

## Das aktuelle Interview

# Gewinn und soziale Verantwortung

**Outplacementmaßnahmen haben in den vergangenen Monaten einen wahren Boom erlebt. AuA sprach mit zwei Insidern der Branche.**

**Herr Böhnke, Frau ter Horst, sie behaupten, Outplacement werde in Deutschland nie einen so hohen Stellenwert bekommen, wie etwa in den Niederlanden oder in Großbritannien, solange nicht der betriebswirtschaftliche Nutzen besser herausgestellt wird. Damit haben Sie sich in Ihrer Branche sicher nicht nur Freunde gemacht?**

**ter Horst:** Im Gegensatz zu vielen anderen professionellen HR-Consultingleistungen – etwa der Executive Search – steht die Outplacementberatung in Deutschland meist noch im Verdacht, eher sozialromantisch motiviert zu sein. Wenn sich der deutsche Outplacementmarkt künftig dem Niveau des westlichen Auslands annähern will, müssen wir m. E. stärker den monetären Nutzen des Outplacements für die Unternehmen und womöglich sogar für die Volkswirtschaft in den Mittelpunkt der Argumentation rücken.

**Böhnke:** Solange Anbieter vor allem argumentieren, mit Outplacement lasse sich der Trennungsprozess sozialverträglich gestalten, muss man sich nicht wundern, wenn Outplacement meist als ein Goodwillangebot gesehen wird und nicht als ein effektives, vor allem kosteneffizientes Instrument für den Personalabbau. Weiche Faktoren allein sind angesichts des Kostendrucks, unter dem viele Unternehmensleiter stehen, sicher keine überzeugenden Argumente für Outplacement oder überhaupt ein nachhaltiges Transfermanagement.

**Was sind für Sie „weiche“ Faktoren im Outplacement?**

**Böhnke:** Damit meine ich an sich wichtigen, aber eben schwer zu quantifizierenden Nutzen. Denken sie z. B. an das Argument „Erhalt des produktiven Betriebsklimas“ oder „Erhalt des guten Arbeitgeberimages“. Die meisten Controller winken wahrscheinlich bei diesen Themen genervt ab. Wenn man den personalwirt-

schaftlichen Nutzen in Kennzahlen und womöglich in Euro ausdrücken will, dann muss man sich schon sehr detailliert mit dem betroffenen Unternehmen, seiner Mitarbeiterstruktur und Marktpositionierung, aber auch den möglichen Marktentwicklungen sowie den daraus resultierenden personalwirtschaftlichen Folgen beschäftigen. Nur so erhalten Sie Kennzahlen oder eben Beträge, mit denen man wenigstens eine Chance hat, dass Outplacementmaßnahmen auch vom Controller durchgewunken werden. Outplacement braucht Profitargumente.

**Widerspricht nicht ein rein profitorientierter Einsatz von Transfermaßnahmen dem Wert einer solchen Lösung als Zeichen der sozialen Verantwortung des Unternehmens?**

**Böhnke:** Letztlich haben sämtliche Ausgaben im unternehmerischen Kontext ihre betriebswirtschaftliche Berechtigung als Investition nur, sofern sie einen angemessenen Gegenwert einbringen – in welcher Form auch immer. Auch Incentives werden nicht eingesetzt, um dem Mitarbeiter etwas Gutes zu tun, sondern um die Leistungsmotivation – und damit möglichst den Unternehmensprofit – zu erhöhen. Ob das dann wirklich auch immer so ist, ist wieder eine andere Frage.

**ter Horst:** Ehrlichkeit ist bspw. einer der wesentlichen Pfeiler einer guten Unternehmenskultur. Dazu zähle ich aber auch, nicht zu verleugnen, was ein Unternehmen ist und was nicht: eine im harten internationalen Wettbewerb stehende und daher zwangsweise auf Profitmaximierung ausgerichtete Organisation. Beschäftigung ist nicht der primäre Unternehmenszweck. Ein erfolgreiches Unternehmen dient allerdings glücklicherweise fast zwangsläufig auch der Allgemeinheit – zumindest sollte dies unter normalen Umständen so sein.

**Rechnen sich denn bei Massentlassungen selbst sechs- oder gar siebenstellige Aufwendungen für Outplacement?**

**Böhnke:** Das kommt ganz darauf an, welche individuelle Konstellation vorliegt. Um diese Frage seriös beantworten zu können, wäre auch hier eine komplexe Situationsanalyse vorzunehmen. Wie wichtig ist das Image des Unterneh-



**Christian Böhnke**

ist Gründer und Managing Partner von JobHUNT-INC.COM ePlacement-Consultants. Zuvor leitete er den Bereich Unternehmenskommunikation der Muttergesellschaft M-U-M-OutPLACEMENT.

**Annemette ter Horst,**

MBA, ist Managing Partnerin beim ePlacement-Pionier JobHUNT-INC.COM und war zuletzt als HR-Manager einer deutschen Mediengruppe tätig.

mens auf dem heimischen Absatz- und Arbeitsmarkt, wie dessen Positionierung im „War for Talents“? Welche Führungskultur wird praktiziert, welche Unternehmenskultur angestrebt und proklamiert? Welche Mitarbeitergruppen sollen freigesetzt werden, welche Restlaufzeiten stehen ihnen aus Kündigungsfristen zu – und so weiter. Und natürlich spielt auch die Leistungsfähigkeit des Outplacementanbieters eine Rolle. Schlechtestenfalls hat er lediglich zusätzliches Geld gekostet und nur wenige Neupositionierungen erreicht. In den meisten Fällen jedoch zahlt sich die Investition in Outplacementmaßnahmen schon auf kurze Sicht für das Unternehmen aus. Nur ist dies noch keine sofort nachvollziehbare und unwiderlegbare Aussage – deswegen stelle ich gerne den direkten finanziellen Nutzen in den Mittelpunkt unserer Argumentation.

**Dann nennen Sie uns doch bitte ein paar konkrete Beispiele.**

**Böhnke:** Wenn es sich betriebswirtschaftlich rechnet, kann und sollte Outplacement breitflächig, also auch unterhalb der oberen Führungsebenen eingesetzt werden. Die zahlreichen weichen Vorteile ergeben sich dann von selbst. Vergleichsweise simpel ist bspw. eine Berechnung eingesparter Kosten aus nicht entstandenen arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen. Als direkte Kosten sind hier Prozess- und Anwaltskosten sowie Abfindungszahlungen zu nennen. Hinzu kommt über die Laufzeit der Prozesse das Gehaltsnachzahlungsrisiko. Selbst ein auf den durchschnittlichen Einzelfall austariertes Angebot aus Abfindung plus Outplacement ist für die Unternehmen oft deutlich günstiger als konventionelle Freisetzungen. Und dann denken Sie nur an die möglichen Kosten, die entstehen, wenn wichtige Fachkräfte unter dem Eindruck der konventionellen Freisetzung von sich aus kündigen, sobald der Markt wieder auf Touren kommt. Hier geht es nicht allein um Rekrutierungskosten, sondern auch um möglicherweise verlorene Marktpositionen, weil ein Kunde nicht oder nicht rechtzeitig bedient werden kann. Deshalb sieht ein vernünftiger Unternehmer Freisetzungskosten immer vor dem Hintergrund des Erhalts von Wettbewerbsfähigkeit durch Gewinnerzielung.

**Und wie werden Sie diesem Anspruch in der Praxis gerecht?**

**ter Horst:** Wir haben ePlacement als medial gestützte Form des Outplacements entwickelt. Hintergrund war eine ausführliche Analyse der Kostenfaktoren im klassischen Einzeloutplacement unserer Mutterfirma M-U-M-OutPLACEMENT. Die Hauptbelastung entsteht aus der regelmäßigen Intensivbetreuung. Persönliche

Gespräche werden sehr oft beim Klienten vor Ort geführt. Allein aus dem Reiseaufwand der jeweiligen Berater entstehen erhebliche Kosten. Andererseits haben wir in der intensiven und durchgängig individuellen Betreuung einen Schlüsselfaktor für außerordentlich hohe Erfolgsquoten erkannt. Deshalb ist für uns – insbesondere auch bei Mehrfachentlassungen – ePlacement die einzig sinnvolle, weil effiziente Alternative zum Gruppenoutplacement in Seminarform. Anstelle der zeit- und kostenintensiven persönlichen Meetings setzen wir moderne Kommunikationsmittel ein. Tatsächlich konnten wir auf diese Weise die wesentlichen Kostentreiber im Einzeloutplacement eliminieren. Am Prozessablauf eines professionellen Outplacements ändert sich kaum etwas. Wir bieten ePlacement als Individualmaßnahme mit allen Vorteilen eines individuell auf den Klienten abgestimmten Pakets an – allerdings zu Konditionen einer Gruppenlösung. Tatsächlich konnten wir mit ePlacement bisher Erfolgsquoten, ähnlich denen des exklusiven Einzelconsultings für Führungskräfte erreichen.

**Stehen Sie damit nicht in direktem Wettbewerb zu Ihrem Mutterunternehmen?**

**Böhnke:** Nein! Wir ergänzen sinnvoll das bisherige Leistungsangebot. Unser Ziel war es ohnehin nie, eine Alternative zum klassischen Executive Placement für das gehobene Management zu schaffen, der Kernklientel unseres Mutterunternehmens. Mit ePlacement wollen wir einen am Einzeloutplacement angelehnten, professionellen Instrumenteneinsatz auch für Mehrfachfreisetzungen möglich machen. Kosten sparend – und sozialverträglich.

**ter Horst:** Viele Unternehmen beklagen schon jetzt einen Fachkräftemangel. Bald werden die ersten Auswirkungen des demografischen Wan-

dels hinzukommen. Wir können es uns gerade in Deutschland weder volks- noch betriebs- oder personalwirtschaftlich leisten, an sich qualifizierte Arbeitskräfte durch lange Phasen der Arbeitslosigkeit zu verunsichern und zu demotivieren. Die Beschäftigungsfähigkeit gerade für höher qualifizierte Tätigkeiten sinkt mit jedem Tag unnötiger Arbeitslosigkeit. Transfermaßnahmen und Transfergesellschaften sollten so professionell wie möglich angelegt werden, um Arbeitslosigkeit möglichst zu vermeiden. Und Einzeloutplacement ist nun mal die effektivste Form des Outplacements. Ein professionelles Transfermanagement hat weniger mit Sozialromantik zu tun als mit einer kalkulierten Strategie für den Standorterhalt – und das gilt betriebs- wie volkswirtschaftlich.

**Wenn das Einzeloutplacement massenkompatibel wird, kommt es dann nicht zu einer Überschneidung von Zielgruppen?**

**ter Horst:** Tatsächlich betreuen und positionieren wir in Ausnahmefällen auch Angehörige des gehobenen Managements. Wenn sich diese Klientel jedoch für ePlacement entscheidet, dann nicht aus finanziellen Gründen. Ich habe bspw. den Geschäftsführer einer Vertriebsgesellschaft betreut, dessen Jahreseinkommen bei 250.000 Euro lag. Seine Bedingung war maximale Flexibilität. Er wollte eine Outplacementberatung, die weitgehend unabhängig von Uhrzeit und Ort sein sollte. Diese Flexibilität kann ePlacement bieten.

**Können Sie uns noch ein Beispiel zu den Erfolgsquoten nennen?**

**ter Horst:** Für die konzerneigene Beschäftigungsgesellschaft eines deutschen DAX-Unternehmens haben wir 86 % der überstellten Mitarbeiter innerhalb von durchschnittlich 5,7 Monaten zu neuen Anstellungen verholfen. Das Unternehmen hat dabei mehr als die Hälfte der Restlaufzeiten aus auslaufenden Mitarbeiterverträgen eingespart – insgesamt 550 Monatsgehälter. Bei einem Gehaltskostenfaktor von monatlich durchschnittlich 3.500 Euro je Mitarbeiter wurde damit eine Ersparnis von nahezu zwei Millionen Euro erwirtschaftet. Das ist ein Mehrfaches dessen, was die Maßnahme das Unternehmen gekostet hat. Wir haben knapp 50 % mehr Restlaufzeiten eingespart als unsere Kollegen aus der Kollektivtransfermaßnahme. Das ist doch ein schönes Beispiel dafür, warum wir im Zusammenhang mit ePlacement den Faktor Kostenreduzierung in den Vordergrund unserer Argumentation stellen – eben weil wir es können!

**Frau ter Horst, Herr Böhnke, vielen Dank für dieses Gespräch.**

