externe Unterstützung in Angriff zu nehmen.

An dem generell positiven Trend der vergangenen Jahre lässt sich aber insgesamt die zunehmende Etablierung und Akzeptanz der Dienstleistung Outplacementberatung erkennen.

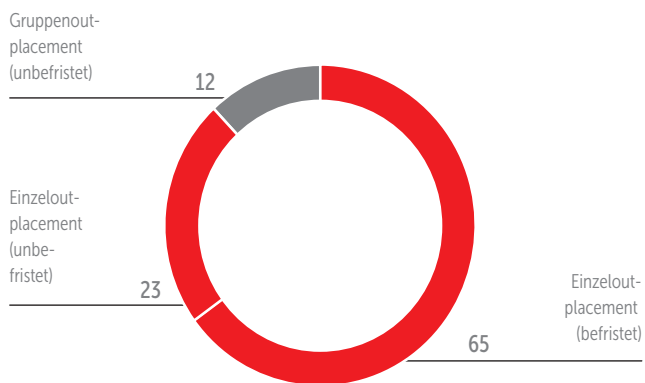
In Personalabteilungen, aber auch in Betriebsräten, wird die Investition in eine professionelle Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung und die damit verbundene, besser planbare Zukunft immer populärer im Vergleich zur rein monetären Abfindung ehemaliger Mitarbeiter.

Für das Jahr 2016 erwarten die Outplacementberater wieder ein Marktwachstum. Die Prognose liegt bei einem Plus von 4,5 Prozent. Dies würde einem Branchenumsatz von 81 Millionen Euro entsprechen. Grund ist der starke Umbaudruck, dem fast alle Branchen heute schon und noch mehr in den kommenden Jahren ausgesetzt sind.

TABELLE 1: DIE WICHTIGSTEN KENNZAHLEN 2015 IM ÜBERBLICK

Kennzahl	über € 2 Mio.	€ 1 Mio. bis € 2 Mio.	€ 500.000 bis € 1 Mio.	€ 250.000 bis € 500.000	unter € 250.000	Outplacement nur Teilbereich	Gesamtmarkt
<b>Absoluter Umsatzanteil</b>	41,4 Mio. €	16,5 Mio. €	7,2 Mio. €	3,5 Mio. €	2,4 Mio. €	6,5 Mio. €	77,5 Mio. €
<b>Marktanteil in %</b>	53,4 %	21,3 %	9,3 %	4,5 %	3,1 %		
<b>Anzahl Beratungsunternehmen</b>	15	10	10	10	15	140	200
<b>Gesamtzahl Mitarbeiter</b>	370	125	65	30	25	65	680
<b>Anzahl Backoffice / Andere MA</b>	50	15	10	5	5	15	100
<b>Anzahl Berater (Angestellte und Freie)</b>	320	110	55	25	20	50	580 (davon ca. 400 freiberufliche Berater)

**GRAFIK 2:** AUFTEILUNG DES GESAMTMARKTUMSATZES NACH BERATUNGSFELDERN, 2015 (IN %)



So verändert zum Beispiel die Digitale Transformation ganze Geschäftsmodelle von Unternehmen sowie deren Arbeits- und Produktionsabläufe. Banken und Versicherungen droht aufgrund der Zinssituation und verengerter Handlungsrahmen das Geschäftsmodell wegzubrechen. Die Automobilwirtschaft und die Pharmaindustrie stehen vor großen Herausforderungen, der Innovationsdruck in der IT-Branche bleibt hoch. Besonders das Thema ‚Fit für die Digitale Zukunft‘ stellt Arbeitsplätze in allen Branchen auf den Prüfstand. Die professionelle Begleitung von Fach- und Führungskräften bei deren Neuorientierung wird vor diesem Hintergrund an Bedeutung weiter zunehmen und die Grundlage für weiteres Umsatzwachstum der Outplacementberatungsbranche bieten.

In den einzelnen Größensegmenten steuern die Marktteilnehmer der größten Umsatzklasse (mehr als 2 Mio. Euro Jahresumsatz) 2015 über die Hälfte des Umsatzes zum Gesamtmarkt in Deutschland bei. Insgesamt erwirtschafteten die 25 Beratungen mit einem Jahresumsatz von mehr als einer Million Euro fast drei Viertel des Umsatzes der Outplacementbranche. Gemeinsam beschäftigen die 25 umsatzstärksten Outplacementberatungen im deutschen Markt 430 der 580 Trennungsspezialisten.

Die einzelnen Beratungssegmente lassen sich in Einzeloutplacement und Gruppenoutplacement unterteilen. Auf den

Bereich Einzeloutplacement entfiel 2015 knapp 90 Prozent des Marktumsatzes. Dies entspricht einem Marktvolumen von etwa 69 Millionen Euro. Im Einzeloutplacement befinden sich sowohl zeitlich unbefristete als auch befristete Programme im Angebot der Outplacementberatungen. Auf die befristeten Programme im Einzeloutplacement entfällt ein Anteil am Gesamtumsatz von 65 Prozent (ca. 51 Millionen Euro). Die zeitlich unbefristeten Programme tragen mit einem Anteil von 23 Prozent und absolut betrachtet ca. 18 Millionen Euro zum Gesamtergebnis bei.

Das Gruppenoutplacement ist mit einem Anteil 12 Prozent am Gesamtmarkt für ein Umsatzvolumen von rund 9 Millionen Euro verantwortlich. Damit liegt das Verhältnis der Umsätze von Einzel- und Gruppenoutplacement bei 7:1.

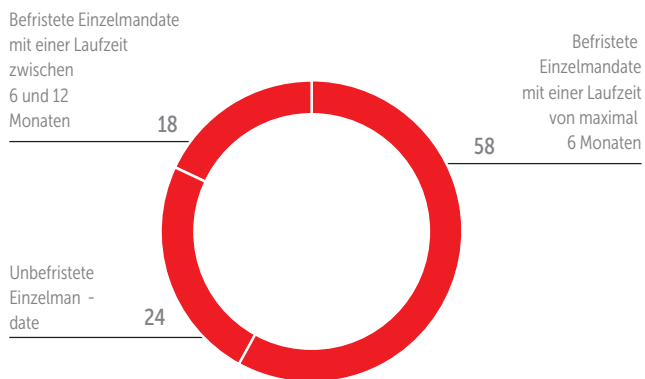
Im Einzeloutplacement wurden 2015 über 6.100 Kandidaten betreut, im Gruppenoutplacement weitere 1.900 (Grafik 4). Die individuelle Begleitung der Kandidaten wird also dreimal häufiger von den Auftraggebern – in der Regel von den Unternehmen, aber auch zunehmend von den Kandidaten direkt – in Anspruch genommen. Die im Einzeloutplacement erzielten Honorare pro Kandidat liegen zumeist wesentlich höher als im Gruppenoutplacement. Bei der Verteilung der Outplacementfelder ist zu berücksichtigen, dass Programme zum Gruppenoutplacement nicht von allen Marktteilnehmern angeboten werden. Und: Großprojekte können aufgrund von fehlenden Kapazitäten von vielen kleineren Beratungen nicht abgewickelt werden.

Das Umsatzvolumen der Branche Outplacementberatung in Europa wird vom BDU für das Jahr 2015 auf rund 550 Millionen Euro geschätzt (2012: 500 Millionen Euro). Was auffällt, ist, dass es auf dem europäischen Kontinent signifikante Unterschiede hinsichtlich der nationalen Nutzungsintensitäten oder der legislativen Rahmenbedingungen der Arbeitsmärkte gibt.



# BERATUNGSPROGRAMME

**GRAFIK 3: VERTEILUNG DER MANDATE IM BEREICH EINZELOUTPLACEMENT, 2015 (IN %)**



Die professionelle Begleitung von Trennungsprozessen bietet den Auftraggebern und den betreuten Mandanten wesentliche Vorteile. Arbeitgeberseitig können ressourcenintensive Rechtsstreitigkeiten vermieden werden. Zudem werden die Restlaufzeiten von bestehenden Verträgen reduziert, wodurch Kosten eingespart werden. Allgemein entstehen Effekte, die zu einem positiveren Employer Branding beitragen und dem Arbeitgeber insgesamt einen Imagegewinn bringen.

Ausscheidende Mitarbeiter profitieren als Kandidat in einem Outplacementberatungs-Programm davon, umgehend eine berufliche Perspektive aufgezeigt zu bekommen und auf den aktuellen Stand von erfolversprechenden Bewerbungsstrategien gebracht zu werden.

Hierdurch steigen die Chancen auf eine Neueinstellung deutlich.

Grundsätzlich wird zwischen unbefristeten und befristeten Einzeloutplacement-Programmen sowie Gruppenoutplacement-Programmen unterschieden. Übliche Zeitspannen für befristete Beratungen sind drei, sechs, neun und zwölf Monate. Bei zeitlich befristeten Programmen wird keine Garantie übernommen, die Kandidaten in der vereinbarten Beratungszeit bis in eine neue Position zu begleiten. Beim zeitlich unbefristeten Einzeloutplacement setzt sich die Kandidatenstruktur überwiegend aus dem Kreise des mittleren oder gehobenen Managements zusammen.

Im Rahmen einer Einzeloutplacementberatung wurden 2015 rund 6.100 Kandidaten mit dem Ziel der beruflichen Neuorientierung begleitet. Rund jedes vierte Mandat hatte dabei eine unbegrenzte Laufzeit. Seit der letzten Marktbefragung vor drei Jahren ist die Nachfrage der Auftraggeber nach diesen Programmen um rund 50 Prozent gestiegen (2012: 16 Prozent). Auch die Inanspruchnahme von befristeten Einzelprogrammen mit einer längeren Laufzeit zwischen sechs und zwölf Monaten hat im Vergleichszeitraum zugenommen. 2015 entfällt ein Anteil von 18 Prozent auf dieses Segment, 2012 waren es nur 8 Prozent. Parallel wurden Programme mit einer kürzeren Laufzeit von maximal sechs Monaten weniger stark nachgefragt (Anteil an den betreuten Kandidaten 2015: 58 Prozent | Anteil an den betreuten Kandidaten 2012: 76 Prozent). Durch die Veränderungen wird erkennbar, dass in den letzten

**TABELLE 2: ANGEBOTENE HONORARSÄTZE, 2015**

	bis 6 Monate Beratungslaufzeit	6 bis 12 Monate Beratungslaufzeit	über 12 Monate Beratungslaufzeit/ unbefristete Beratung
<b>Angebotene Honorare - Festpreisberechnung</b>			
Einzeloutplacement	9.000 €	15.000 €	22.500 €
Gruppenoutplacement	3.900 €	6.500 €	
<b>Angebotene Honorare - prozentuale Berechnung in Anlehnung an das gezahlte Brutto-Jahreseinkommen des Kandidaten</b>			
Einzeloutplacement	13 %	17 %	21 %

Jahren eine Entwicklung weg von kurzfristigen Mandaten hin zu mittel- bis langfristigen Betreuungsaufträgen stattgefunden hat.

Die typische Vorgehensweise in qualifizierten Einzeloutplacement-Projekten orientiert sich an festgelegten Phasen. In der Analysephase wird die berufliche sowie private Situation der Kandidaten detailliert beleuchtet. Wichtig ist zu diesem Zeitpunkt auch, eine positive Grundeinstellung für die anstehende berufliche Veränderung zu erzeugen und die realistische Einschätzung der Karriereperspektiven zu erreichen. Hieran schließt sich eine Profil- und Strategiephase an, in der sowohl die Qualifikationen und Potenziale der Kandidaten erarbeitet und bewertet werden als auch die künftige, berufliche Zielsetzung festgelegt wird. Diese Phase mündet in eine individuell zugeschnittene Such- und Marketingstrategie für den Bewerbungsprozess. In der eigentlichen Bewerbungsphase werden dann aussagefähige Bewerbungsunterlagen erstellt sowie Bewerbertrainings durchgeführt. Es folgen intensive Vorbereitungen auf Bewerbungsgespräche mit Unternehmensvertretern oder Interviews mit Personalberatern. In der Abschlussphase folgt die Unterstützung und Beratung beim Abschluss eines neuen Arbeitsvertrages und das Coaching bei der Integration in den neuen Arbeitsplatz. Die Kombination und Intensität der einzelnen Phasen ist abhängig von der Laufzeit der Programme im Einzeloutplacement.

Die Vorgehensweise in Gruppenoutplacement-Projekten erfolgt weitestgehend analog dieser Phasen und wird auf die besonderen Rahmenbedingungen in der Arbeit mit größeren Gruppen abgestimmt. Gruppenoutplacementberatung wird häufig von Großunternehmen und Konzernen nachgefragt, sobald größere Teile der Belegschaft von Restrukturierungsmaßnahmen betroffen sind. Anders als im Einzeloutplacement werden im Gruppenoutplacement nicht nur Führungs- und hochqualifizierte Fachkräfte bei der Suche nach einer neuen beruflichen Perspektive begleitet.

Die Honorare in unbefristeten und befristeten Einzeloutplacement-Programmen lagen im Jahr 2015 bei der Berechnung als Prozentsatz vom Brutto-Jahreseinkommen der Kandidaten zwischen 13 Prozent bei einer Laufzeit bis zu sechs Monaten

**GRAFIK 4: ANZAHL DER KANDIDATEN NACH VERTRAGSART, 2012 UND 2015**



und 21 Prozent bei einer unbegrenzten Laufzeit. Gegenüber 2012 sind diese Werte stabil geblieben. Bei einer Festpreis-Berechnung beträgt das Honorar bei einem sechsmonatigen Programm 9.000 Euro. Bei einer sechs bis zwölf Monate dauernden Beratungslaufzeit ist das Honorar von 2012 auf 2015 um 4 Prozent auf 15.000 Euro gestiegen.



Im Zeitraum von 2012 bis 2015 ist das Honorar je Kandidat in einem Gruppenoutplacement für ein 6-Monats-Programm leicht um 4 Prozent gesunken und liegt heute bei 3.900 Euro. Die Begleitung eines Kandidaten im Gruppenoutplacement für eine Dauer zwischen sechs und zwölf Monaten kostete 2015 durchschnittlich 6.500 Euro. Der Anteil der Gruppenoutplacements am Gesamtmarktumsatz ist seit 2012 von 8 Prozent auf 12 Prozent im Jahr 2015 angewachsen. Hierdurch hat die Zahl der betreuten Kandidaten in diesen Programmen auf insgesamt 1.900 Mandate zugenommen.

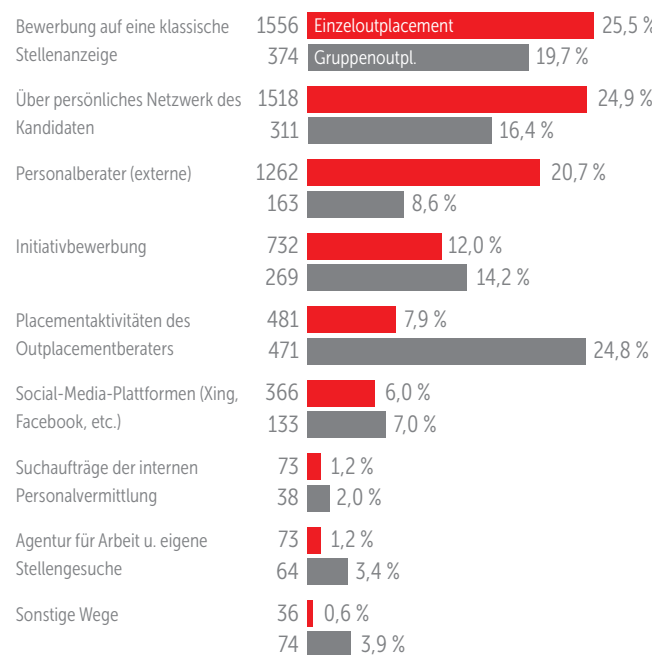
Auf welchem Weg finden die Frauen und Männer, die eine Outplacementberatung durchlaufen, eine neue berufliche Position? Jeder zweite Kandidat ist beim Einzeloutplacement entweder durch die Bewerbung auf eine klassische Stellenanzeige (online oder Print) oder die Nutzung des eigenen persönlichen Netzwerkes bei der Suche nach einer künftigen Tätigkeit erfolgreich. Auch die Unterstützung durch einen externen Personalberater schafft – vor allem im Einzeloutplacement – positive Effekte. In jedem fünften Mandat steht

am Ende die erfolgreiche Platzierung durch die Such- und Auswahlexperten von Fach- und Führungskräften. Weiterhin können Initiativbewerbungen als Zugangsweg eine gute Rolle spielen. Mehr als jeder zehnte Kandidat findet hierüber – über alle Programm-Formate betrachtet – eine berufliche Neuausrichtung.

Im Gruppenoutplacement führen die erfolgversprechendsten Zugangswege in den neuen Job ebenfalls sehr stark über die klassische Stellenanzeige (online oder Print) oder die Nutzung des eigenen persönlichen Netzwerkes. Den größten Unterschied offenbaren die Studienergebnisse im Hinblick auf die Placementaktivitäten des Outplacementberaters. Jeder vierte Kandidat profitiert hier durch dessen direkte Unterstützung. Im Einzeloutplacement liegt die Quote mit einem Anteil von 7,9 Prozent deutlich niedriger.

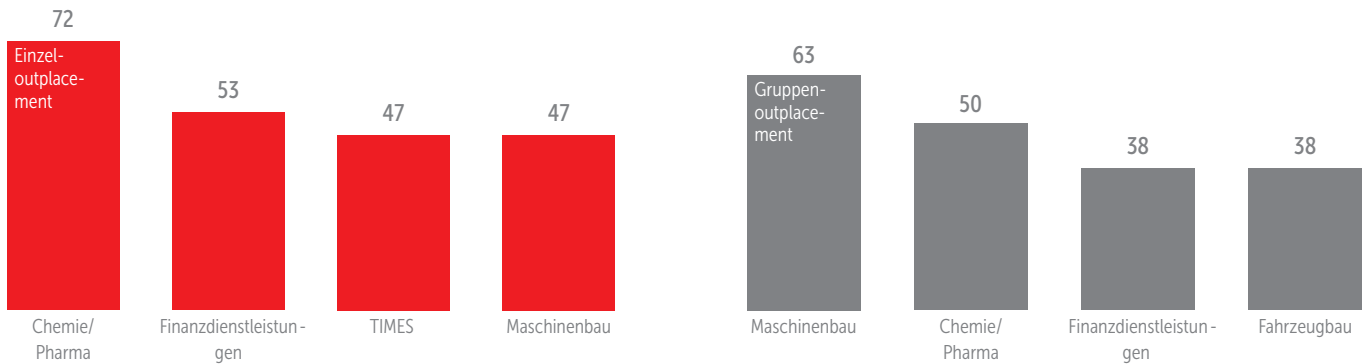
Die Social-Media-Plattformen nehmen in dieser Studienbefragung noch keine tragende Rolle ein. 2015 führte für 6 beziehungsweise 7 Prozent der Kandidaten der Weg in eine neue berufliche Position über Xing, LinkedIn + Co. Die Outplacement-Spezialisten erwarten aber, dass die Bedeutung für ihre Arbeit und die daran geknüpften Erfolgskomponenten für die Kandidaten, über diesen Zugangsweg einen neuen Job zu finden, erheblich steigen wird.

**GRAFIK 5: WEGE ZUR NEUEN BERUFLICHEN POSITION, 2015 (ANZAHL KANDIDATEN)**



# AUFTRAGGEBER

GRAFIK 6: DIE WICHTIGSTEN AUFTRAGGEBER IM EINZEL- BZW. GRUPPENOUTPLACEMENT, 2015 (IN %)



Unternehmen sind in Ihrer Rolle als Arbeitgeber heute auf vielen Ebenen gefordert. Sie müssen beispielsweise auf der einen Seite die immer dynamischer verlaufende demografische Entwicklung, den Fachkräftemangel und den Kampf um die besten Talente bewältigen. Auf der anderen Seite ist in konjunkturell schwierigen Phasen, aber auch bei Fusionen und damit einhergehenden Restrukturierungen oder bei der Dynamik der Märkte der Wegfall von Arbeitsplätzen mittlerweile häufig zu beobachtende Realität.

Unternehmen investieren heute mehr denn je in eine starke Arbeitgebermarke. Hierzu gehört es auch, sich durch faire Lösungsansätze in Trennungssituationen gegenüber dem Wettbewerb einen Imagevorteil zu verschaffen. Um einvernehmliche Lösungen im Sinne des Unternehmens und ausscheidenden Mitarbeiters zu finden, greifen Unternehmen, aber auch die betroffenen Mitarbeiter verstärkt auf profes-

sionelle Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung zurück.

Als wichtige Auftraggeberbranchen haben sich im Jahr 2015 im Bereich Einzeloutplacement die Chemie- und Pharmaindustrie, Finanzdienstleister, aber auch die TIMES-Branche herauskristallisiert. Im Bereich Gruppenoutplacement war im gleichen Zeitraum der Maschinenbau der wichtigste Auftraggeber.

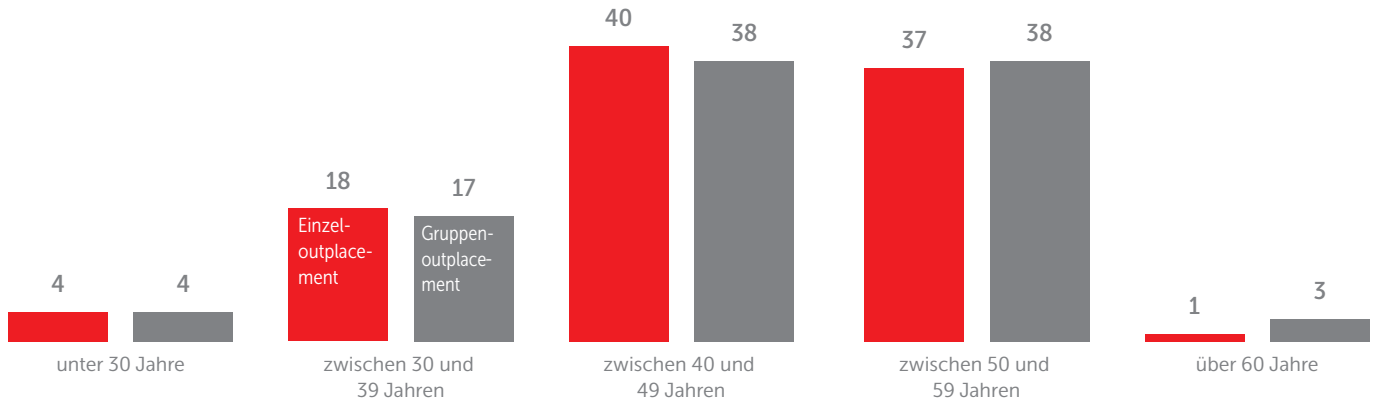
Im Hinblick auf die Größe der beauftragenden Unternehmen gab es im Bereich Einzeloutplacement seit 2012 nur unwesentliche Veränderungen. Im Gruppenoutplacement hingegen ist der Umsatzanteil der Groß- und Konzernunternehmen um 26 Prozentpunkte angestiegen.

TABELLE 3: VERTEILUNG DES GESAMTMARKTUMSATZES NACH KLIENTENGRÖSSE, 2015

	Einzeloutplacement	Gruppenoutplacement
<b>Anteil am Gesamtmarktumsatz</b>	88 % (68,2 Mio. €)	12 % (9,3 Mio. €)
<b>Kleinunternehmen (bis 100 Mitarbeiter)</b>	12 % (8,2 Mio. €)	11 % (1 Mio. €)
<b>Mittelständler (101 bis 1000 Mitarbeiter)</b>	33 % (22,5 Mio. €)	26 % (2,4 Mio. €)
<b>Großunternehmen und Konzerne (ab 1000 Mitarbeiter)</b>	55 % (37,5 Mio. €)	63 % (5,9 Mio. €)

# KANDIDATEN

GRAFIK 7: ALTERSVERTEILUNG DER BETREUTEN KANDIDATEN, 2015 (IN %)



Dem ausscheidenden Mitarbeiter werden durch eine professionelle Outplacementberatung schnell neue berufliche Perspektiven aufgezeigt. Zudem erspart sich der Betroffene zeit- und energieraubende rechtliche Auseinandersetzungen mit dem alten Arbeitgeber. Emotionaler Stress wird reduziert.

Bei unbefristeten Einzelmandaten wird der Kandidat solange vom Outplacementberater begleitet, bis dieser eine neue berufliche Herausforderung findet oder in die Selbstständigkeit wechselt.

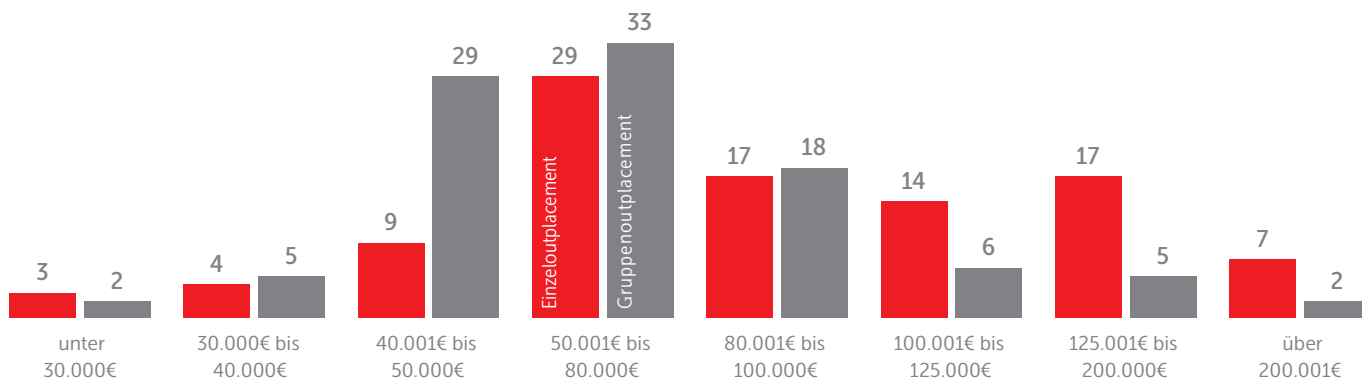
Der „typische“ Kandidat im Einzeloutplacement war im Jahr 2015 durchschnittlich 46 Jahre alt und hatte ein Bruttojahreseinkommen von 105.000 Euro. 2012 lagen die Durchschnittswerte bei 44 Jahren und 100.000 Euro. Der „typische“ Kandidat im Gruppenoutplacement war 2015 ebenfalls 46 Jahre alt, erzielte jedoch ein um rund 40.000 Euro geringeres Jahreseinkommen.

Sowohl im Bereich Einzel-, als auch im Bereich Gruppenoutplacement stammten 2015 etwa 80% der betreuten Kandidaten aus der Altersklasse 40 bis 59 Jahre. Dies bedeutet eine Steigerung um 10 Prozentpunkte in den vergangenen drei Jahren. Auch der Anteil der über 60-Jährigen ist in den letzten Jahren gestiegen. Ein Grund für den höheren Anteil älterer Kandidaten mag in dem höheren Renteneintrittsalter und der damit verbundenen längeren beruflichen Perspektive liegen. Im Gegenzug gehen viele der erst am Beginn ihrer Karriere-

leiter stehenden unter 40-jährigen heutzutage – auch wegen des guten Arbeitsmarktumfeldes – alleine auf Jobsuche. Der Anteil der Kandidaten zwischen 20 und 40 Jahren ist in diesem Kontext seit 2012 um 6 Prozent gesunken.

Tendenziell wird sich der Trend hin zu älteren Kandidaten auch in den kommenden Jahren fortsetzen. Dies wird die Outplacementberatungsbranche vor neue Herausforderungen stellen.

**GRAFIK 8:** GEHÄLTERVERTEILUNG DER BETREUTEN KANDIDATEN, 2015 (IN %)



Im Vergleich zur Altersstruktur waren die Einkommen der betreuten Kandidaten deutlich heterogener verteilt. Im Einzeloutplacement liegen mehr als die Hälfte der Kandidaten vor der Outplacementberatung in der Einkommensklasse bis 80.000 Euro (inkl. Prämien und Boni), in der Gruppenberatung hingegen knapp 70 Prozent. Im Einzeloutplacement erzielten knapp 40 Prozent der Kandidaten über 100.000 Euro Jahreseinkommen. Mit 13 Prozent liegt der Anteil der Kandidaten in dieser Einkommensklasse im Gruppenoutplacement deutlich darunter.

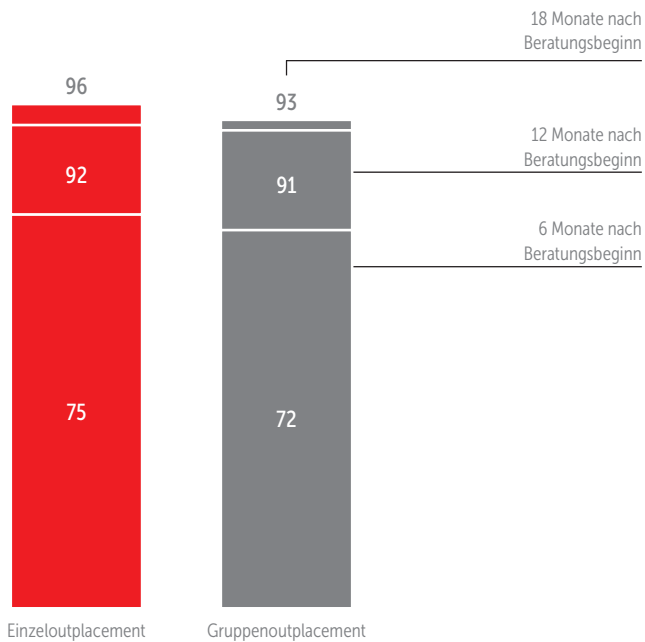
Die Quote derjenigen Kandidaten, die sich nach der Outplacementberatung eine selbstständige Existenz aufbauen, ist aufgrund der Struktur der Kandidaten mit einem stärkeren betriebswirtschaftlichen Hintergrund und vorhandener Führungserfahrung im Bereich Einzeloutplacement höher. Insgesamt ist der Anteil derjenigen Kandidaten, die sich selbstständig machen, seit 2012 lediglich geringfügig um 1,4 Prozentpunkte gestiegen.

Die Studie zeigt zudem, dass im vergangenen Jahr 75 Prozent aller Kandidaten in der Einzeloutplacementberatung bereits nach sechs Monaten ein neues Beschäftigungsverhältnis eingegangen sind. Im Gruppenoutplacement liegt die Quote mit 72 Prozent nur knapp niedriger. Nach einem Jahr haben über 90 Prozent der Kandidaten im Bereich Einzeloutplacement eine neue berufliche Herausforderung gefunden.

Lediglich jeder 25. Kandidat bleibt nach 18 Monaten noch ohne eine neue berufliche Perspektive.

Für 40 Prozent der Kandidaten im Einzeloutplacement war die Beratung mit einer Einkommensverbesserung verbunden, 25 Prozent verschlechtern sich. Im Bereich Gruppenoutplacement konnten sich 32 Prozent der Kandidaten finanziell verbessern. Für rund ein Viertel der Kandidaten hat sich der Einkommenslevel nach der Beratung verschlechtert.

**GRAFIK 9: PLATZIERUNGSQUOTEN 2015 (IN %)**



Im Bereich des Gruppenoutplacements konnten 73 Prozent der Kandidaten ihre hierarchische Position erhalten oder verbessern, d.h. für 27 Prozent war die neue Stelle mit einer niedrigeren hierarchischen Eingruppierung verbunden.

Die Hintergründe für das Befragungsergebnis in Bezug auf die hierarchische Einmündung der Kandidaten im Gruppenoutplacement wurden nicht näher differenziert. Bedenkt man allerdings, dass ca. 60 Prozent aller Kandidaten älter sind als 45 Jahre, so wird ein Wechsel auf gleicher oder höherer Hierarchieabende gerade für ältere Kandidaten im Gruppenoutplacement relativ schwieriger sein als für die gleich alte Kandidaten im Bereich des Einzeloutplacement, die meist aus Führungsfunktionen kommen. Altersgrenzen in Unternehmen greifen im Tarifbereich oftmals früher als bei Führungskräften.

Hierarchisch gesehen haben 93 Prozent der Kandidaten im Einzeloutplacement ihre Funktion erhalten oder verbessert, hingegen lediglich sieben Prozent verschlechtert.

**TABELLE 4: GEHALTS- UND HIRARCHIEVERÄNDERUNG NACH DER OUTPLACEMENTBERATUNG, 2015**

Anteil der Kandidaten, bei denen das Einkommen nach der Outplacementberatung	Einzeloutplacement	Gruppenoutplacement
... gestiegen ist	39 %	32 %
... gleich geblieben ist	36 %	47 %
... gesunken ist	25 %	21 %

Anteil der Kandidaten, sie sich nach der Outplacementberatung hierarchisch ...	Einzeloutplacement	Gruppenoutplacement
... verbessert haben	42 %	32 %
... nicht verändert haben	51 %	41 %
... verschlechtert haben	7 %	27 %

■ Die Prognosen für 2017 fallen für die deutsche Wirtschaft durchweg positiv aus. Ebenso lässt sich aus weiterem Wachstum ableiten, dass die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen mindestens stabil bleibt. Wettbewerbsfähig zu sein bedeutet aber auch die Akzeptanz und das Etablieren von Veränderung und Wandel in Unternehmen. Diese Veränderung betrifft nicht nur die krisengeplagten Unternehmen oder Branchen. Weitere technische Innovationen, zum Beispiel die erst beginnenden Effekte der Herausforderung „Arbeit 4.0“ benötigen eine Outplacementbranche, die Unternehmen bei der Planung, Entwicklung und Etablierung von Veränderungsprozessen aktiv unterstützt und mit gestaltet. Deswegen blickt die Branche optimistisch in die Zukunft.

Allerdings bleibt auch die Outplacementbranche selbst nicht frei von Veränderungsdruck: Die folgenden Trendthesen belegen, dass sich die Erwartungen der Kandidaten und der Unternehmen nicht mehr nur auf ein professionelles Coaching der Kandidaten beschränken. Immer mehr steht die Ergebnisorientierung im Vordergrund; immer mehr erwarten die Betroffenen und die Auftraggeber breit aufgestellte Berater-teams, die jedwede Situation professionell unterstützen. Letztlich wird die Technologisierung der Beratungsberufe auch in der Outplacementbranche für Veränderungen sorgen. Hier gilt es, sinnvolle IT-gestützte Kommunikationsplattformen zu etablieren um jedem Kandidaten den Zugang zum gesamten Wissen der Branche – und auch dem gesamten Wissen anderer Kandidaten – zu ermöglichen.

## TOP-TRENDS IN DER OUTPLACEMENTBRANCHE

**Trendthese 1:** Kandidaten erwarten zunehmend aktive Platzierungsunterstützung durch den Outplacementberater.

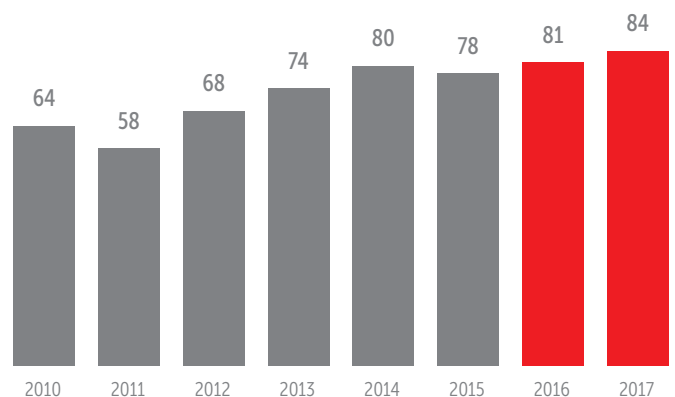
**Trendthese 2:** Die Erwartungen der Auftraggeber und Kandidaten an Schnelligkeit, Ergebnisorientierung und Dienstleistungsorientierung steigen.

**Trendthese 3:** Die Anforderungen, die Kandidaten an die Beratungsteams stellen, werden weiter steigen.

**Trendthese 4:** Die sich verändernden Rekrutierungskanäle und -prozesse der potentiellen Arbeitgeber der Kandidaten werden andere Bewerbungsstrategien erfordern.

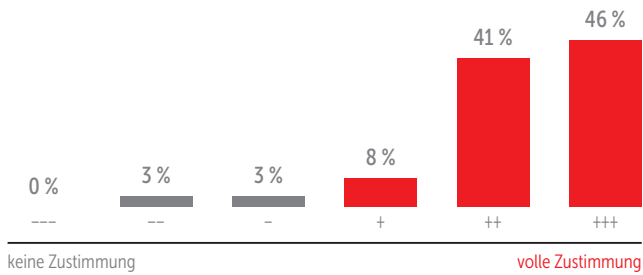
**Trendthese 5:** Es wird selbstverständlicher für Manager, sich bei der Karriereentwicklung professionell begleiten zu lassen.

■ **GRAFIK 10:** VERÄNDERUNG DES GESAMTMARKTES ZWISCHEN 2010 UND 2017 (IN MIO. €)

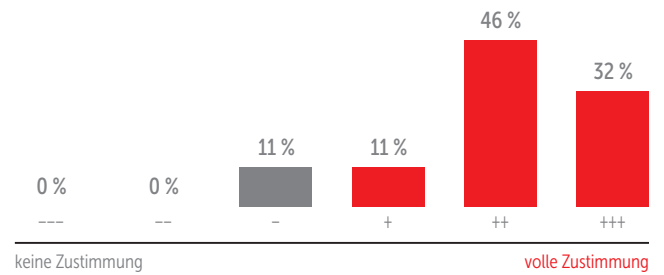


# TRENDTHESEN

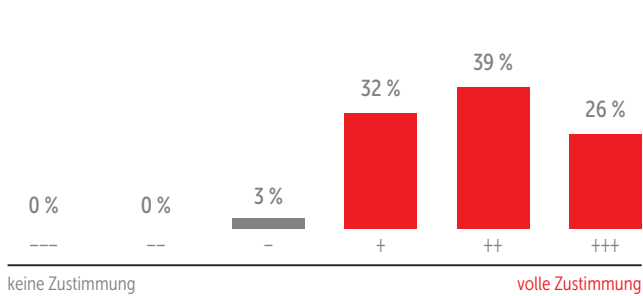
**TRENDTHESE 1:** KANDIDATEN ERWARTEN ZUNEHMEND AKTIVE PLATZIERUNGSUNTERSTÜTZUNG DURCH DEN OUTPLACEMENT-BERATER.



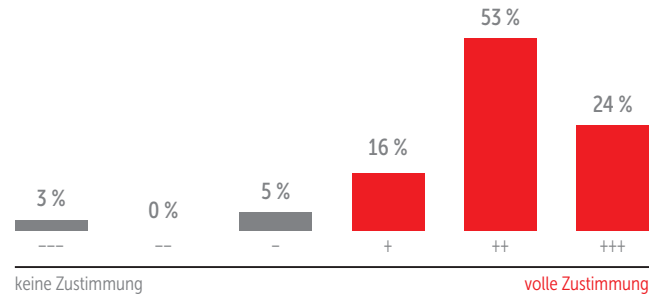
**TRENDTHESE 2:** DIE ERWARTUNGEN DER AUFTRAGGEBER UND KANDIDATEN AN SCHNELLKEIT, ERGEBNISORIENTIERUNG UND DIENSTLEISTUNGSORIENTIERUNG STEIGEN.



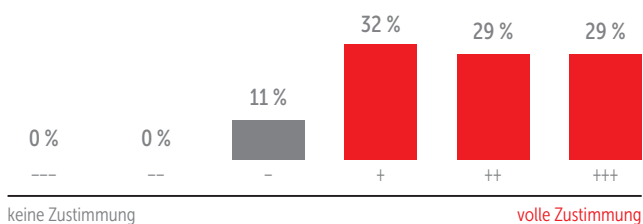
**TRENDTHESE 3:** DIE ANFORDERUNGEN, DIE KANDIDATEN AN DIE BERATUNGSTEAMS STELLEN, WERDEN STEIGEN.



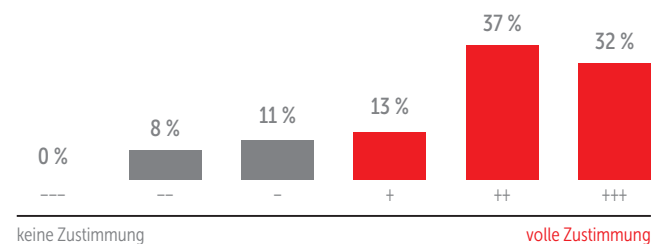
**TRENDTHESE 4:** DIE SICH VERÄNDERNDEN REKRUTIERUNGSKANÄLE UND -PROZESSE DER POTENTIELLEN ARBEITGEBER DER KANDIDATEN WERDEN ANDERE BEWERBUNGSSTRATEGIEN ERFORDERN.



**TRENDTHESE 5:** ES WIRD SELBSTVERSTÄNDLICHER FÜR MANAGER, SICH BEI IHRER KARRIEREENTWICKLUNG PROFESSIONELL BEGLEITEN ZU LASSEN.

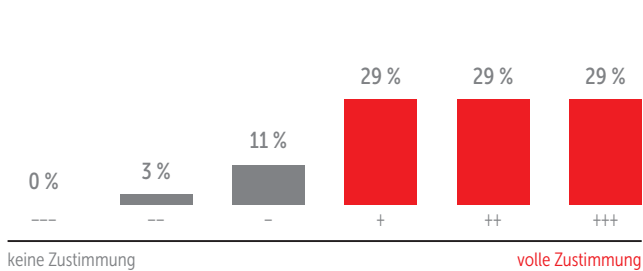


**TRENDTHESE 6:** OUTPLACEMENT ENTWICKELT SICH ZUNEHMEND ZUR KARRIEREENTWICKLUNG.

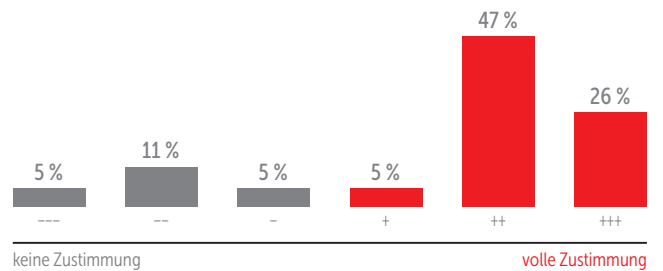




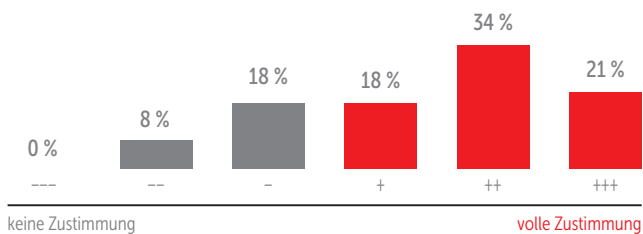
**TRENDTHESE 7:** DIE DIGITALISIERUNG WIRD DIE POLARISIERUNG IM AUFWAND FÜR GEHOBENE FÜHRUNGSPPOSITIONEN UND ALLE ANDEREN POSITIONEN VERSCHÄRFEN. JE HÖHER, DESTO INDIVIDUELLER, JE NIEDRIGER IN DER HIERARCHIE, DESTO AUTOMATISIERTER.



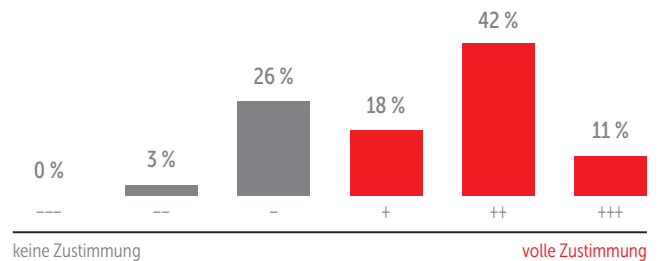
**TRENDTHESE 8:** DIE OUTPLACEMENT-ANGEBOTE WERDEN SICH IMMER MEHR DIFFERENZIEREN IN FORMATE, DIE PERSÖNLICH BERATEN UND DIESE BERATUNG IN DEN MITTELPUNKT STELLEN UND FORMATE, DIE STARK AUF IT, WEB-BERATUNGEN, WEB-GRUPPENFORMATE, E-LEARNING ETC. SETZEN.



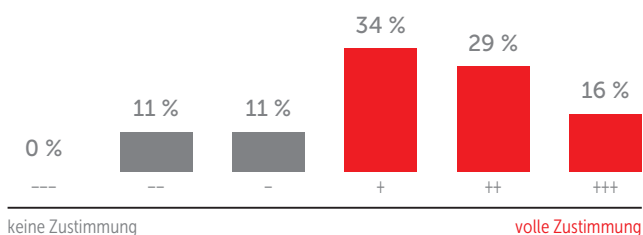
**TRENDTHESE 9:** OUTPLACEMENT-BERATUNG MUSS GENERATIONSSPEZIFISCH ANGEPAST WERDEN (ONE SIZE FITS ONE).



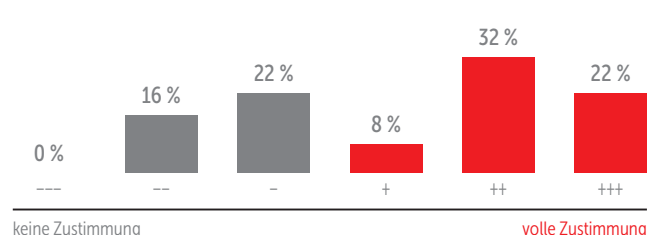
**TRENDTHESE 10:** DER GROSSTEIL DES BERATUNGSVOLUMENS DER OUTPLACEMENT-BRANCHE WIRD KÜNFTIG ÜBER DEN EINKAUF EINES UNTERNEHMENS GESTEUERT WERDEN.



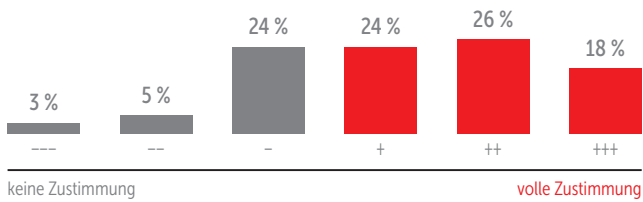
**TRENDTHESE 11:** BEWERTUNGSPORTALE WERDEN EINZUG HALTEN UND DAS „KAUFVERHALTEN“ DER KUNDEN WIE KANDIDATEN BEEINFLUSSEN.



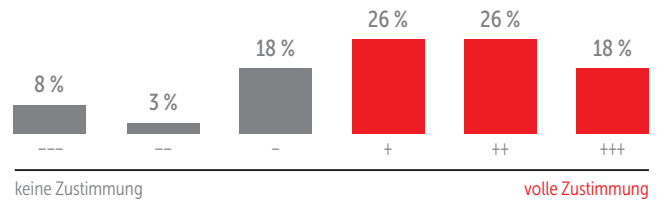
**TRENDTHESE 12:** GRUPPENOUTPLACEMENT WIRD ZUR „COMMODITY“ UND IMMER STÄRKER NACH PREIS EINGEKauft.



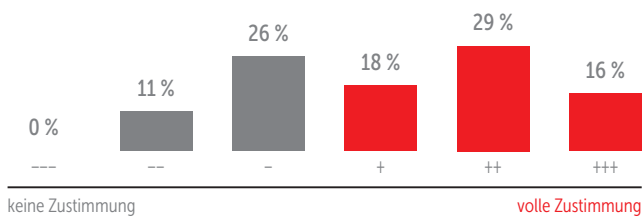
**TRENDTHESE 13:** DER TECHNOLOGISCHE WANDEL (ARBEIT 4.0) WIRD GRUNDLAGE FÜR EIN WEITERES WACHSTUM DER OUT-PLACEMENT-BRANCHE WERDEN.



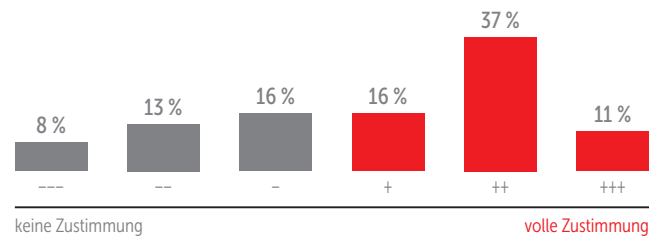
**TRENDTHESE 14:** DIE DIGITALISIERUNG WIRD DIE BERATUNG VERÄNDERN, ZUGLEICH ABER AUCH DIE TRANSPARENZ ERHÖHEN.



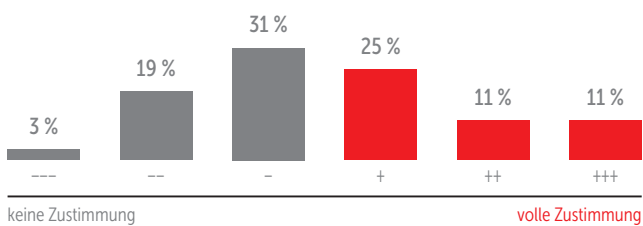
**TRENDTHESE 15:** DER ANTEIL DER SELBSTZAHLER WIRD WEITER SPÜRBAR STEIGEN.



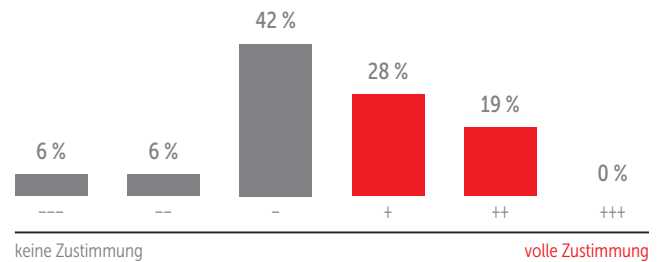
**TRENDTHESE 16:** DIE BEAUFTRAGENDEN UNTERNEHMEN ERWARTEN KÜNFTIG EINE GRÖßERE ANGEBOTSBREITE, ALSO AUCH TALENTTHEMEN, BERATUNGSFORMATE JENSEITS DES OUTPLACE-MENTS ETC.



**TRENDTHESE 17:** „INTERNES PLACEMENT“, ODER INPLACEMENT INNERHALB EINES KUNDEN, WIRD STARK ZUNEHMEN.



**TRENDTHESE 18:** DIE SCHERE ZWISCHEN DEN ERWARTUNGEN DER AUFTRAGGEBER UND DEN ERWARTUNGEN DER KANDIDATEN ÖFFNET SICH WEITER.



# ANHANG STUDIENLEGENDE

## Kundenbranchen

(nach Klassifikation der Wirtschaftszweige WZ 2008)

- **Fahrzeugbau (Klassen 29 und 30):** u.a. Herstellung von Kfz und Fahrzeugteilen, Schiffbau, Luft- und Raumfahrzeugbau
- **Chemie/Pharma (Klassen 20 und 21):** u.a. Herstellung von chemischen Grundstoffen, Schädlingsbekämpfungsmitteln, Anstrichmitteln & Druckfarben, pharmazeutischen Erzeugnissen, Waschmitteln und Chemiefasern
- **Maschinenbau (Klasse 28):** u.a. Herstellung von Maschinen für die Erzeugung und Nutzung von mechanischer Energie, von land- und forstwirtschaftlichen Maschinen oder Werkzeugmaschinen
- **Finanzdienstleister (Klassen 64 bis 66):** u.a. Kreditgewerbe, Versicherungsgewerbe sowie mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten (z.B. Effektenbörsen oder Versicherungsmakler)
- **TIMES (Klassen 61 bis 63):** Telekommunikation, Informationstechnologie, Multimedia, Entertainment (Unterhaltungselektronik) und Sicherheitsdienste

# OUTPLACEMENTBERATUNG IM BDU

■ Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) zählt zu den drei weltweit führenden Wirtschafts- und Berufsverbänden der Consultingwirtschaft. Als Spitzenvertretung der Branche in Deutschland repräsentiert er rund 15.000 Beratungsunternehmen mit knapp 135.000 Mitarbeitern. Im BDU sind aktuell rund 500 Unternehmen aus der Management-, Personal- sowie IT- Beratungsbranche organisiert, davon 16 auf Outplacement spezialisierte Consultingunternehmen. Mit seinen Mitgliedsunternehmen vertritt der Verband etwa 13.000 Berater in Deutschland.

Die Arbeit des Verbandes fußt auf zwei wesentlichen Säulen: Einerseits vertritt er die rechtlichen, politischen und medialen Interessen der Gesamtbranche, zum anderen bietet er seinen Mitgliedern Services wie Benchmarks, Networking, fachliche Weiterbildung und einen Qualitätsnachweis gegenüber den Endkunden. Er versteht sich dabei als unabhängiger, neutraler Zusammenschluss von besonders qualifizierten Marktteilnehmern.

In regelmäßigen Marktstudien erarbeitet der BDU wichtige Zahlen und Fakten zur Entwicklung des allgemeinen Unternehmens-, Personalberatungs- und Outplacementmarktes. Spezialstudien, zum Beispiel zur Beratervergütung, zu Honoraren oder zu KPIs bilden die Grundlage für den Vergleich der Marktteilnehmer untereinander. Mit Panelbefragungen werden Einschätzungen zu aktuellen Themen mit Relevanz in komprimierter Form erhoben und veröffentlicht.

Ein zentrales Anliegen des Verbandes ist es, durch vielfältig angelegte Qualitätsinitiativen zur ständigen Verbesserung der wirtschaftsnahen Dienstleistung beizutragen. Grundsätze, Leitfäden oder Standards dienen sowohl Mitgliedsunternehmen, aber auch den übrigen Beratungen als Maßstab ihrer Tätigkeit. Derartige Qualitätsversprechen bieten Klienten oder Kandidaten eine verlässliche Orientierung bei der Auswahl und Zusammenarbeit mit einem qualifizierten Berater.

1993 haben sich führende deutsche Outplacementberatungen unter dem Dach des BDU in einem eigenständigen Expertenkreis zusammengeschlossen. Die momentan 14 Fachverbandsmitglieder, die darauf spezialisiert sind, Unternehmen und Arbeitnehmer in Trennungssituationen zu unterstützen, decken rund 70% des Gesamtmarktumsatzes ab.

Der Fachverband hat sich zum Ziel gesetzt, die Qualität der Dienstleistung Outplacementberatung kontinuierlich weiterzuentwickeln, durch aktuelle Beiträge zu einer sachlichen Diskussion rund um das Thema „Trennung und Neudisponierung von Mitarbeitern“ beizutragen und die politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen für Outplacement als personalpolitisches Instrument zu verbessern. Dazu steht der Fachverband in einem regen Dialog mit relevanten Institutionen und Gremien wie der Bundesagentur für Arbeit und den entsprechenden Ministerien.

Um den internationalen Aspekten der Beratungsdienstleistung gerecht zu werden, engagieren sich die Mitglieder in internationalen Organisationen wie der Association of Career Firms Europe (ACF-Europe), dem Dachverband der Outplacementberater.

## BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER (BDU) E. V.

JOSEPH-SCHUMPETER-ALLEE 29  
53227 BONN  
T +49 (0)228 9161-0  
F +49 (0)228 9161-26  
INFO@BDU.DE

REINHARDTSTRASSE 34  
10117 BERLIN  
T +49 (0)30 8931070  
F +49 (0)30 8928474  
BERLIN@BDU.DE

82, RUE DE LA LOI  
B-1040 BRÜSSEL  
T +32 2 400 21 78  
F +32 2 400 21 79  
EUROPE@BDU.DE

WWW.BDU.DE

PREIS: 89,- €



YouTube

