

Human Capital Management Services

Q4
2026

LSJ-Branchenanalyse

LSJ. Advisory



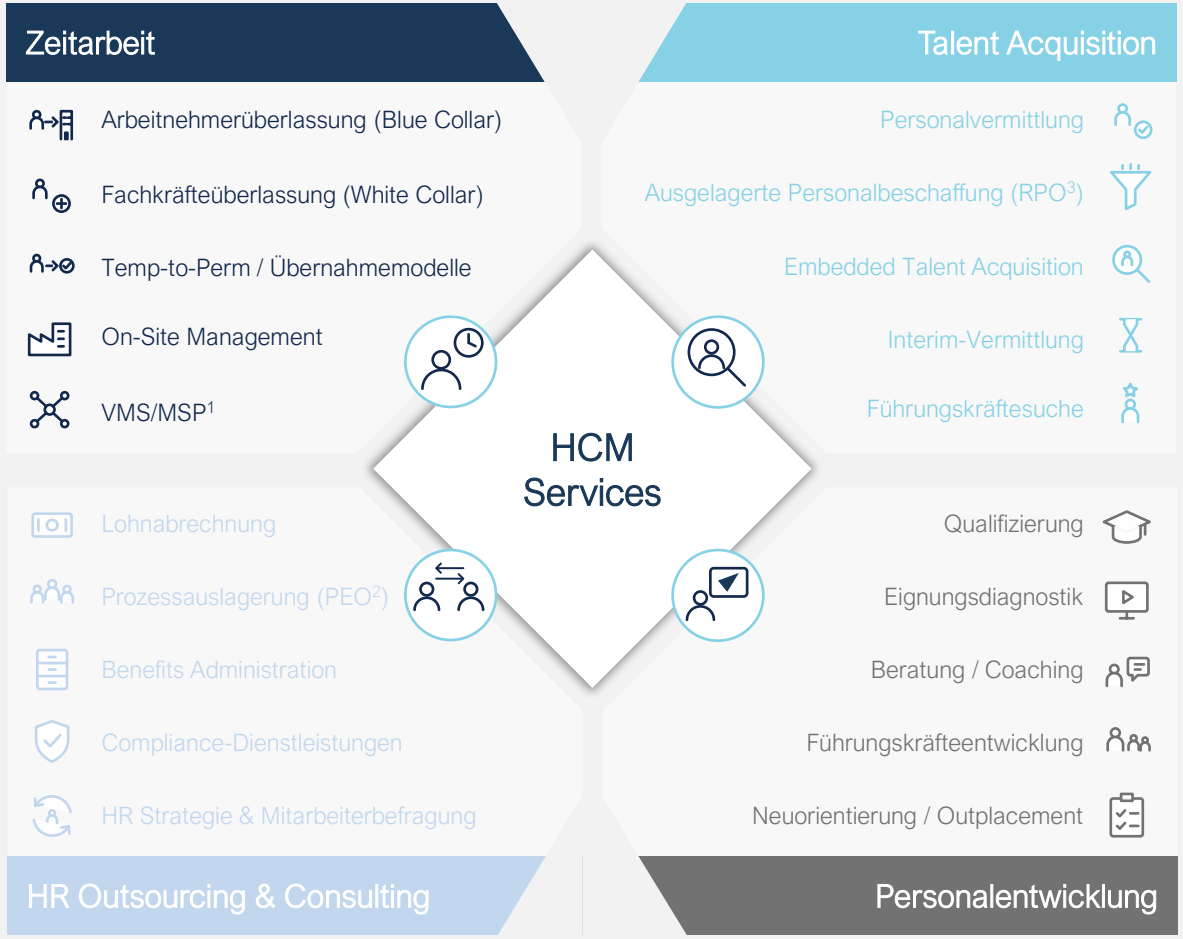
LSJ. Advisory

Agenda

1.	**Einleitung**	**3**
2.	Zeitarbeit	9
3.	Talent Acquisition	13
4.	HR Outsourcing & Consulting	17
5.	Personalentwicklung	21

Aufgrund des demografischen Wandels, der Deindustrialisierung und KI gewinnen Personaldienstleistungen strukturell an Bedeutung

- Demografie, Deindustrialisierung und künstliche Intelligenz (KI) verändern Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt. Der Markt für Dienstleistungen rund um die Gewinnung, flexible Bereitstellung, Verwaltung und Entwicklung von Arbeitskräften gewinnt dadurch strukturell an Bedeutung.
- Der längste Einstellungsabschwung seit 20 Jahren und der industrielle Stellenabbau treffen auf anhaltende Engpässe in Handwerk, Pflege und Verteidigung; künstliche Intelligenz verändert Tätigkeiten und Kompetenzprofile und beschleunigt die Neuverteilung von Arbeit.
- Der HCM Services-Markt umfasst vier Subsektoren von Zeitarbeit und Personalvermittlung über die Auslagerung von und Beratung hinsichtlich Personalprozessen bis zur Personalentwicklung und bildet damit wesentliche Dienstleistungen entlang des Mitarbeiterlebenszyklus ab.
- Die von LSJ Advisory erstellte Unterlage ordnet zunächst die drei Haupttreiber von HCM Services ein und geht anschließend auf die vier Subsektoren ein. Im Fokus steht der deutsche Markt; betrachtet werden unter anderem Marktumfeld, Geschäftsmodelle, operative Kennzahlen und relevante Anbieter.
- Vergleichbare Transaktionen konzentrieren sich auf spezialisierte Anbieter: Wiederkehrende Erlöse und skalierbare Leistungen erhöhen die Attraktivität, während klassische, volumenabhängige Modelle unter Druck stehen. Börsenbewertungen ergänzen die Einordnung.



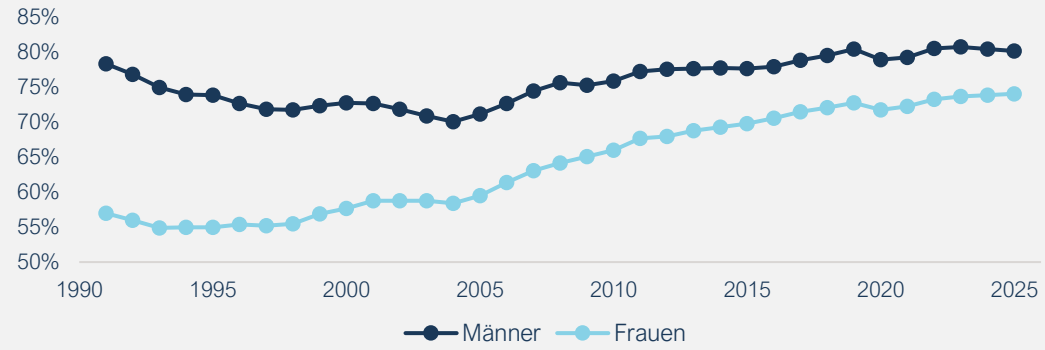
Hinweis(e): 1) Vendor Management System / Managed Services Program (Verwaltung von Arbeitnehmerüberlassung), 2) Professional Employer Organization (HR-Dienstleister für gemeinsame Arbeitgeberschaft), 3) Recruitment Process Outsourcing (Voll- oder teilumfängliche Übernahme der Recruitment-Funktion)

Demografischer Wandel und begrenzte Erwerbspersonenreserven erhöhen den Bedarf an Vermittlung und Qualifizierung

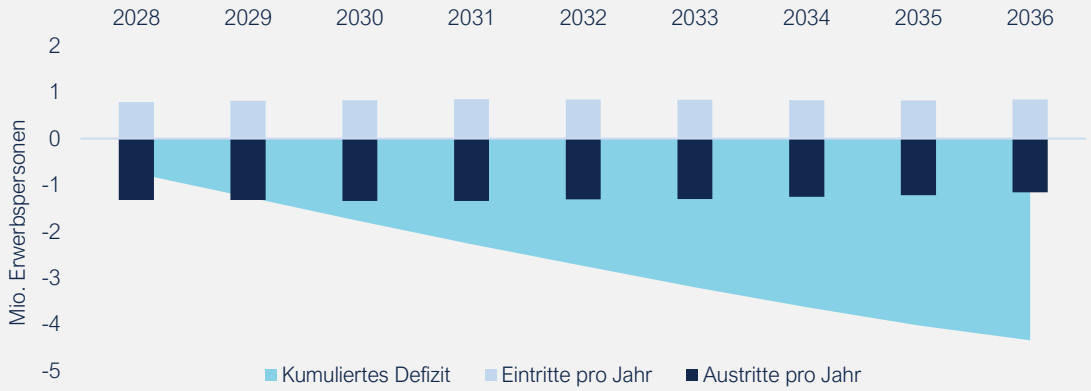
Ausgeschöpfte Arbeitskräftepools erhöhen Bedarf an HCM Services

Arbeitskräftepool schrumpft strukturell	Bis 2040 sinkt die Zahl der Erwerbspersonen um rund 4 Mio. bzw. um 10% des heutigen Pools; zusätzlich ist die Erwerbstätigenquote bereits ausgereizt
Qualifikations-Diskrepanz verschärft Fachkräftemangel	Die Fachkräftelücke umfasst c. 1 Millionen Stellen; besonders betroffen sind Pflege, Handwerk und Verteidigung
Passgenaue Allokation wird entscheidend	Identifikation, Mobilisierung und Entwicklung benötigter Kompetenzen rücken in den Fokus
Politik adressiert Arbeitskräfteengpässe	Reformen und Fachkräftezuwanderung sollen Arbeitskräfte mobilisieren und Beschäftigungshürden senken
HCM-Dienstleister gewinnen an Bedeutung	Strukturelle Kompetenzlücken erhöhen den Bedarf an Vermittlung, Reallokation und Qualifizierung

Die Erwerbstätigenquote hat ein hohes Plateau erreicht



Zudem vergrößert die Rentenwelle die Arbeitskräftelücke bis 2036

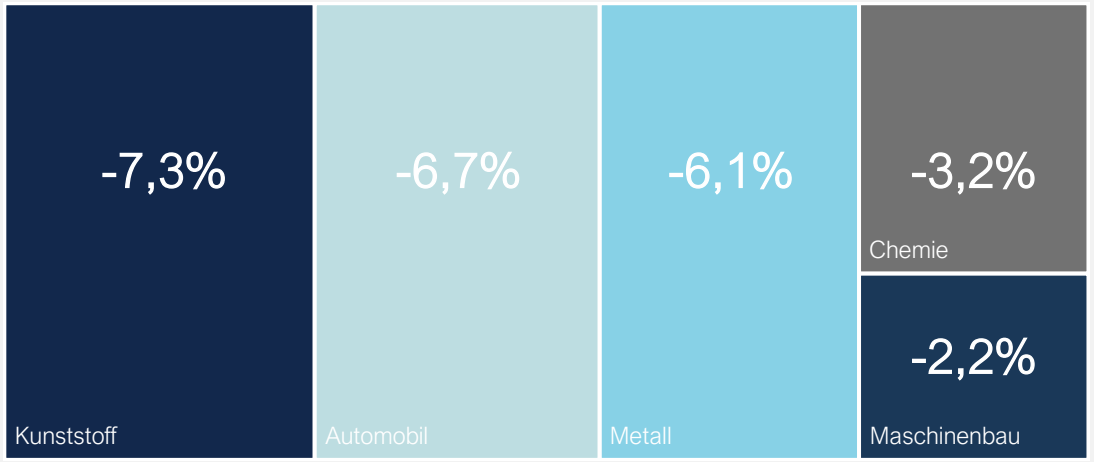


Quelle(n): BIBB; Destatis; IW; KOFA; LSJ Analyse

Strictly Confidential | ©2026 LSJ.Advisory

Die Deindustrialisierung verschärft den strukturellen Mismatch zwischen verfügbaren Arbeitskräften und Fachkräftebedarf

Deutschlands Kernindustrien bauen Beschäftigung ab (2022-2025)



Gleichzeitig bleiben Fachkräfte in zahlreichen Engpassberufen knapp[1]

Pflege
Engpass-Faktor:
2,5 – 2,7

Bau & Handwerk
Engpass-Faktor:
2,0 – 2,8

Medizin & Therapie
Engpass-Faktor:
2,0 – 2,7

Transport & Logistik
Engpass-Faktor:
2,0 – 2,5

Lebensmittel & Gastronomie
Engpass-Faktor:
2,0 – 2,5

Erziehung & Soziales
Engpass-Faktor:
2,0 – 2,3

- **Industriebeschäftigung steht strukturell unter Druck**: Hohe Kosten, schwache Nachfrage und internationaler Wettbewerb beschleunigen den Stellenabbau
- **Transformation verschärft die Reallokation**: Frei werdende Industrieprofile passen nur begrenzt zu den Bedarfen wachsender Branchen
- **HCM Services gewinnen an Relevanz**: Outplacement, Reskilling und flexible Beschäftigungsmodelle unterstützen den Übergang zwischen Branchen

- **Fachkräfteengpässe bleiben strukturell bestehen**: Besonders Pflege, Medizin, Handwerk, soziale Berufe, Logistik, Gastronomie und Verteidigung bleiben knapp
- **Arbeitsmarkt-Demografie verstärkt den Mismatch**: Verrentungen und unterschiedliche Qualifikationsprofile erschweren den Arbeitsmarktausgleich
- **Recruiting und Qualifizierung werden wichtiger**: Aktive Kandidatensuche, Weiterbildung und Reskilling adressieren dauerhaft knappe Talentpools

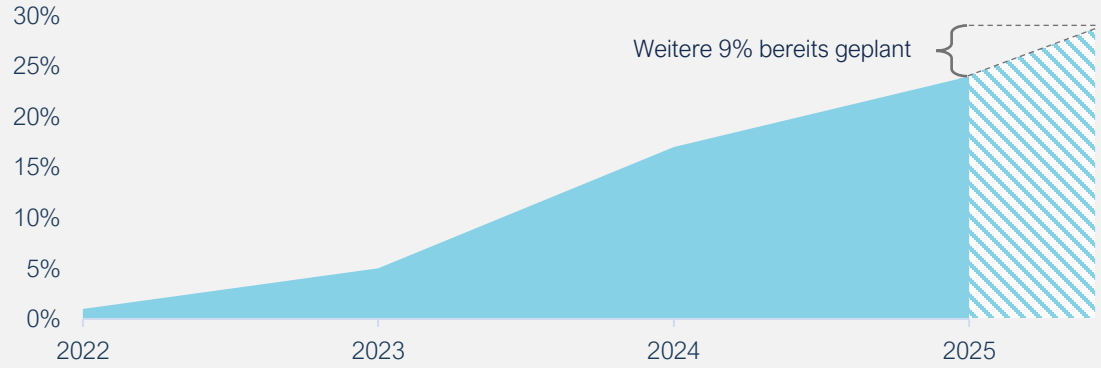
Hinweis(e): 1) Engpässe (0-3) werden auf Basis von Vakanzzeit, Arbeitssuchenden-Stellen-Relation, berufsspez. Arbeitslosenquote, Veränd. Anteil sv-pfl. beschäftigter Ausländer, Abgangsrate aus Arbeitslosigkeit, Entwicklung mittlerer Entgelte ermittelt; für die Bundeswehr werden keine Engpässe bewertet
Quelle(n): Bundesagentur für Arbeit; Destatis; LSJ Analyse

KI verändert Tätigkeits- und Kompetenzprofile und erhöht den Bedarf an Re- und Upskilling

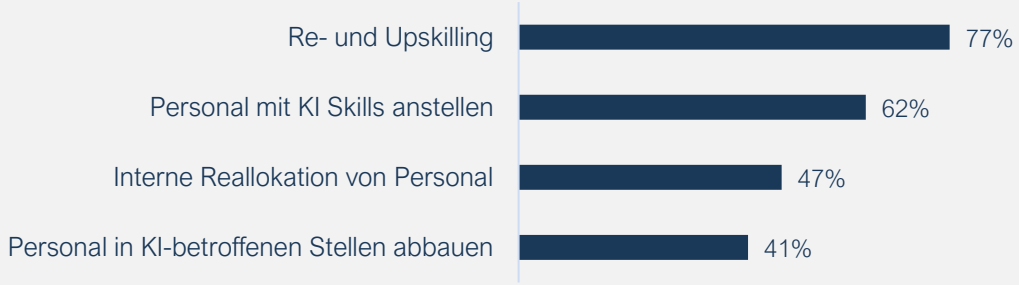
KI verändert Aufgaben schneller, als dass sie Arbeitsplätze ersetzt

Routineintensive White-Collar Berufe unter Druck	Bis 2040 sinkt der Bedarf in Büroberufen um rund 770 Tsd. In Deutschland betroffen sind u.a. Sachbearbeitung und Buchhaltung
Schnelle KI-Adoption bei begrenzter Automatisierung	Lediglich 6% der Beschäftigten in Deutschland sind jedoch einem Automatisierungsrisiko ausgesetzt, trotz der steigenden Nutzung von KI
In Summe wird eine positive Beschäftigungswirkung erwartet	KI schafft bis 2030 global netto +1,8 Mio. Jobs – Wachstum in Tech, Rückgänge in Administration
Arbeitskraft-Transformation wird zur Priorität	Steigender Trend zu Re- und Upskilling und Reallokation durch Unternehmen
HCM Services-Bedarf steigt trotz schwächerer Einstellungsdynamik	Kompetenzverschiebungen treiben HCM Services-Bedarf und verändern durch KI Strukturen und Margen

KI-Adoption steigt; weitere 9% der Betriebe planen den Einsatz[1]



Unternehmen setzen auf Re- und Upskilling statt Personalabbau[2]



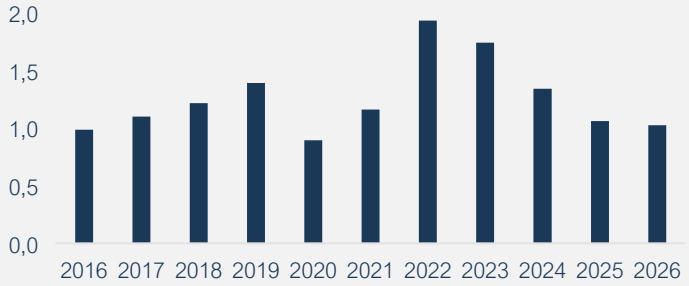
Hinweis(e): 1) 15.000 befragte Betriebe, retrospektiv in 2025; 2) 1.034 vom WEF befragte Unternehmen aus 55 Ländern und 22 Industrien
Quelle(n): BIBB; IAB; LSJ Analyse; OECD; WEF

Strictly Confidential | ©2026 LSJ.Advisory

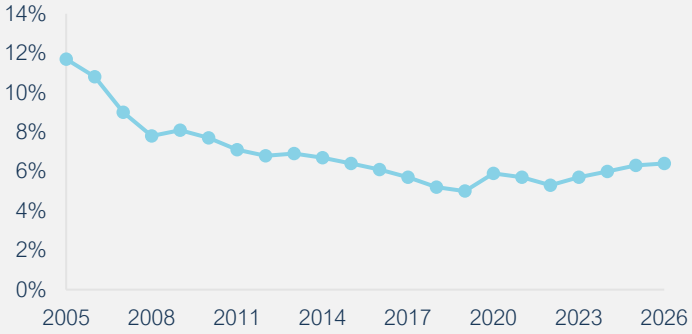
Arbeitsmarktparadoxon: Sinkende Nachfrage trifft auf knappe Arbeitskräfte - Trotz weniger offener Stellen bleibt der Arbeitsmarkt strukturell angespannt

Demografie verknappt das Arbeitskräfteangebot | **Deindustrialisierung verlagert die Nachfrage** | **KI verändert Tätigkeiten und Kompetenzprofile**

Stellenangebot in Deutschland (Mio.)[1]



Arbeitslosenquote in Deutschland



Der Arbeitsmarkt bleibt strukturell angespannt

Die Arbeitskräftenachfrage kühlt ab…

- Offene Stellen fallen auf das Corona-Niveau
- KI reduziert den Bedarf in einzelnen Tätigkeiten
- Deindustrialisierung schwächt deutsche Kernindustrien

…gleichzeitig bleibt die Arbeitslosenquote stabil

- Demografie verkleinert den verfügbaren Arbeitskräftepool
- Qualifikationen und Bedarfe passen nicht zusammen
- Reskilling und Outplacement werden bedeutender

HCM Services überbrücken den Mismatch und unterstützen die Reallokation von Arbeit

- Flexible Kapazitäten → Zeitarbeit
- Arbeitskräfte finden → Personalvermittlung
- Belegschaft steuern → HR Outsourcing
- Kompetenzen entwickeln → Personalentwicklung

Hinweis(e): 1) Jeweils in Q2 des Jahres erhoben
Quelle(n): Destatis; IAB; LSJ Analyse

Strictly Confidential | ©2026 LSJ.Advisory



LSJ. Advisory

Agenda

1.	Einleitung	3
2.	**Zeitarbeit**	**9**
3.	Talent Acquisition	13
4.	HR Outsourcing & Consulting	17
5.	Personalentwicklung	21

Zeitarbeit schafft Flexibilität, bleibt jedoch stark konjunktur- und regulierungsabhängig

Zeitlich begrenzte Bereitstellung externer Arbeitskräfte zur Deckung flexibler Personalbedarfe und operativen Integration beim Kunden; einschließlich jeglicher Formen der Arbeitnehmerüberlassung und externer Dienstleister-Modelle.

Demografie | Deindustrialisierung | KI

Marktumfeld

Benchmark operativer KPIs



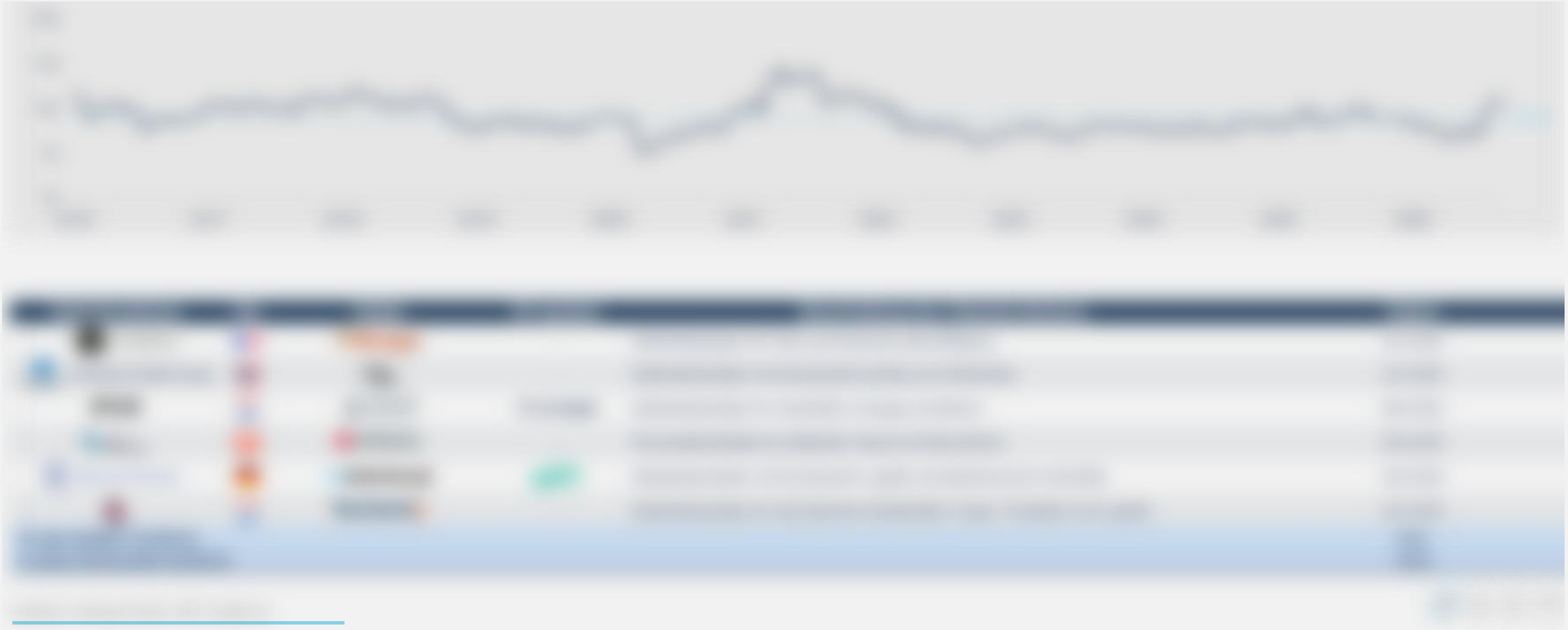
Finanzinvestoren bauen eher spezialisierte Zeitarbeitsplattformen auf; Strategen decken breitere Leistungen ab

Ausgewählte Unternehmen mit signifikanten Zeitarbeitsaktivitäten in Deutschland



Transaktionen konzentrieren sich auf Spezialisten; Börsenbewertungen zeigen erste Anzeichen einer Erholung

Öffentliche Peers - Entwicklung von EV/EBITDA LTM Median zeigt erste Indikationen einer Erholung des Sektors





LSJ. Advisory

Agenda

1.	Einleitung	3
2.	Zeitarbeit	9
3.	**Talent Acquisition**	**13**
4.	HR Outsourcing & Consulting	17
5.	Personalentwicklung	21

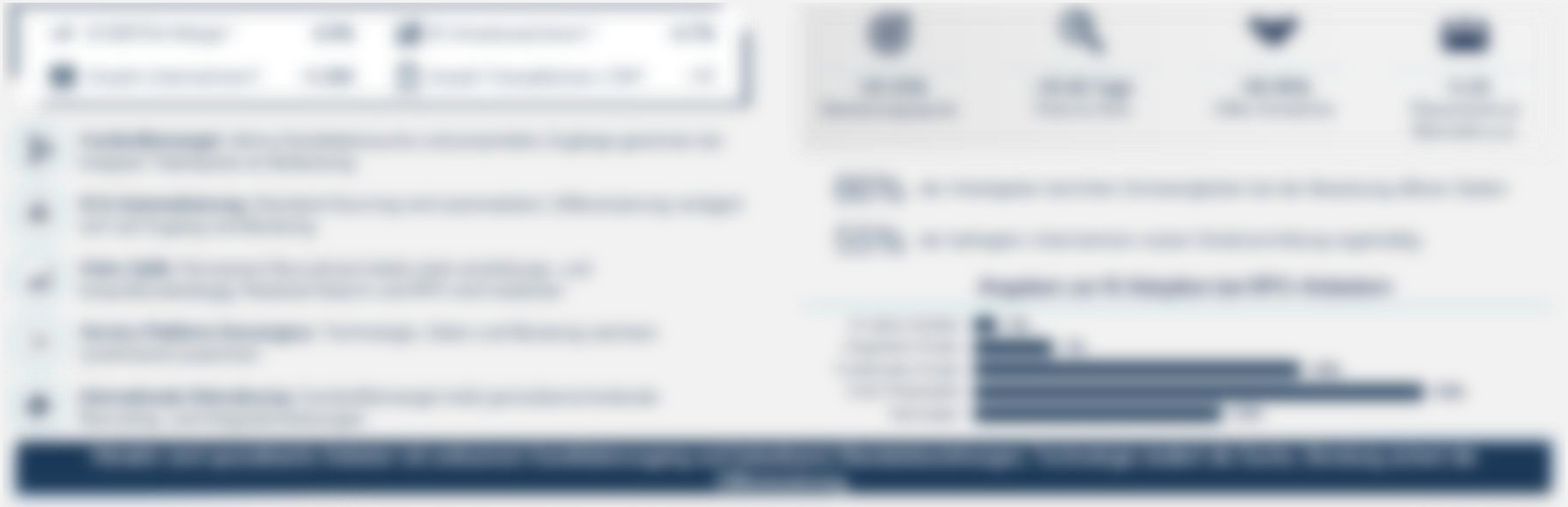
Fachkräftemangel stützt Talent Acquisition bei hoher Zyklik und zunehmender Automatisierung

Identifikation, Auswahl und Platzierung von Kandidaten und Führungskräften zur direkten Beschäftigung oder interimistischen Beauftragung durch den Kunden; vom einzelnen Suchmandat bis zur vollständigen Übernahme der Recruiting-Funktion.

Demografie | Deindustrialisierung | KI

Marktumfeld

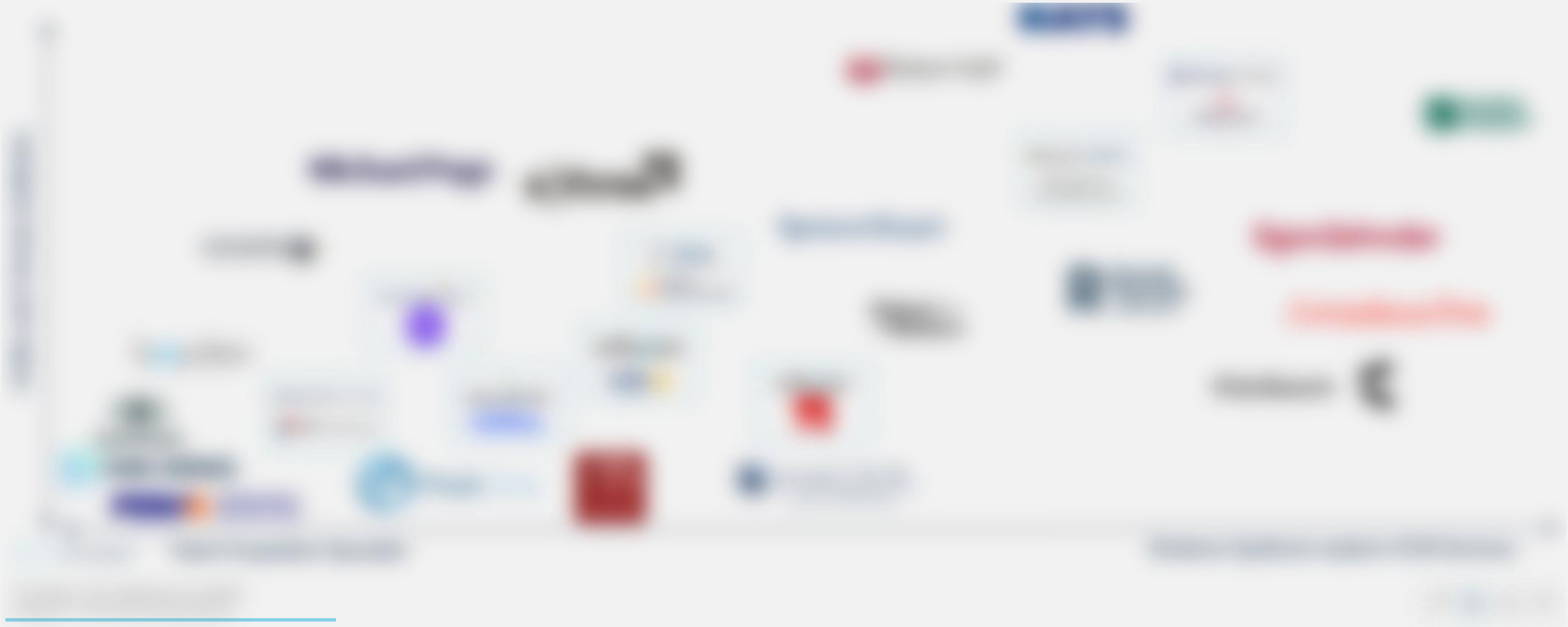
Benchmark operativer KPIs



Hinweis(e): 1) Auf Basis des letzten FY öffentlicher Peers in WEU + USA, 2) Hergeleitet aus Angaben von Destatis und BDU, 3) WEU + Nordics
Quelle(n): BDU; Destatis; DGFP; LSJ Analyse; LSJ Interview; ManpowerGroup; Mergermarket; RPOA; S&P Capital IQ

Strategen diversifizieren ihr Serviceangebot während Finanzinvestoren auch in diesem Subsektor fokussiert Sektorspezialisten konsolidieren

Ausgewählte Unternehmen mit signifikanten Talent Acquisition Aktivitäten in Deutschland



M&A-Aktivitäten konzentrieren sich auf spezialisierte Vermittler; Börsenbewertungen ziehen zuletzt an

Öffentliche Peers - EV/EBITDA LTM Entwicklung zeigt Aufschwungstendenzen seit 2023





LSJ. Advisory

Agenda

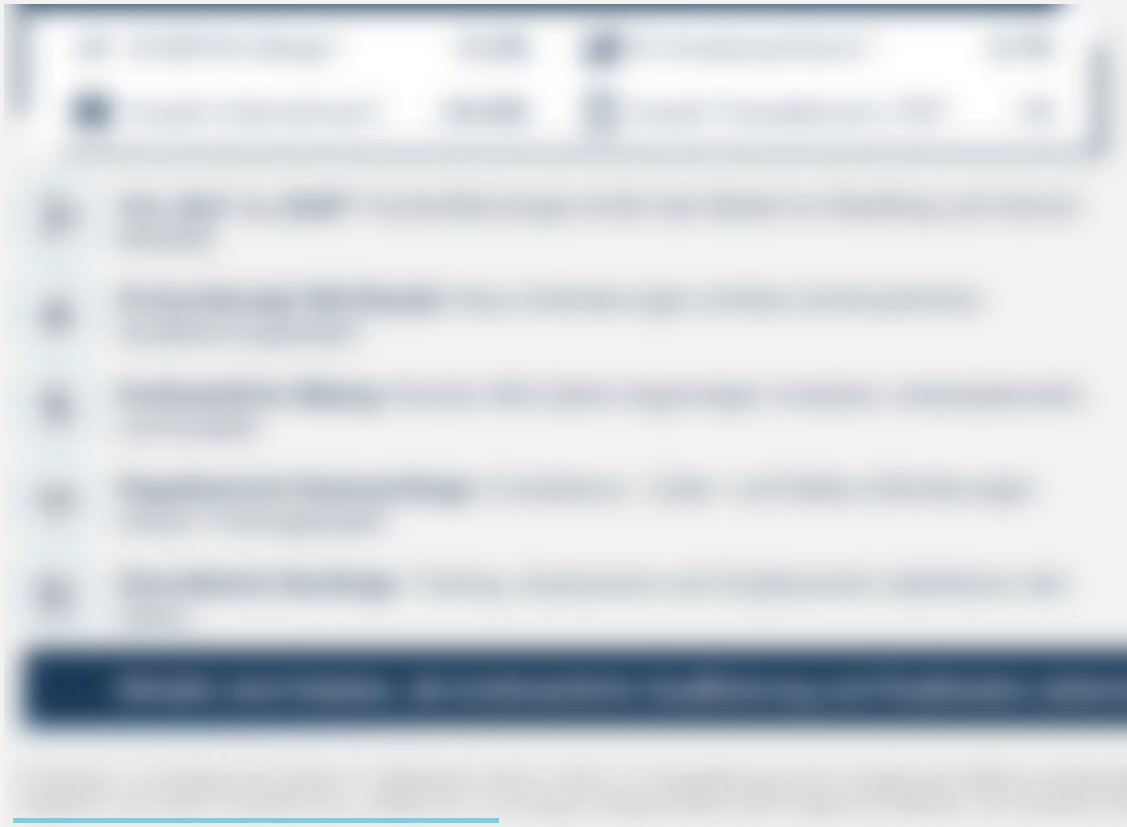
1.	Einleitung	3
2.	Zeitarbeit	9
3.	Talent Acquisition	13
4.	**HR Outsourcing & Consulting**	**17**
5.	Personalentwicklung	21

Regulatorische Komplexität und Automatisierung treiben die Auslagerung geschäftskritischer Personalprozesse

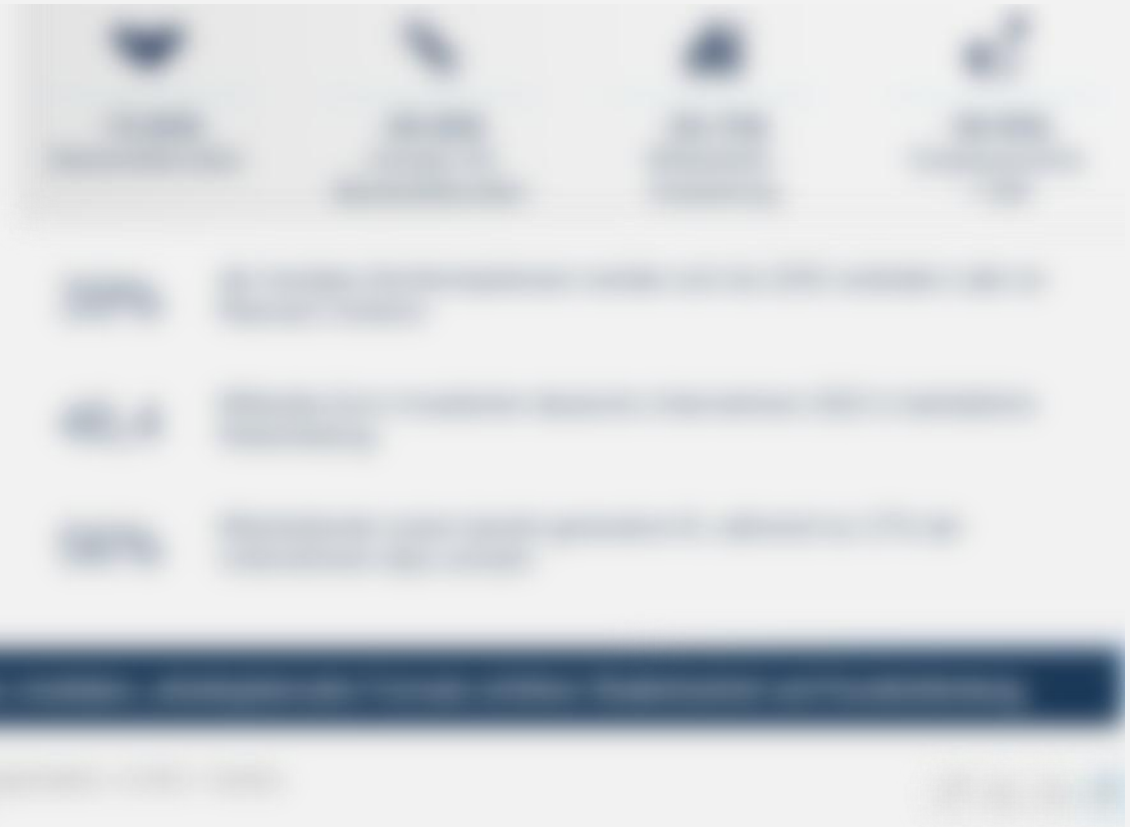
Beratung, Implementierung und laufende Übernahme von HR-Prozessen – von projektbasierter Transformation bis zu laufenden Betriebsleistungen und vollständigem Outsourcing geschäftskritischer HR-Funktionen.

Demografie | Deindustrialisierung | KI

Marktumfeld

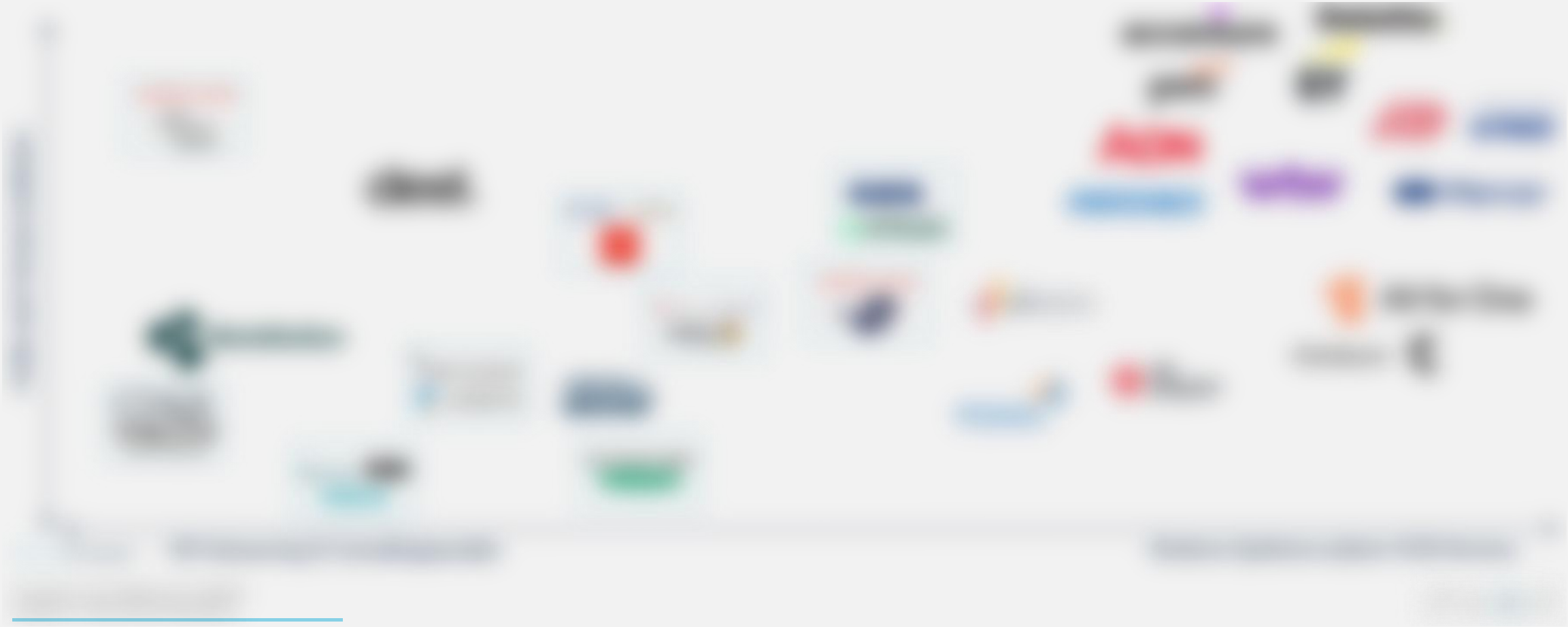


Benchmark operativer KPIs



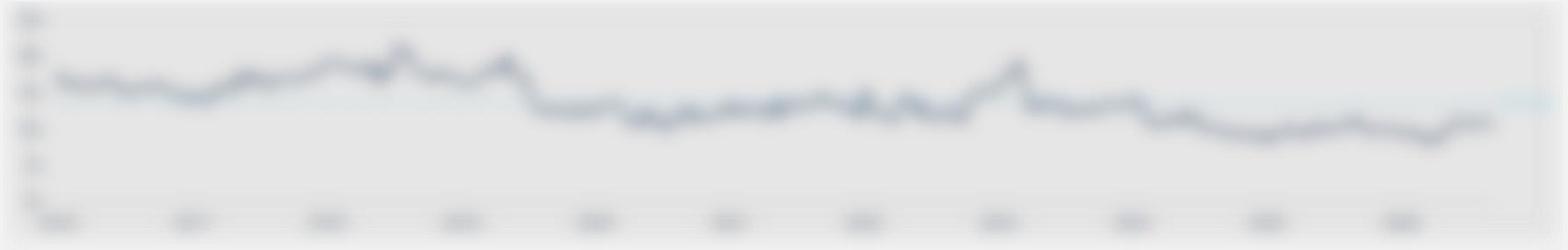
Finanzinvestoren bauen auch in diesem Subsektor spezialisierte Outsourcingplattformen auf; Strategen verbinden Betrieb mit Beratung

Ausgewählte Unternehmen mit signifikanten HR Outsourcing & Consulting-Aktivitäten in Deutschland



Outsourcing- und Transformationsspezialisten prägen die Transaktionen; Börsenbewertungen bleiben unter dem Durchschnitt

Öffentliche Peers - EV/EBITDA LTM Entwicklung zeigt Marktunsicherheit





LSJ. Advisory

Agenda

1.	Einleitung	3
2.	Zeitarbeit	9
3.	Talent Acquisition	13
4.	HR Outsourcing & Consulting	17
5.	**Personalentwicklung**	**21**

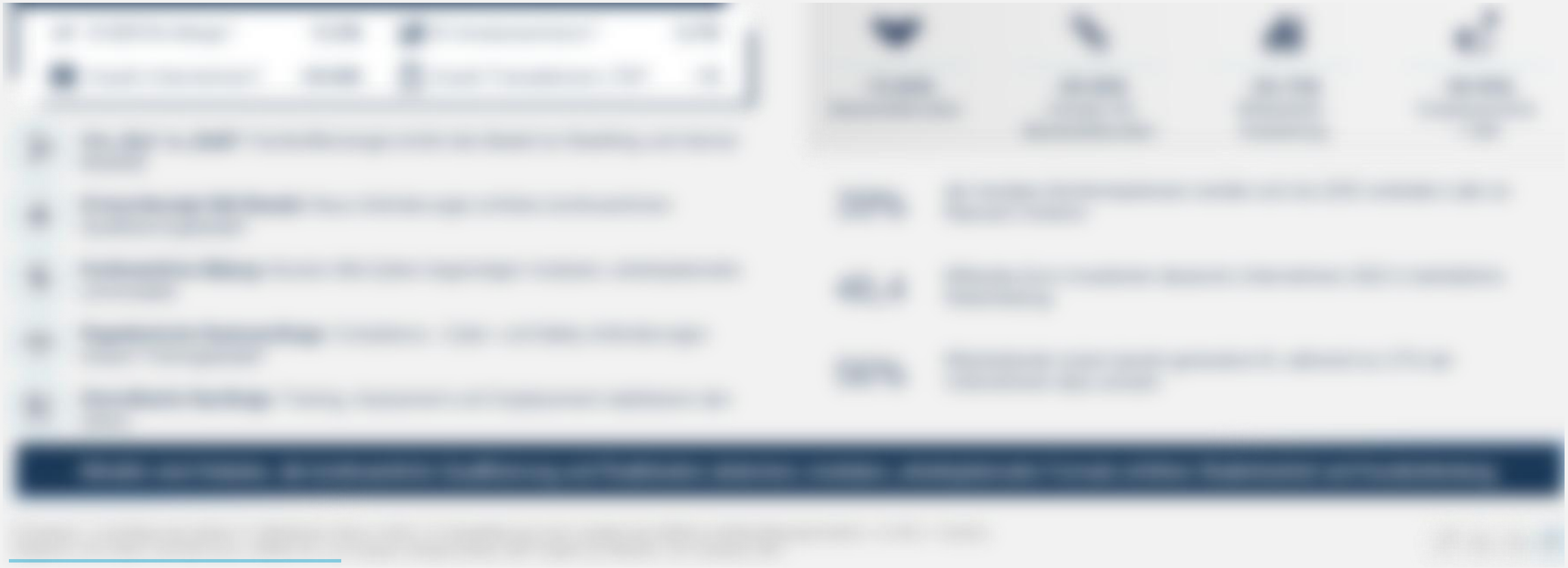
Kompetenzwandel und Fachkräftemangel treiben den Bedarf an kontinuierlicher Personalentwicklung

Personalentwicklung umfasst die gezielte Weiterentwicklung und Reallokation von Mitarbeitenden – von Upskilling, Reskilling und Training über Assessments und Leadership Development bis hin zu Outplacement und Career Transition.

Demografie | Deindustrialisierung | KI

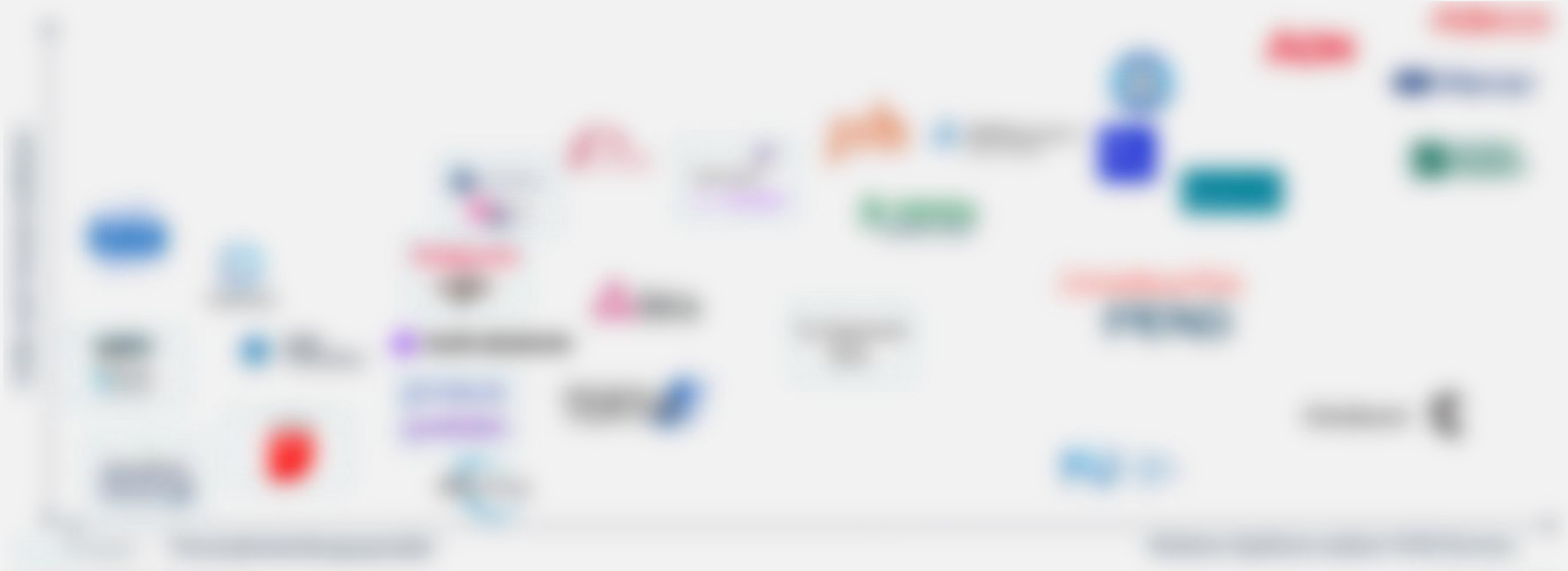
Marktumfeld

Benchmark operativer KPIs



Finanzinvestoren bündeln auch hier spezialisierte Entwicklungsanbieter; Strategen haben ein breiteres Spektrum

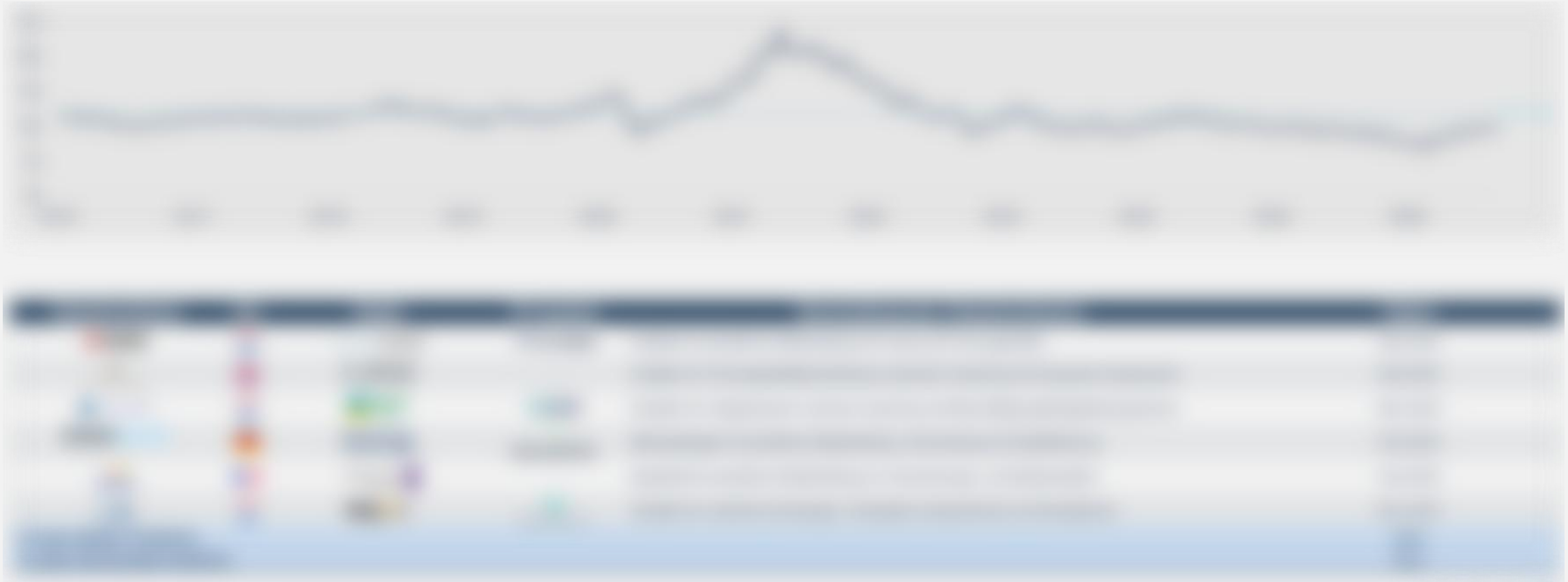
Ausgewählte Unternehmen mit signifikanten Personalentwicklungsaktivitäten in Deutschland



Hinweis(e): Die Abbildung ist indikativ
Quelle(n): Unternehmenswebsite(s)

Börsenbewertungen zeigen langfristige Stabilität; Transaktionen konzentrieren sich auch hier auf Spezialisten

Öffentliche Peers - EV/EBITDA LTM Entwicklung stabilisiert sich



Hinweis(e): 1) Indirekt über Eureka Education, 2) Finanzinvestor
Quelle(n): Mergermarket, S&P Capital IQ

LSJ Advisory Sector Experts



Fabian Walisch
Managing Director

+49 (0) 171 3140 266
fabian.walisch@lsj-advisory.com



Tobias Ramminger
Managing Partner

+49 (0) 151 10365634
tobias.ramminger@lsj-advisory.com

LSJ. Advisory ist eine Advisory-Boutique im Herzen von Frankfurt am Main und bietet maßgeschneiderte M&A und Corporate Finance Beratungsleistungen.

Als Berater aus Leidenschaft übernehmen wir Verantwortung und verstehen uns als verlässliche und starke Persönlichkeit an der Seite unserer Kunden. Mittelstandsaffin, dynamisch und kundennah sind wir der ideale Partner für Unternehmen, Unternehmer und Finanzinvestoren. Wir begleiten unsere Kunden umfänglich bei ihren Vorhaben rund um Unternehmensverkäufe, -Käufe und -Beteiligungen.

Unsere Berater sind mit 20 Jahren Branchenerfahrung Experten auf ihrem Gebiet. Wir haben Gesellschafter bei Unternehmensnachfolgen begleitet, Private Equity im Rahmen von Buy & Build Stories erfolgreich unterstützt sowie Unternehmen bei Carve-outs oder als Käufer beraten.

Wir legen großen Wert auf Sektor-Kompetenz und fokussieren uns auf die Bereiche Business Services und Industrial Tech.