
Mittelstand

Talente für den Mittelstand

Aus der Studienserie Erfolgsfaktoren im Mittelstand





Talente für den Mittelstand

Aus der Studienserie Erfolgsfaktoren im Mittelstand

Diese Mandanteninformation enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen eines Einzelfalles gerecht zu werden. Sie hat nicht den Sinn, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen jedweder Art zu sein. Sie stellt keine Beratung, Auskunft oder ein rechtsverbindliches Angebot dar und ist auch nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Sollte jemand Entscheidungen jedweder Art auf Inhalte dieser Broschüre oder Teile davon stützen, handelt dieser ausschließlich auf eigenes Risiko. Deloitte Consulting GmbH übernimmt keinerlei Garantie oder Gewährleistung noch haftet sie in irgendeiner anderen Weise für den Inhalt dieser Mandanteninformation. Aus diesem Grunde empfehlen wir stets, eine persönliche Beratung einzuholen.

Vorwort

Erfolgsfaktoren im Mittelstand

Es hieße „Eulen nach Athen tragen“, wollte man noch viele Worte über die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung des Mittelstandes verlieren. Mittelständische Unternehmen sind die wahren Champions der deutschen Wirtschaft, aber auch in entwickelten Volkswirtschaften rund um den Globus. Sie unterscheiden sich von Großunternehmen durch eigenständige Geschäftsmodelle, mit anderen Strukturen, Strategien, Chancen und Risiken und einer besonderen Kultur. Potenziale, Prozesse und Produkte, Führung und Kontrolle, Innovation und Wettbewerb, Regionalisierung und Globalisierung sind anders ausgestaltet als bei den ökonomischen Riesen. Mittelständler besetzen häufig Nischen und sind dabei nicht selten Weltmarktführer oder in einer Spitzengruppe. Internationalität ist keine Zukunftsvision, sondern gelebter Alltag. Innovation kommt aus dem mittelständischen Praxislabor. Viele mittelständische Unternehmen kennen ihre Kunden persönlich und sind außergewöhnlich flexibel. Flache Hierarchien sind für sie der kürzeste Weg zum Erfolg. Private Eigentumsverhältnisse und visionäre Führungspersönlichkeiten (Unternehmer und Manager) prägen den Mittelstand. Und mittelständische Unternehmer riskieren ihr eigenes Geld, nicht selten die wirtschaftliche Existenz.

Erfolgsfaktorenforschung für den Mittelstand

Der Mittelstand hat wie skizziert eine eigenständige Problemlandkarte und eigenständige Erfolgsfaktoren, die empirisch zu überprüfen und in ihrer Entwicklung zu beobachten sind. Deloitte möchte die Forschung zu den speziellen Belangen des Mittelstands vorantreiben und unterstreicht auch damit seinen Anspruch als Partner des Mittelstands. So entstand in Kooperation mit und unter der wissenschaftlichen Leitung von Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Becker, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, das Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Dieses wissenschaftlich unabhängige Institut erforscht die bedeutsamen Erfolgsfaktoren im Mittelstand mit dem Ziel, Einsichten in die Megatrends von morgen zu gewinnen. Dies kommt dem Mittelstand direkt zugute. Die Forschungsergebnisse bilden die

Grundlage der Studienserie „Erfolgsfaktoren im Mittelstand“. In dieser bringen wir nicht zuletzt das Denken der Praxis auf den Prüfstand der wissenschaftlichen Forschung. Der vorliegende erste Band „Talente für den Mittelstand“ widmet sich einem herausragenden Erfolgsfaktor, dem aktuell besondere Bedeutung zukommt.

Anwendungsorientierte Mittelstandsdefinition und Forschungsmethoden

Für das Forschungsobjekt „Mittelstand“ gibt es vielfältige Abgrenzungsmerkmale. Häufig wird, beispielsweise in Medien und Politik, nicht unterschieden zwischen Kleingewerbetreibenden und mittelständischen Unternehmen. So hat die Europäische Union im Jahre 2003 Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten und bis zu € 50 Mio. Jahresumsatz als „Mittlere Unternehmen“ definiert. Eine große Anzahl typisch mittelständischer Unternehmen in Deutschland mit deutlich mehr Beschäftigten und höherem Jahresumsatz wird damit nicht erfasst. Aus Forschungsgesichtspunkten und aufgrund ihrer Relevanz für die anwendungsorientierte Mittelstandsforschung definiert das Deloitte Forschungsinstitut eigentümergeführte Unternehmen und managementgeführte Unternehmen mit Eigentümerinfluss bis zu einer Mitarbeiterzahl von etwa 3.000 und/oder einer Umsatzgröße von mehr als etwa € 50 Mio. bis zu € 600 Mio. als mittelständische Unternehmen. Bei der Forschung wird neben traditionellen wissenschaftlichen Methoden auch der innovative Weg des Experiments beschritten.

Viel Vergnügen bei der Lektüre!



Herbert Reiß
Geschäftsführender Partner
Deloitte Mittelstandsprogramm

Umfassende Einblicke

Das Thema Talente zählt mit zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für mittelständische Unternehmen. Um Hintergründe und Herausforderungen zu beleuchten, wurden im Rahmen des Deloitte Mittelstandsinstituts zahlreiche Gespräche, Interviews und ein wissenschaftliches Experiment durchgeführt.

Persönliche Interviews

Im Rahmen der Erhebungen wurde 45 großteils persönliche Interviews mit Unternehmern und Managern mittelständischer Unternehmen in ganz Deutschland geführt. In ausführlichen und offenen Gesprächen an ihren Standorten wurden detaillierte Informationen gesammelt, wobei den Teilnehmern absolute Anonymität in der Auswertung der Daten garantiert wurde. Bei den Gesprächen handelt es sich um qualitativ-empirische Forschungsarbeit, wobei Antworten dennoch durch strukturierte Fragestellungen miteinander vergleichbar gemacht wurden.

Gespräche mit Bewerbern

Um die Perspektiven junger Talente auf der Suche nach den ersten beruflichen Herausforderungen zu beleuchten, wurde im Rahmen der akademika Absolventenmesse 2007 in Nürnberg eine persönliche Befragung von Studierenden durchgeführt. Dabei kamen strukturierte Interview-Leitfäden

zum Einsatz, die offene und geschlossene Fragen miteinander verknüpften. Insgesamt wurden 109 Studierende befragt, von denen sich laut Angaben mehr als die Hälfte auf konkreter Jobsuche oder gezielter Erkundung befanden.

Auf derselben Bewerbermesse wurden auch mittelständische Aussteller zu ihren Anforderungen und Aussichten befragt und ihr Messeauftritt bewertet.

Experiment

Zur tieferen Analyse der Frage, welche Einflussfaktoren für Studierende in Bezug auf einen ersten Arbeitsplatz entscheidend sind, wurde auf ein innovatives Forschungsdesign am Vorbild naturwissenschaftlicher Experimente gesetzt. Im Rahmen dieses Experiments, an dem 88 Studierende der Otto-Friedrich-Universität Bamberg aus dem Bereich Controlling, Finance & Accounting teilnahmen, wurden unter „Super-ceteris-paribus-Bedingungen“ zwei von einander unabhängige Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten variiert. Die Studierenden wurden hierzu in vier Gruppen zu je 22 Studierenden geteilt, um statistisch fundierte Ergebnisse zu garantieren (2x2-interfaktorieller Versuchsaufbau). Die aufschlussreichen Erkenntnisse dienen zur Vervollständigung des Bildes zum Verhalten junger Bewerber.

Inhaltsverzeichnis

Erfolgsfaktor Talente: Fünf Spannungsfelder	7
1. Image und Bekanntheit	8
Image des Unternehmenstyps „Mittelstand“	8
2. Unternehmenskultur	11
Defizit an praktischen, persönlichen und sozialen Kompetenzen	12
Förderung der Integration	12
3. Vergütung	14
Hygienefaktor Geld	14
Mittelständische Tugenden	15
4. Arbeitsinhalte	16
Profilschärfung	16
Die Weltmeister	17
Fokussierte Ansprache interessanter Kandidaten	17
5. Standort	18
Der Charme der Provinz	18
6. Aus der Praxis	19
Anhang – Informationen zur Datenerhebung	21
Über Deloitte	22
Deloitte Mittelstandsinstitut	22
Ansprechpartner	23

Erfolgsfaktor Talente: Fünf Spannungsfelder

Als langjähriger und engagierter Partner mittelständischer Unternehmen weiß Deloitte aus der Praxis, dass Talente zu den Erfolgsfaktoren zählen und die Voraussetzung für dauerhaften und überdurchschnittlichen Erfolg sind. Aus täglichen Gesprächen im Rahmen unserer Beratungs- und Prüfungstätigkeit wissen wir aber auch, dass es gerade zum Thema Talente im Mittelstand Spannungsfelder gibt.

Die Komplexität internationaler unternehmerischer Aktivitäten in der globalisierten Welt zwingt mittelständische Unternehmen zu zunehmender Professionalisierung und Delegation. Das anhaltende und hohe Wachstum im Mittelstand erfordert eine Verbreiterung der Führung. Aus den eigenen Reihen kann dies nicht mehr ausreichend getragen werden. Der Führungsnachwuchs von morgen kommt nicht nur aus der Eigentümerfamilie, sondern zunehmend auch von außen, von der Hochschule. Mittelständische Unternehmer kämpfen aber auch mit ihrer Nachfolgestrategie. Selbst wenn familieninterner Nachwuchs in das Unternehmen gehen will, ist es häufig ein empfehlenswerter Weg für den Mittelstand, Ergänzung durch Talente außerhalb der Familie zu suchen.

Anhand der Ergebnisse und Daten aus den Forschungsprojekten des Deloitte Mittelstandsinstituts stellen wir im Folgenden in der Praxis häufig gehörte Aussagen zu fünf Spannungsfeldern auf den Prüfstand: Image und Bekanntheit, Unternehmenskultur, Vergütung, Arbeitsinhalte und Standort. Dabei wird die Sicht junger Talente dem Standpunkt mittelständischer Unternehmen gegenübergestellt. Für jedes der fünf Spannungsfelder wurden außerdem praxisrelevante Handlungsempfehlungen entwickelt.

1. Image und Bekanntheit

Mittelständische Unternehmen werden von künftigen Führungskräften nicht wahrgenommen

Während mittelständische Unternehmen insbesondere in ländlichen Gegenden keinen Mangel an Kandidaten für Positionen unterhalb der Führungsebene beklagen und dort auch einen hohen Bekanntheitsgrad aufweisen, ist die Anziehungskraft bei Kandidaten für Positionen der Führungsebene, die überregional zu akquirieren sind, gering. Aus der Sicht von Mittelständlern wird mit dem Lohngefälle, dem Standort in der Provinz und dem Desinteresse von Akademikern am Mittelstand argumentiert. Der Mittelstand sei für Talente von morgen nicht attraktiv.

Image des Unternehmenstyps „Mittelstand“

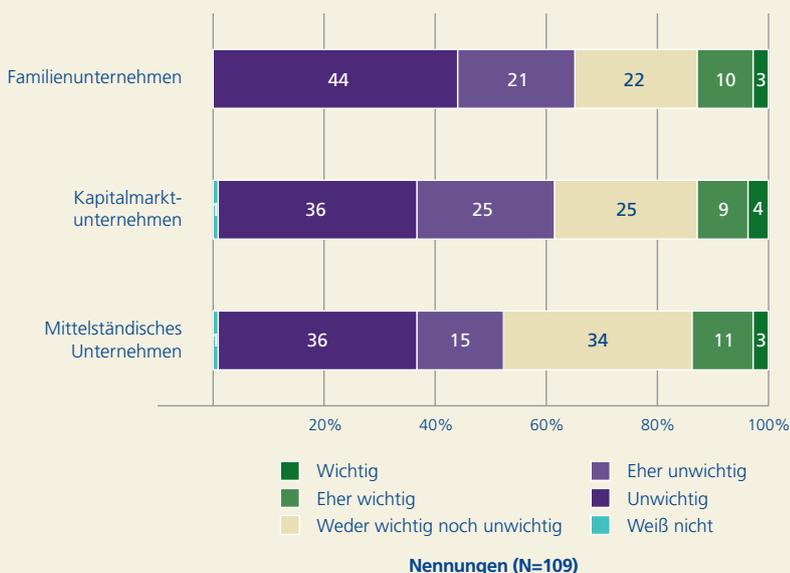
Die wissenschaftliche Untersuchung des Deloitte Mittelstandsinstituts zeigt, dass es kein entscheidendes Kriterium für Absolventen ist, ob es sich bei dem künftigen Arbeitgeber um ein Familienunternehmen, Kapitalmarktunternehmen oder mittelständisches Unternehmen handelt: Weniger als 15% der Befragten bewerteten die Art des Unternehmens als „wichtig“ oder „eher wichtig“ (siehe Abb. 1).

Anzumerken ist auch, dass „Familienunternehmen“ und „Mittelständische Unternehmen“ annähernd synonym gesehen wurden. Bei der Frage nach den attraktivsten Unternehmen wurden allerdings kaum mittelständische Unternehmen namentlich genannt.

Eine generelle Ablehnung mittelständischer Unternehmen seitens der künftigen Führungskräfte ist jedoch nicht zu erkennen: In einem Experiment zum Bewerberverhalten äußerten knapp zwei Drittel der Studierenden Interesse an einer Arbeit in mittelständischen Unternehmen (siehe Abb. 2). Das Experiment wurde am Vorbild naturwissenschaftlicher Experimente an der Universität Bamberg mit Studierenden des Bereichs Controlling, Finance & Accounting durchgeführt.

Nachdem der Typ des Unternehmens eindeutig nicht im Fokus von jungen Talenten steht, müssen sich auch mittelständische Unternehmen intensiv mit den Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten auseinandersetzen. Dabei zeigt die Untersuchung des Deloitte Mittelstandsinstituts, dass Absolventen besonders sogenannte „weiche Faktoren“ in den Mittelpunkt ihrer Entscheidung stellen.

Abbildung 1 – Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten – Relevanz des Unternehmenstyps

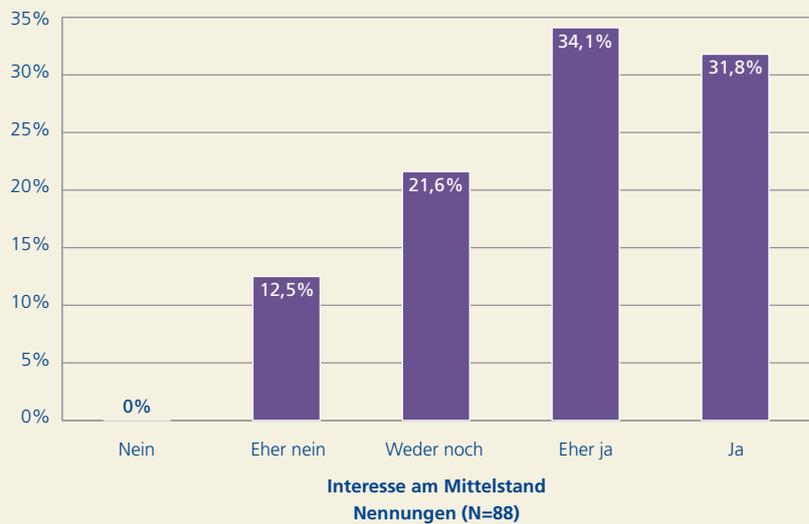


Quelle: Deloitte Mittelstandsinstitut

Zur Beurteilung der Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten von Studierenden wurden dreißig zu beurteilende Eigenschaften in fünf Kategorien unterteilt: „Kulturell-führungsbezogene Aspekte“ werden als unabdingbar empfunden, gefolgt von „Karriere-Aspekten“ (dies beinhaltet beispielsweise strategische Aufgaben/Projekte, schnelle Aufstiegsmöglichkeiten, Mentoren- und Trainee-Programme).

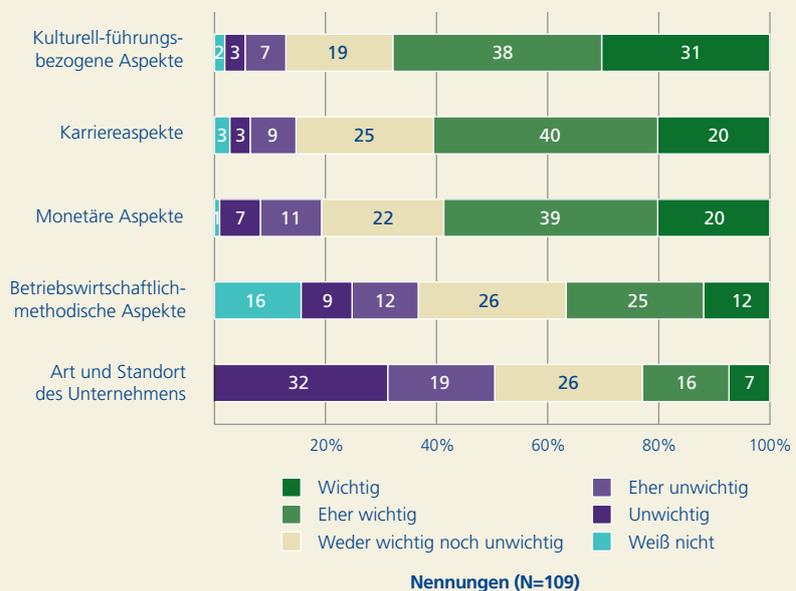
An dritter Stelle folgen „Monetäre Aspekte“ (insbesondere positive finanzielle Situation des Unternehmens und faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen, vgl. Kapitel 3). „Betriebswirtschaftlich-methodische Aspekte“ sowie „Art und Standort des Unternehmens“ spielen nicht die erwartete Rolle (siehe Abb. 3).

Abbildung 2 – Interesse am Mittelstand



Quelle: Deloitte Mittelstandsinstitut

Abbildung 3 – Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten



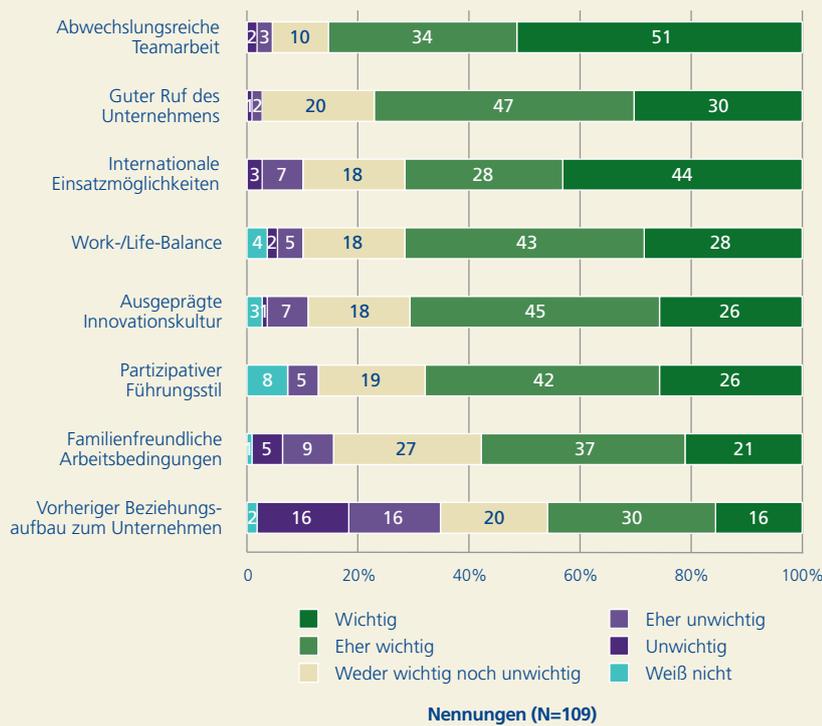
Quelle: Deloitte Mittelstandsinstitut

Kulturell-führungsbezogene Kriterien stehen bei der Entscheidung für einen Arbeitsplatz also an erster Stelle. Im Detail werden eine „Abwechslungsreiche Teamarbeit“ und ein „Guter Ruf des Unternehmens“ als essenzielle Eigenschaften gesehen. Ebenfalls als wichtig bewertet werden internationale Einsatzmöglichkeiten, Work-Life-Balance, eine ausgeprägte Innovationskultur und ein partizipativer Führungsstil (siehe Abb. 4).

Um am Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber erkannt und angenommen zu werden, ist es vor dem Hintergrund dieser Er-

kenntnisse unumgänglich, sich aktiv mit Eigenschaften im kulturell-führungsbezogenen Bereich zu positionieren. Mittelständischen Unternehmen sollte dies nicht schwer fallen. Abwechslungsreiche Teamarbeit und internationale Einsatzmöglichkeiten gehören zu den Selbstverständlichkeiten vieler mittelständischer Unternehmen. Eine beachtliche Anzahl hat sich außerdem in der jeweiligen Branche einen Ruf als Marktführer geschaffen, den es gilt, gezielt zu kommunizieren. Denn wie die Untersuchung zeigt, ist es für junge, aufstrebende Hochschulabsolventen wichtig, für ein renommiertes Unternehmen zu arbeiten.

Abbildung 4 – Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten – Kulturell-führungsbezogene Aspekte



2. Unternehmenskultur

Mittelständische Unternehmen haben Probleme mit der kulturellen Integration von neuen Mitarbeitern

Während die fachlichen Ansprüche der mittelständischen Unternehmen meist befriedigt werden, stellt die kulturelle Integration die Unternehmen regelmäßig vor Probleme. Sie erwarten von jungen Mitarbeitern ein schnelles Einleben in das soziale Gefüge. Da die finanziellen Ressourcen begrenzt sind, werden die Anforderungen an die mit einem vergleichsweise hohen Gehalt eingestellten Akademiker hoch gesteckt – und dies gleichzeitig im fachlichen, persönlich-sozialen und praktischen Bereich. Die kulturelle Integration ist nicht nur die Aufgabe des Neuen, es muss auch eine Unternehmenskultur gelebt werden, die es Neueinsteigern mit Hochschulbildung ermöglicht, sich ohne soziale Konflikte in die bestehenden Strukturen einzufügen.

Die richtigen Talente ansprechen

Dabei ist es wichtig, von Anfang an jene Talente anzusprechen, die am besten zur Unternehmenskultur passen. Anhand seiner Untersuchungen hat das Deloitte Mittelstandsinstitut drei unterschiedliche Typen von Absolventen identifiziert. Diese können jeweils durch individuelle Rekrutierungsstrategien angesprochen werden.

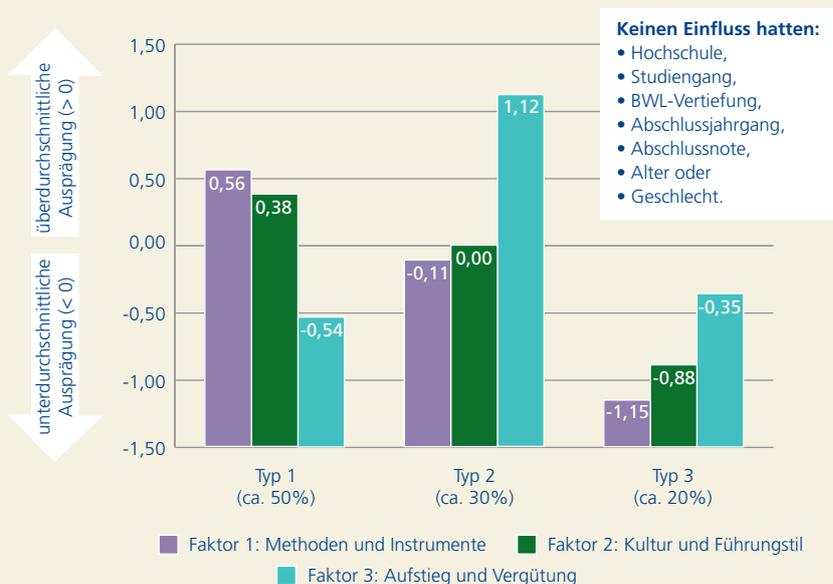
Die drei Absolvententypen weisen signifikant unterschiedliche Präferenzen in Bezug auf die Faktoren „Kultur und Führungsstil“, „Aufstieg und Vergütung“ und „Methoden und Instrumente“ auf (siehe Abb. 5).

Der „Macher“: Absolvententyp 1 legt überdurchschnittlich viel Wert auf methodische Herausforderungen, aber auch auf Kultur und Führungsstil. Für ihn spielen monetäre Anreize eine untergeordnete Rolle. Methodenkompetenz, kulturelle und führungsbezogene Vorteile der Unternehmen sollten beim Recruiting dieses Typs betont werden.

Der „Aufsteiger“: Absolvententyp 2 legt überdurchschnittlich viel Wert auf „Aufstieg und Vergütung“. Die konkreten Vergütungsbestandteile sollten beim Recruiting dieses Typs betont werden.

Der „Unentschlossene“: Absolvententyp 3 weist bezüglich der drei Faktoren nur unterdurchschnittliche Präferenzen auf. Dies könnte im Sinne eines leichter zufriedenzustellenden Mitarbeiters interpretiert werden. Allerdings könnte es diesem Typ auch an Wettbewerbsgeist fehlen.

Abbildung 5 – Darstellung unterschiedlicher Typen von Arbeitssuchenden



Quelle: Deloitte Mittelstandsinstitut

Defizit an praktischen, persönlichen und sozialen Kompetenzen

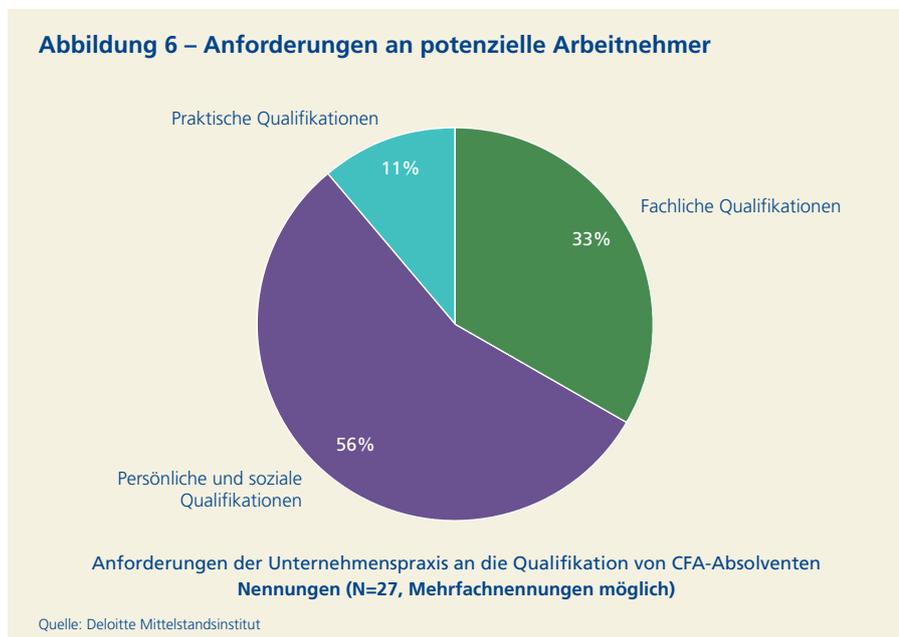
In den aus der Befragung abgeleiteten Anforderungen mittelständischer Unternehmen an Absolventen einerseits und dem Stärken- und Schwächenprofil der Absolventen andererseits wird das Spannungsfeld rund um praktische, persönliche und soziale Kompetenzen deutlich.

Für die befragten Unternehmen liegen die wichtigsten Qualifikationen der gesuchten Talente im Bereich der „Persönlichen und sozialen Kompetenzen“. Hierzu zählen Eigenschaften wie soziale Kompetenz, Teamfähigkeit, Kenntnisse in Deutsch und Englisch, Kommunikationsbereitschaft, Offenheit und Pragmatismus. Gegenüber fachlichen oder praktischen Qualifikationen wird der Bereich „persönlicher und sozialer Kompetenzen“ mit über 50 Prozent Gewichtung von den befragten Unternehmen als eindeutig wichtigster Bereich bewertet (siehe Abb. 6).

Absolventen jedoch punkten eher im Bereich ihrer in der Ausbildung erworbenen Fachkompetenz. Gerade bei Eigenschaften im persönlichen und sozialen Bereich weisen die Studierenden – zumindest nach Einschätzung der Unternehmen – jedoch Schwächen auf. Die befragten Unternehmen beklagen Schwächen aufgrund von Introvertiertheit und mangelnder Kommunikationsfähigkeit (siehe Abb. 7a und 7b).

Förderung der Integration

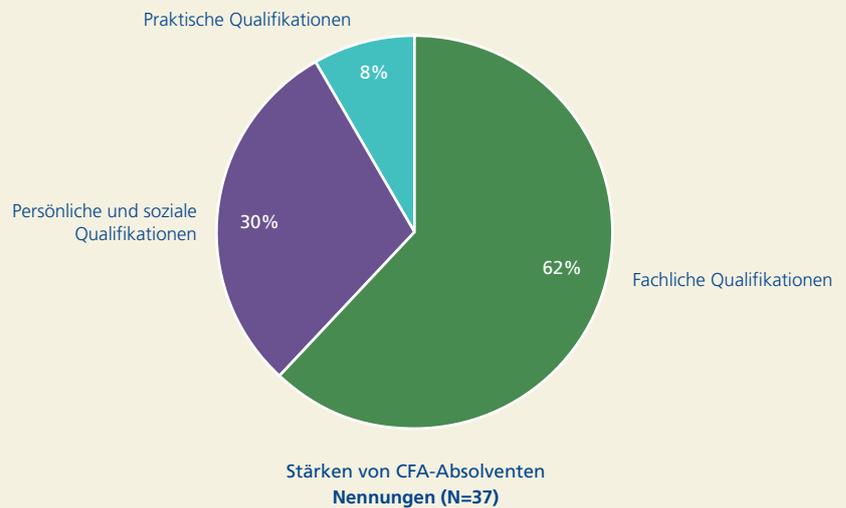
Um diesem Spannungsfeld entgegenzuwirken, muss mehr Aufmerksamkeit auf die kulturelle Integration gelegt werden. Geeignet dafür sind Trainee- und Mentorenprogramme, die gleichzeitig für einen effizienten Wissensaustausch im Unternehmen sorgen. Anzumerken ist, dass diese Programme in einem ersten Schritt von Absolventen als ein nicht entscheidender Anreiz für eine Bewerbung eingestuft wurden, in einem zweiten Schritt aber Neueinsteiger mit dem operativen Tagesgeschäft gezielt vertraut machen können.



Es macht Sinn, die Beziehungsnetze der Best-Ager, also älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dem Unternehmen zu erhalten und darüber hinaus jüngeren Kolleginnen und Kollegen im Rahmen von Integrationsprojekten zu erschließen. Umgekehrt können die Jüngeren die Älteren auf den letzten Stand neuer Techniken und Methoden bringen. In einer ausgeglichenen Al-

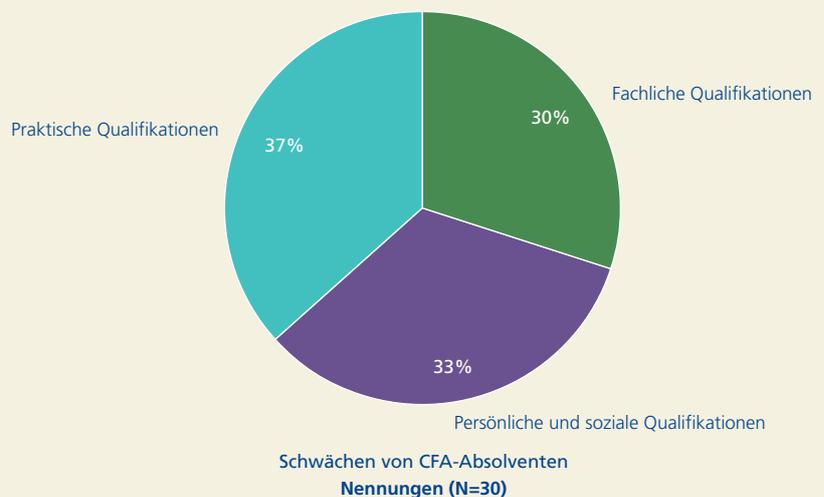
tersstruktur lernen junge Talente von erfahrenen Kollegen und umgekehrt. Auf diesem Wege werden die wichtigen Eigenschaften wie Teamfähigkeit, Kontaktfreudigkeit und Verantwortungsbewusstsein gestärkt. Fremdsprachenkenntnisse und Auslandserfahrung müssen Bestandteil des firmeninternen Karriereplans werden.

Abbildung 7a – Stärken junger Talente



Quelle: Deloitte Mittelstandsinstitut

Abbildung 7b – Schwächen junger Talente



Quelle: Deloitte Mittelstandsinstitut

3. Vergütung

Mittelständische Unternehmen bieten Talenten eine konkurrenzfähige Entlohnung

Mittelständische Unternehmen führen ihre Probleme bei Rekrutierungsmaßnahmen oftmals auf mangelnde finanzielle Anziehungskraft zurück. Dabei zeigt die Untersuchung des Deloitte Mittelstands Instituts, dass potenzielle Führungskräfte nicht primär Wert auf die absolute Höhe des Einstiegsgehalts legen. Vielmehr wird gegenüber Kollegen mit ähnlichen oder gleichen Aufgaben eine als fair empfundene und leistungsabhängige Vergütung erwartet. Auch außerhalb der Großstädte und Ballungszentren bieten Mittelständler den gesuchten Talenten attraktive Bezüge. Den Führungskräften von morgen ist dieses Vergütungsniveau bei höherer Kaufkraft nicht immer bewusst.

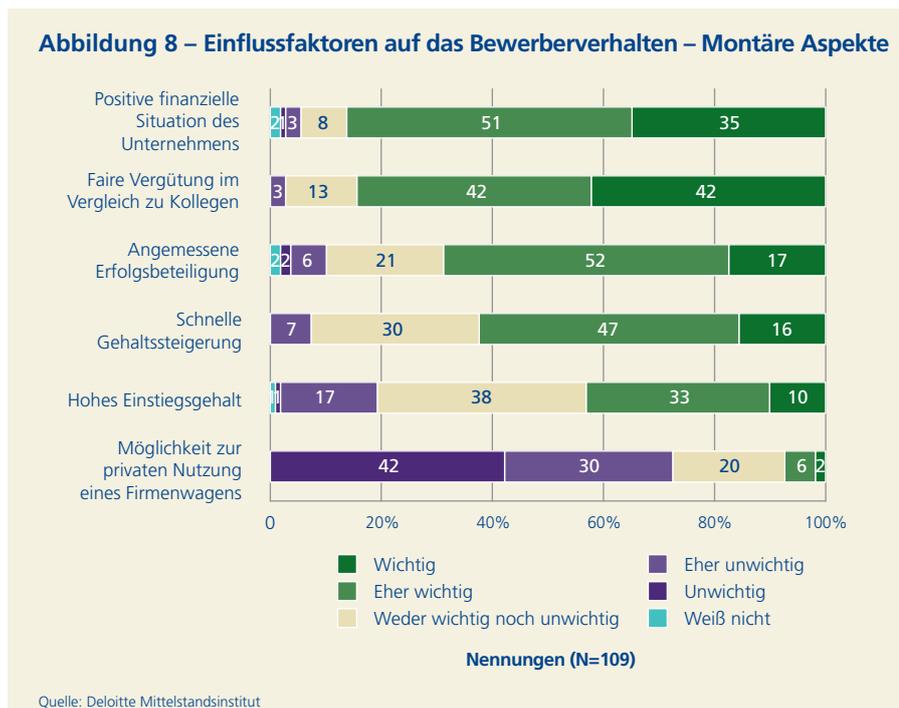
Hygienefaktor Geld

Unter den monetären Aspekten werden die „positive finanzielle Situation des Unternehmens“ und eine „faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen“ von fast allen Befragten als unentbehrlich erachtet.

Leider werden diese Eigenschaften nicht unbedingt mit mittelständischen Unternehmen assoziiert. Dies zeigt eindeutig die Notwendigkeit für mehr Transparenz und eine aktivere Kommunikationspolitik seitens mittelständischer Unternehmen.

Aufgrund ihrer Rechtsform (GmbH bzw. GmbH & Co. KG) und der aktuellen Rechtsdurchsetzung veröffentlicht eine zunehmende Anzahl dieser Unternehmen ihre Abschlüsse. Auch mittelständische Unternehmen sollten die Veröffentlichung eines Geschäftsberichts als strategische Initiative zur Steigerung von Bekanntheit und Transparenz hinsichtlich ihrer finanziellen Stabilität erkennen.

Einem „hohen Einstiegsgehalt“ wird indes von Absolventen eine vergleichsweise untergeordnete Rolle zugeordnet. Die „Möglichkeit zur privaten Nutzung eines Firmenwagens“ hat sogar nur eine marginale wahrgenommene Wichtigkeit (siehe Abb. 8).



Dies lässt zunächst den Schluss zu, dass analog zu etablierten Motivationstheorien unmittelbare Vergütungsbestandteile wie Einstiegsgehalt oder Firmenwagen eine untergeordnete Rolle spielen und nicht als motivierende Eigenschaften gelten können.

Das Ergebnis der erwähnten experimentellen Untersuchung mit Studierenden aus den Bereichen Controlling, Finance & Accounting relativiert diese Aussage. Die Höhe des Einstiegsgehalts scheint demnach einen direkten positiven Einfluss auf die Bewerbungsfreudigkeit von Absolventen zu haben. Daraus könnte der Schluss gezogen werden, dass es für den Rekrutierungserfolg darauf ankommt, konkrete Gehaltsangaben in einem Stellenprofil aufzuführen, wenn diese Angaben über dem marktüblichen Durchschnitt liegen.

Mittelständische Tugenden

Transparenz hinsichtlich monetärer Aspekte erhöht die Chancen mittelständischer Unternehmen, am Arbeitsmarkt wahrgenommen zu werden. Wichtiger erscheint aufgrund der Erkenntnisse jedoch ein Hervorheben anderer, teilweise nicht wahrgenommener Tugenden eines mittelständischen Arbeitsplatzes. Denn wie bereits in Kapitel 1 beschrieben, spielen kulturell-führungsbezogene Aspekte für die Mehrheit künftiger Führungskräfte eine entscheidende Rolle.

Ausgehend von der anzubietenden Mindestvergütung muss das mittelständische Unternehmen gezielt unternehmensindividuelle und tatsächlich bewerbungsrelevante „mittelständische Tugenden“ wie zum Beispiel Work-Life-Balance, verantwortungsvolle Aufgaben und Führungsverantwortung herausstellen. Work-Life-Balance steht allgemein für ein anzustrebendes Gleichgewicht zwischen Berufstätigkeit und Familie sowie auch persönlichen Freizeitinteressen. Talente wollen ein Gleichgewicht zwischen wichtigen Lebensbereichen wie Familie, Freunde und Hobbies sowie arbeitsbezogenen Zielen. Flexible Arbeitszeiten, Arbeitsorte und Arbeitsorganisation, aber zunehmend auch Kinderbetreuungsmöglichkeiten, werden in die Beurteilung eines Unternehmens als wichtige Kriterien einbezogen.

4. Arbeitsinhalte

Mittelständische Unternehmen bieten unerwartet attraktive Arbeitsfelder und Perspektiven

Mittelständische Unternehmen schaffen es nur selten, die bei der Rekrutierung von Führungskräftenachwuchs nötige Aufmerksamkeit („Awareness“) auf sich zu ziehen. Da ein positives Image die Attraktivität eines Unternehmens für Talente nachhaltig beeinflusst, spielen mittelständische Unternehmen in der Wahrnehmung von potenziellen Führungskräften oft nur eine marginale Rolle.

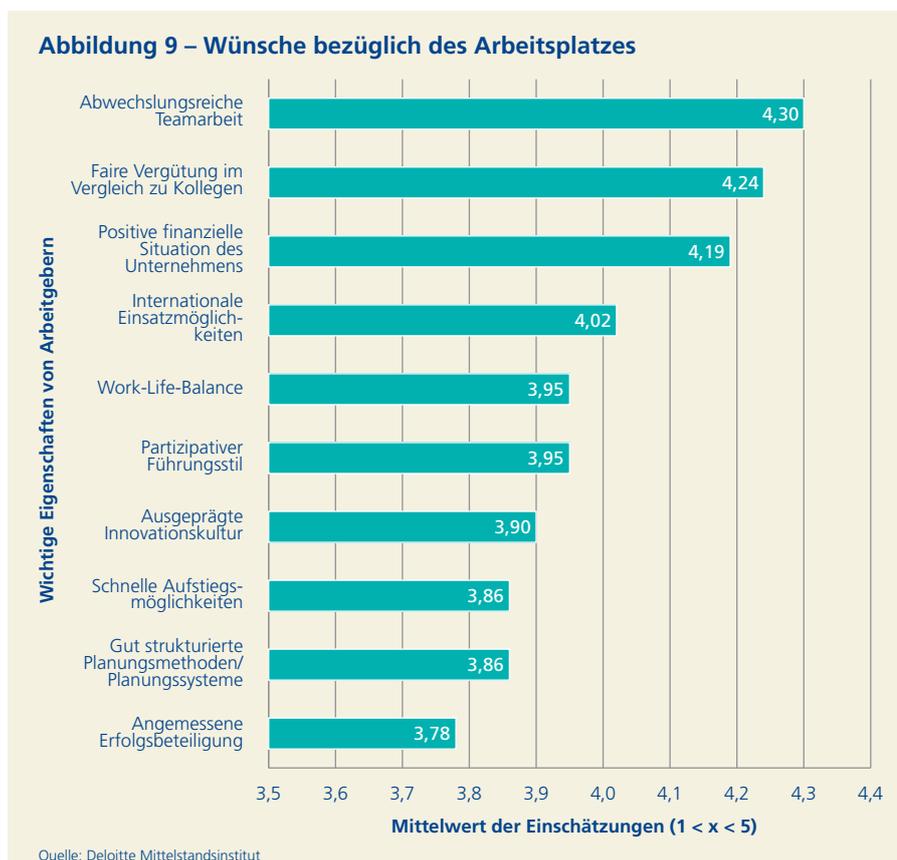
Viel zu oft resignieren mittelständische Unternehmen aufgrund direkter Vergleiche mit Großunternehmen, die häufig wegen ihrer Marke bekannt sind. Aussagen wie „da können wir nicht mithalten“ oder „die haben ja eine eigene Abteilung fürs Recruiting“ sind zu vernehmen. Durch eine ungenügende beziehungsweise zu wenig fokussierte Nutzung „klassischer mittelständischer Tugenden“ in der Personalkommunikation (wie abwechslungsreicher Tätigkeit oder Einsatz im internationalen Umfeld) erzielen mittelständische Unternehmen bei der Rekrutierung zu geringe Erfolge.

Ein Ansatz zur Bewältigung dieser Herausforderung liegt in der Profilschärfung des Unternehmens verbunden mit dem fokussierten Bemühen um interessante Kandidaten durch aktiv aufgebaute Kontakte bereits während des Studiums.

Profilschärfung

Die bisherigen Untersuchungen haben gezeigt, dass es den Führungskräften von morgen nicht primär auf die Art des Unternehmens ankommt. Vielmehr sind spannende Arbeitsinhalte und eine konkurrenzfähige und faire Entlohnung wichtig. Aufstrebende Führungskräfte möchten sich geschätzt fühlen, und mittelständische Unternehmen können ihnen dies aktiv sowohl in kultureller als auch in materieller Hinsicht vermitteln.

Unter den wichtigsten Eigenschaften, die sich Bewerber laut Umfrage von einem potenziellen Arbeitsplatz erhoffen, kommt der „abwechslungsreichen Teamarbeit“ höchste Priorität zu. „Internationale Einsatzmöglichkeiten“ sind Bewerbern überdurchschnittlich wichtig, und die Work-Life-Balance gewinnt offensichtlich auch in Deutschland an Bedeutung (siehe Abb. 9).



„Faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen“ und eine „Positive finanzielle Situation des Unternehmens“, welche ebenfalls als sehr wichtig empfunden werden, wurden bereits im Kapitel 3 diskutiert. Mehr Transparenz kann hier die Attraktivität mittelständischer Unternehmen deutlich erhöhen.

Die Weltmeister

Als Teil ihrer Profilschärfung sollten mittelständische Unternehmen ihre Marktstellung selbstbewusster in den Vordergrund stellen. In den Medien werden große Konzerne häufig in den Mittelpunkt der Berichterstattung gestellt, nicht zuletzt da diese Unternehmen bereits einen hohen Bekanntheitsgrad haben. Deutsche Weltmarktführer kommen jedoch häufig aus der Provinz und aus dem Mittelstand. Sie stellen Gelatine, Zeiger für Armbanduhren oder Rollen für Krankenhausbetten her und sind in ihrer Nische unter den drei Größten der Welt – oft sogar Nummer eins.

Infolge ihrer internationalen Aktivitäten bieten diese Mittelständler interessante und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte, die regelmäßig in kleinen Teams (zwei bis drei Personen) frühzeitig zu verantwortungsvollen Aufgaben führten. Die flache Hierarchie bietet den Talenten unerwartete Möglichkeiten, sich zu entwickeln und Erfahrung zu sammeln.

Es gibt mehr als tausend solcher „Champions“ in Deutschland. Leider kennen wenige ihre Namen. Zurückhaltung bei der Selbstdarstellung wird oft geübt, ist aber in der heutigen Welt für Unternehmen keine Tugend.

Fokussierte Ansprache interessanter Kandidaten

Neben der inhaltlichen Positionierung müssen sich mittelständische Unternehmen demnach auch kommunikationstechnisch gezielt weiterentwickeln. Die Instrumente einer strategischen Kommunikationspolitik reichen von aktiver Medienarbeit über Präsenz auf Fach- und Rekrutierungsveranstaltungen – beispielsweise auf der „Talents“ in München, der „akademika“ in Nürnberg oder dem „Absolventenkongress“ in Köln – bis zum Ausbau von Netzwerken in Industrie und Wissenschaft.

Gerade bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen haben mittelständische Unternehmen noch großen Nachholbedarf. So steigert beispielsweise ein relativ kostengünstiges Personalmarketing an Hochschulen die „Awareness“ bei Studierenden bezüglich der Attraktivität des Mittelstands als Alternative zur klassischen „Konzernkarriere“ signifikant. Mittelständische Unternehmen sollten hier mit anderen Mittelständlern am gleichen Standort oder aus der gleichen Branche kooperieren, um Inhalte zu verbessern und die Kosten auf mehrere Schultern zu verteilen.

Beispiele eines direkten Beziehungsaufbaus zu Hochschulen sind Forschungsk Kooperationen, Praktika oder Werkstudententätigkeiten. Die so geknüpften Kontakte zu Instituten und Studenten erhöhen nicht nur den allgemeinen Bekanntheitsgrad, sondern eröffnen gleichzeitig Möglichkeiten zur direkten Ansprache von Talenten.

Auch im Bereich der Medien mangelt es bei vielen mittelständischen Unternehmen noch an der Umsetzung. Die Welt des Internets nutzen zu wenige Mittelständler optimal. Dabei ist eine ansprechende Webpräsenz heutzutage das beste Aushängeschild am Arbeitsmarkt. Auch Anzeigen in Online-Jobbörsen erhalten regen Rücklauf. Diese Auftritte steigern die allgemeine Bekanntheit, vermitteln gezielt Inhalte und sprechen damit direkt junge Talente an.

5. Standort

Mittelständische Unternehmen an abgelegenen Orten haben den gleichen Standortnachteil wie Großunternehmen

Für Absolventen ist die Nähe des potenziellen Arbeitsplatzes zu einem Ballungsgebiet oder einer größeren Stadt ein Kriterium, das bei der Jobwahl berücksichtigt wird. Mehr als die Hälfte der Befragten weisen dem Standort eine „wichtige“ oder „eher wichtige“ Rolle zu. Für lediglich 22 Prozent ist der Standort „eher unwichtig“ oder „unwichtig“ (siehe Abb. 10).

Unternehmen, die in ländlichen Gegenden angesiedelt sind, stehen damit durchaus vor einer Herausforderung. Dabei ist die Lage fernab eines Ballungsgebietes oder einer größeren Stadt kein entscheidender Nachteil für mittelständische Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen mit identischen Standortvoraussetzungen. Jedoch scheint es größeren Unternehmen besser zu gelingen, Absolventen trotz etwaiger Vorbehalte gegenüber einem abgelegenen Standort mithilfe von tatsächlich bewerbungsrelevanten Stimuli für sich zu gewinnen. Abgesehen von monetären Aspekten spielen dabei auch eine attraktivere Darstellung der Aufgabeninhalte und damit die Bildung eines positiven Images eine wichtige Rolle.

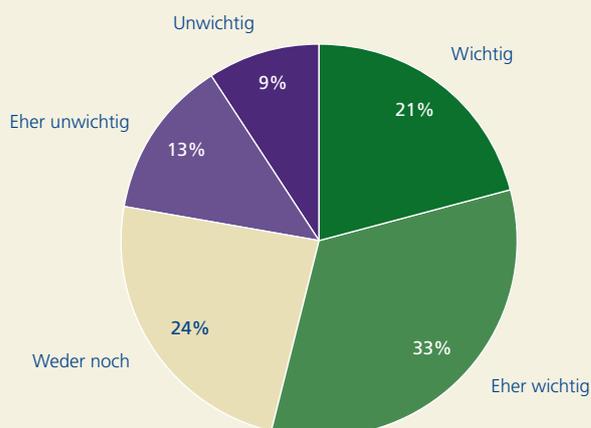
Denn aus der Untersuchung des Bewerberverhaltens wird offensichtlich, dass Aspekte des unmittelbaren und unternehmensspezifischen Arbeitsumfelds, wie Arbeitsbedingungen, Bezahlung, Attraktivität der Aufgaben oder ein partizipativer Führungsstil, als signifikant wichtiger als die Standortfrage eingeschätzt werden.

Der Charme der Provinz

Für mittelständische Unternehmen gilt es, den Zugang zu potenziellen Neueinsteigern nicht über die gegebenenfalls bereits negativ belegt Standortfrage zu suchen. Vielmehr sollten unmittelbar bewerbungsrelevante und positive Stimuli in den Fokus der Rekrutierungsbemühungen gestellt werden. Praxisorientierte Aspekte rund um die Gestaltung effizienter Stellenausschreibungen werden in Kapitel 6 vorgestellt.

Weitere Maßnahmen zur Bildung eines positiven Images sind neben einer besseren Kommunikationspolitik wie in Kapitel 4 besprochen auch die Verbesserung des Images durch gesellschaftspolitisches Engagement. Gerade bei mittelständischen Unternehmen in ländlichen Regionen spielt die aktive Beteiligung an der Entwicklung ihres Standortes eine wichtige Rolle. Ein positives Image eines Unternehmens kann die Bereitschaft zum Ortswechsel signifikant steigern.

Abbildung 10 – Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten – Standort



Quelle: Deloitte Mittelstandsinstitut

6. Aus der Praxis

Image und Bekanntheit, Unternehmenskultur, Vergütung, Arbeitsinhalte und Standort – mittelständische Unternehmen kämpfen mit vielen Herausforderungen rund um das Thema Talente. Der eine oder andere Ansatz zur Bewältigung dieser Herausforderungen existiert in den meisten Fällen – oft fehlt jedoch eine strategische Auseinandersetzung mit dem Thema. Besonders die nachhaltige Wirkung gezielter Personalmarketing- und Kommunikationsaktivitäten wird oft unterschätzt.

Die Tatsache, wie externe Kommunikation bewusst zur Darstellung eines gewünschten Unternehmensbildes genutzt und zur Steuerung von Bewerberverhalten eingesetzt werden kann, stellen wir hier am Beispiel zweier realer Stellenausschreibungen vor.

Auf Basis der Erkenntnisse zu Bewerberverhalten und den verschiedenen Bewerbertypen, die in Kapitel 2 vorgestellt wurden, können Firmen Stellenausschreibungen so formulieren, dass gezielt Kandidaten eines bestimmten Typs angesprochen werden.

Hier wurde anhand von zwei realen Stellenbeschreibungen mittelständischer Unternehmen, die im Internet gefunden wurden, untersucht, welche der beiden vor dem Hintergrund der oben dargestellten Kenntnisse besonders gezielt auf das Verhalten von Bewerbern abgestimmt ist.

Die erste Stellenbeschreibung zeigt fünf Einflussfaktoren, die gemäß den Erkenntnissen der Untersuchung besonders von Bewerbertyp 1 (dem „Macher“) positiv aufgenommen werden. In der vorliegenden Stellenbeschreibung sind dies insbesondere „Kulturell-führungsbezogene Aspekte“ sowie „Karriere-Aspekte“ (mit Kreisen markiert) (siehe Abb. 11).

Abbildung 11 – Beispiel Ausschreibung I

Sie unterstützen den Financial Controller pro-aktiv bei der Erstellung der Monats-, Quartals- und Jahresabschlüsse nach HGB und IFRS. Sie übernehmen den Forecast im Rahmen des globalen Budgetprozesses. Sie arbeiten eng mit den internationalen Kollegen zusammen und stellen dadurch im Financial Reporting die Einhaltung aller relevanten Abläufe und Prozesse sicher.

Darüber hinaus übernehmen Sie Aufgaben im Bereich IFRS-Reports und wirken bei der Erarbeitung von Analysen und Reports für das Headquarter mit. Die Wahrnehmung einer Reihe von operativen Controlling- und Projektaufgaben runden Ihr Aufgabenprofil ab.

Sie haben ein abgeschlossenes, betriebswirtschaftliches Studium mit dem Schwerpunkt „Controlling“ oder eine vergleichbare Qualifikation und können bereits 4-6 Jahre berufliche Erfolge in einer vergleichbaren Position bei einem bedeutenden mittelständischen Unternehmen, optimalerweise aus dem Automobilhandel, nachweisen. Sie besitzen umfangreiche Kenntnisse sowohl des HGB als auch der IFRS-Richtlinien. Sie verfügen über sehr gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift. Sie benutzen souverän die gängigen Softwaretools. Sind Sie kommunikationsstark, ein Teamplayer, und besitzen gleichzeitig die Fähigkeit, Menschen zu führen, zu motivieren und Aufgaben zu delegieren?

Quelle: Internet

Im Gegensatz dazu beinhaltet die zweite Stellenbeschreibung weniger kulturell-führungsbezogene Kriterien und legt dafür besonderes Augenmerk auf „Monetäre Aspekte“ (mit Kreisen markiert). Diese Stellenbeschreibung, die ausgezeichnete Karriere und ein hohes Gehalt verspricht, wird vermutlich Absolventen des ersten und dritten Bewerbertyps weniger ansprechen, dafür möglicherweise bei Bewerbern des Typs 2 („Aufsteiger“) eine positive Resonanz hervorrufen (siehe Abb. 12).

Aus der Praxis wissen wir jedoch, dass erfahrene Fach- und Führungskräfte die Bereitstellung eines Firmenwagens sehr wohl zu schätzen wissen. Je nach dem, welche Bewerber angesprochen werden sollen, kann ein Unternehmen so gezielt auf die Präferenzen desjenigen Bewerbers eingehen, der für die Stelle am besten geeignet ist. Mit auf diese Weise angepassten Ausschreibungen kann das Unternehmen die Wahrscheinlichkeit erhöhen, einen passenden Kandidaten für die Position zu finden.

Dazu ist jedoch anzumerken, dass einige finanzielle Aspekte in der Untersuchung zum Bewerberverhalten als eher zweitrangige Einflussfaktoren erkannt wurden. Demnach scheint es jungen Talenten auf der Suche nach ihrem ersten Job wenig wichtig, einen Firmenwagen angeboten zu bekommen.

Abbildung 12 – Beispiel Ausschreibung II

Ihre Aufgabe

- Nach Ihrer erfolgreichen Einarbeitung übertragen wir Ihnen die unternehmerische Gesamtverantwortung für einen Verkaufsbezirk mit 5 bis 7 Filialen.
- Sie nehmen selbstständig Personaleinstellungen vor und sind für die Personalentwicklung zuständig.
- Sie sind vor Ort unsere Führungskraft in Sachen Planung, Organisation, Umsetzung und Kontrolle.

Ihr Profil

- Sie sind ein engagierter Absolvent (m/w) einer Universität, Fachhochschule oder Berufsakademie mit überzeugendem Studienabschluss.
- Sie sind in der Lage, eigenverantwortlich zu arbeiten, (...)

Unser Angebot

- Auf Grund unserer starken Expansion bieten wir Ihnen ausgezeichnete Karriereperspektiven in Deutschland und Europa.
- Alle führenden Positionen in den Bereichen Einkauf, Organisation, IT, Verwaltung, Verkauf und Expansion werden aus dem Kreis unserer Nachwuchs-Führungskräfte besetzt.
- Frühzeitige Verantwortungsübernahme und unternehmerische Freiräume.
- Von Anfang an ein hohes Gehalt und einen neutralen Firmenwagen, den Sie auch privat, innerhalb Deutschlands, nutzen können.

Interesse geweckt?

Dann senden Sie uns bitte Ihre vollständigen und aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen mit tabellarischem Lebenslauf.

Quelle: Internet

Anhang – Informationen zur Datenerhebung

Die Daten, die in dieser Studie verarbeitet wurden, stammen vorwiegend aus vier Forschungsprojekten des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg. Detaillierte Angaben zu Konzept, Stichproben und Methoden der einzelnen Forschungsprojekte finden Sie in den jeweiligen Berichtsständen der Bamberger Betriebswirtschaftlichen Beiträge (BBB).

BBB-Band 146: Anforderungen mittelständischer Unternehmen an potenzielle Bewerber aus dem Bereich Controlling, Finance & Accounting

BBB-Band 147: Erwartungen von Hochschulabsolventen an potentielle Arbeitgeber

BBB-Band 148: Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten von Studierenden

Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Wolfgang Becker
Wissenschaftlicher Direktor
Feldkirchenstraße 21
96045 Bamberg
Tel +49 951 863-2507
Fax +49 951 39705
dmi@uni-bamberg.de

Über Deloitte

Deloitte ist eine der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in Deutschland. Das breite Leistungsspektrum umfasst Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance-Beratung. Mit 4.000 Mitarbeitern in 18 Niederlassungen betreut Deloitte seit mehr als 100 Jahren Unternehmen und Institutionen jeder Rechtsform und Größe aus allen Wirtschaftszweigen. Über den Verbund Deloitte Touche Tohmatsu ist Deloitte mit rund 150.000 Mitarbeitern in über 140 Ländern auf der ganzen Welt vertreten.

Deloitte Mittelstandsinstitut

Das Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg wurde in enger Zusammenarbeit mit Deloitte von Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung und Controlling, gegründet. Das wissenschaftlich unabhängige Institut verfolgt das Ziel, den Bedarf an fundierten, speziell auf mittelständische Unternehmen zugeschnittenen Forschungsergebnissen zu decken.

Ansprechpartner

Herbert Reiß
Geschäftsführender Partner
Deloitte Mittelstandsprogramm
Business Tower
Ostendstraße 100
90482 Nürnberg
Tel +49 911 23074-14
Fax +49 911 23074-45
hreiss@deloitte.de

Wo Sie uns finden

10719 Berlin

Kurfürstendamm 23
Tel +49 30 25468-01

01097 Dresden

Theresienstraße 29
Tel +49 351 81101-0

40476 Düsseldorf

Schwannstraße 6
Tel +49 211 8772-01

99084 Erfurt

Anger 81
Tel +49 361 65496-0

45130 Essen

Rüttenscheider Straße 97a
Tel +49 201 84120-00

60486 Frankfurt am Main

Franklinstraße 50
Tel +49 69 75695-01

Consulting:

Franklinstraße 46-48
Tel +49 69 97137-0

85354 Freising

Weihenstephaner Berg 4
Tel +49 8161 51-0

06108 Halle (Saale)

Bornknechtstraße 5
Tel +49 345 2199-6

20355 Hamburg

Hanse-Forum
Axel-Springer-Platz 3
Tel +49 40 32080-0

30159 Hannover

Georgstraße 52
Tel +49 511 3023-0

Consulting:

Theaterstraße 15
Tel +49 511 93636-0

04317 Leipzig

Seemannstraße 8
Tel +49 341 992-7000

39104 Magdeburg

Hasselbachplatz 3
Tel +49 391 56873-0

68161 Mannheim

Q 5, 22
Tel +49 621 15901-0

81669 München

Rosenheimer Platz 4
Tel +49 89 29036-0

90482 Nürnberg

Business Tower
Ostendstraße 100
Tel +49 911 23074-0

70597 Stuttgart

Löffelstraße 42
Tel +49 711 16554-01

69190 Walldorf

Altrottstraße 31
Tel +49 6227 7332-60

1611 Luxembourg

51, avenue de la Gare
Tel +352 450188-1

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, dessen Mitgliedsunternehmen einschließlich der mit diesen verbundenen Gesellschaften. Als Verein schweizerischen Rechts haften weder Deloitte Touche Tohmatsu als Verein noch dessen Mitgliedsunternehmen für das Handeln oder Unterlassen des/der jeweils anderen. Jedes Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig, auch wenn es unter dem Namen „Deloitte“, „Deloitte & Touche“, „Deloitte Touche Tohmatsu“ oder einem damit verbundenen Namen auftritt. Leistungen werden jeweils durch die einzelnen Mitgliedsunternehmen, nicht jedoch durch den Verein Deloitte Touche Tohmatsu erbracht.
Copyright © 2008 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.



www.deloitte.com/de

Stand 4/2008

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu