

Die Wirtschaftskrise seit 2008 hat die Nachfrage nach Fachkräften deutlich vermindert. Doch die demografische Entwicklung ist unumkehrbar.

Personalmarketing im Mittelstand

An den Universitäten beobachten wir steigende Studentenzahlen trotz des Rückgangs der Schulabgängerzahlen. Dieses Phänomen ist auf steigende Studierendenquoten zurückzuführen: Augenblicklich studieren rund 40 Prozent eines Jahrgangs – in den 80er-Jahren waren es nur 15 Prozent. Zwar werden trotz dieser relativ hohen Zahlen zu wenige Ingenieure ausgebildet – nach Analysen des VDI fehlten im Juli 2010 nach Analysen des VDI 36.800 Ingenieure in Deutschland –, doch Fächer wie Betriebswirtschaft oder Jura ächzen unter dem Ansturm der Bewerber. Zu wenig Absolventen der Ingenieurwissenschaften sind also nicht Folge der demografischen Entwicklung, sondern der Berufswahlentscheidungen der jungen Menschen.

Fachkräftemangel ist von daher kein durchgängiges Phänomen: Technische und ingenieurwissenschaftliche Bewerber sowie Kandidaten für das Handwerk fehlen, während kaufmännische Qualifikationen in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen. Zudem trifft ein Fachkräftemangel nicht alle Firmen gleichermaßen. Das belegt eine Befragung in Bayerisch-Schwaben, einer Region mit besonders hoher Nachfrage nach Arbeitskräften aus dem Jahr 2008, kurz vor Ausbruch der Wirtschaftskrise. (Abb. 1)

Der Fachkräftemangel trifft bisher vor allem kleinere Unternehmen. Größeren Unternehmen gelingt es dagegen deutlich besser, ihren Personalbedarf zu decken. Sie können sich offensicht-

Abb. 1: Probleme bei der Stellenbesetzung

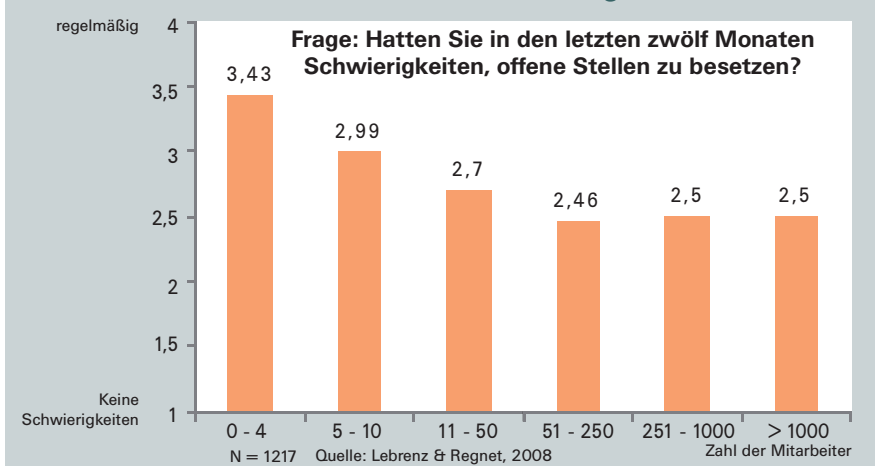
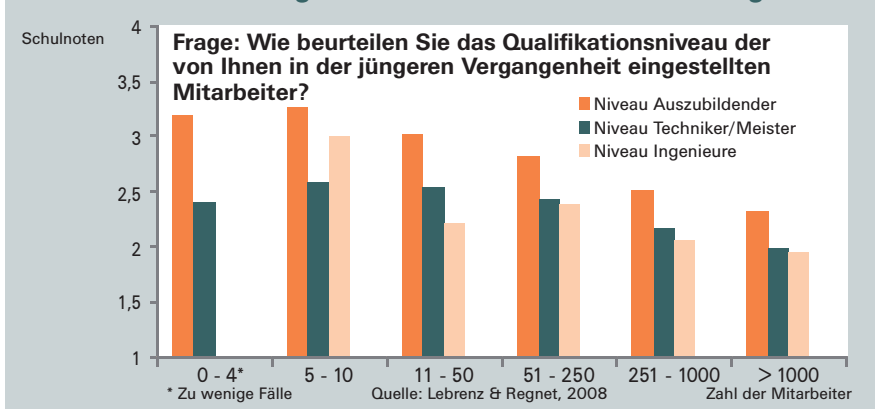


Abb. 2: Einschätzung der Qualität bei Neueinstellungen



lich auch die besseren Bewerber herausuchen, denn sie gelten am Arbeitsmarkt als besonders attraktiv. (Abb. 2) Fachkräftemangel entwickelt sich also zunehmend zum Problem für kleine und mittelständische Unternehmen. Dies zeigt sich auch, wenn man Hochschulabsolventen nach ihrem Wunscharbeitgeber fragt: Im Arbeitgeber-ranking 2010 der WirtschaftsWoche liegen bei den Ingenieuren ausschließlich Großunternehmen unter den Top Ten. Vorteile im Employer Branding haben zudem Unternehmen, die starke Markenprodukte zu bieten haben. Mittel-

ständische Unternehmen sind in der Presse weniger präsent, zudem können Zulieferfirmen nicht durch die Bekanntheit ihrer Produkte punkten. Selbst als Weltmarktführer sind sie nur einer kleinen Gruppe von Eingeweihten bekannt. Diese Hidden Champions haben beim Personalmarketing das Problem, dass sie nicht auf die Zusendung von

Stichwörter in diesem Beitrag

- Mittelstand
- Rekrutierung
- Personalmarketing-Tools



Prof. Dr. Erika Regnet, Fakultät für Wirtschaft, Hochschule Augsburg

✉ erika.regnet@hs-augsburg.de

Initiativbewerbungen vertrauen können, sondern sich aktiv bei ihrer Zielgruppe positionieren müssen.

Marketing-Tools auswählen

Das Personalmarketing steht vor den zentralen Aufgaben:

- Kanäle zu finden, die von der Zielgruppe genutzt werden
- wichtige Fragestellungen der Zielgruppe zu thematisieren
- ein realistisches Bild des „Produktes Arbeitsplatz in Firma X“ zu vermitteln, denn das Wecken überzogener Erwartungen führt zu einem Berufseintrittsschock, zu Frustration und zu erhöhten Fluktuationsraten
- die Qualität der Bewerbungen zu erhöhen, weil sich eine reine Steigerung der Quantität der Bewerbungszahlen kontraproduktiv auswirken kann – Untersuchungen zeigen, dass sich das Unternehmensimage bei abgelehnten Bewerbern verschlechtert
- die Marketing-Tools so auszuwählen, dass sie bei geringen oder vertretbaren Kosten einen maximalen Nutzen erzielen

Für ein gezieltes Personalmarketing muss man zunächst einmal wissen, was der umworbenen Zielgruppe wichtig ist. Befragt wurden Studierende der Ab-

schlusssemester mehrerer fränkischer Hochschulen in ingenieurwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Disziplinen. Die Befragungsergebnisse erstaunen im Detail durchaus: Obwohl Ingenieure am Arbeitsmarkt eine ausgesprochen begehrte Gruppe sind, ist ihnen die Sicherheit des Arbeitsplatzes besonders wichtig. (Abb. 3)

An erster Stelle muss deshalb die Analyse der Interessen und des Bedarfs der Zielgruppe stehen. Erst dann kann darauf reagiert werden. Im Beispiel müssten für anzuwerbende Ingenieure vor allem die Sicherheit des Arbeitsplatzes, das Betriebsklima, der Vorgesetzte, die Weiterbildungs- und Aufstiegschancen, die herausfordernden Tätigkeiten und das selbstständige Arbeiten thematisiert werden.

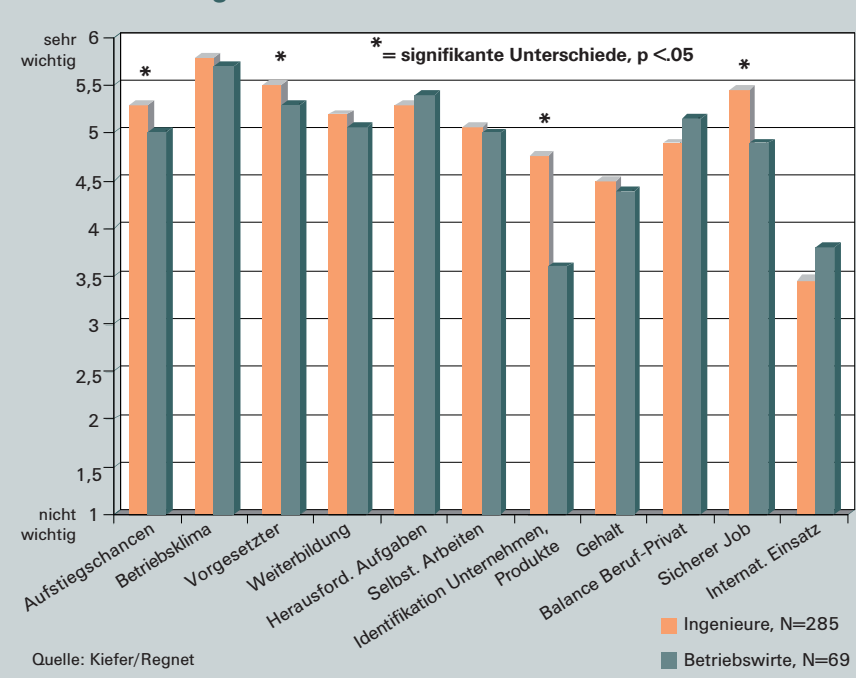
Ein guter Slogan ist gleichfalls wichtig: Die Sick AG verwendet beispielsweise „We take care of our talent“. Der Slogan der Verkehrsbetriebe Zürich „Herr X bewirbt sich bei Ihnen als Ihr neuer Chef“ wird manchem wohl schon zu weit gehen. Ob der Slogan bei der Zielgruppe als realistisch und angemessen wahrgenommen wird, bleibt jeweils zu untersuchen.

Inzwischen existiert eine fast schon unüberschaubare Vielzahl an Personalmarketinginstrumenten: Zu den klassischen wie Stellenanzeigen,

Praktika, Hochschulmessen oder Projektarbeiten mit Studenten kamen in den letzten Jahren technisch neue Möglichkeiten wie virtuelle Jobmessen, Spiele im Internet, Twitter, Job TV oder ganz aktuell Job-Apps, die Stellenangebote direkt auf das iPhone leiten. Job-Speed-Dating, Partys für Entlassene oder Recruiting-Events – vom Bergsteigen bis Golfspielen ist fast alles zu finden. Schließlich bietet Social Media mit Portalen wie Xing, Facebook oder speziellen Newsgroups und Blogs weitere Möglichkeiten.

Nach Befragungen bei unseren Studierenden wird Vieles aber erstaunlich wenig genutzt: Virtuelle Jobmessen sind gänzlich unbekannt, auch Twitter ist längst nicht so verbreitet, wie manche Berichte dies erscheinen lassen. Es ist zwar (noch?) nicht der Regelfall, kommt aber wiederholt vor, dass Stellenangebote über Xing vermittelt werden. Job-TV-Angebote werden zwar grundsätzlich als interessant betrachtet, haben jedoch weder bei Unternehmen noch bei den Kandidaten Bekanntheits- und Nutzungswerte, die über zehn Prozent liegen. Auch teure Hochglanzbroschüren sind nach unseren Analysen sehr kritisch zu überdenken: Zwei Drittel der Ingenieurstudenten nutzen Broschüren nie oder selten.

Abb. 3: Wichtige Kriterien aus Bewerbersicht



Tools für den Mittelstand

Mittelständler sind aufgrund begrenzter Ressourcen gezwungen, eine geeignete Auswahl zu treffen. Ein Methoden-Mix bietet sich an.

1. Homepage und Bewerberhotlines

Junge Menschen surfen und nutzen insbesondere die Homepage, um sich Informationen über ein Unternehmen zu verschaffen und ihre Vorauswahl zu treffen. Eine interessante Homepage ist also ein zentrales Marketinginstrument, wenn die für die Zielgruppe relevanten Inhalte schnell auffindbar und ebenso komprimiert wie überzeugend dargestellt sind. Denn Studenten lieben es bequem.

Eine Analyse von 15 großen Unternehmen, die deutschlandweit um Nachwuchskräfte konkurrieren, zeigt, dass alle analysierten Unternehmen ihr Profil und die vakanten Positionen auf ihren Karriereseiten im Web

Tab. 1: Analyse von Firmeninformationen

Firmeninformationen	Karriereseiten der Homepage	Imagebroschüren
Arbeitgeberprofil vorhanden	98	67
Stellenbeschreibung vorhanden	98	20
Mitarbeiter werben für das Unternehmen als Arbeitgeber	47	40
Einstiegsmöglichkeiten werden abgebildet	80	47
Hierarchische Positionen sind dargestellt	7	0
Dauer der Einarbeitung (Trainee on the job) genannt	67	27
Einstellungstermine werden angegeben	27	0
Innovation/Stand der technischen Entwicklung	73	40
Aussagen zum Betriebsklima	20	20
Aufstiegsmöglichkeiten genannt	20	20
Weiterbildungsangebote veröffentlicht	73	33

Angaben in Prozent; Quelle: Regnet et al. (2007)

gut darstellen. Doch die Themen, die dem Nachwuchs wichtig sind, werden nicht durchgehend thematisiert: Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten werden nur bei den wenigsten Firmen deutlich herausgestellt, auf das Betriebsklima wird gleichfalls kaum eingegangen. In Imagebroschüren scheinen die Informationen zudem häufig zugunsten von schönen Bildern reduziert zu werden. Ob dies dem Bedarf der Zielgruppe entspricht, darf bezweifelt werden. (Tab.)

Zudem soll es (potenzielle) Bewerber geben, die zum Telefon greifen und sich persönlich vorstellen oder weitere Informationen sammeln wollen: Und hier zeigt Wolfgang Appel (Personalwirtschaft, 2010), dass bei manchen Unternehmen Anrufer regelrecht abgewimmelt und unfreundlich behandelt werden – da besteht viel Verbesserungsbedarf.

2. Recruiting-Events

Der Vortrag eines oder ein Mittagessen mit einem prominenten Vorstandsvorsitzenden ist für regionale Bewerber attraktiv, Großunternehmen können so auch überregional Bewerber ansprechen. Doch bei einem unbekanntem Mittelständler an einem weniger attraktiven Standort ist dieses

Programm kein Event für Absolventen renommierter Hochschulen.

3. Job-Messen und branchenspezifische Veranstaltungen wie career days

Solche Veranstaltungen helfen, sich bei der Zielgruppe überhaupt erst bekannt zu machen. Ein kleiner Messestand reicht dazu aber nicht aus. Sinnvoller ist es, Vorträge und Fallstudien anzubieten, um potenziellen Kandidaten die interessanten Tätigkeitsfelder des Unternehmens nahe zu bringen.

4. Fokussierung statt Masse

Im Gegensatz zu Großunternehmen können kleinere Unternehmen nicht an einer Vielzahl von Hochschulen präsent sein. Zudem machen es die neuen Studiengänge schwer, die Abschlüsse zu vergleichen. Sinnvoller ist die Konzentration auf einige relevante Hochschulen, deren Ausbildungsschwerpunkte zum Unternehmen passen. Besser einige gute Kontakte und Kooperationen als flächendeckend geringe Aufmerksamkeit.

5. Antizyklisch Einstellen

Nach wie vor sind viele Unternehmen sehr restriktiv in ihrer Einstellungs politik. Hier liegt eine große Chance für alle strategisch und längerfristig denkenden Arbeitgeber: Aktuell sind selbst für kleinere Unternehmen gute Leute am Arbeitsmarkt verfügbar.

Trotz Wirtschaftskrise kämpft nicht jedes Unternehmen ums Überleben. Von daher spricht es für eine sehr kurzfristig angelegte Personalarbeit, dass im letzten Jahr bundesweit 8,2 Prozent weniger Ausbildungsverträge abgeschlossen wurden als im Jahr zuvor. Auch für das aktuelle Jahr benennt die Bundesagen-

tur für Arbeit eine deutliche Lücke: Den über 511.000 Bewerberinnen und Bewerbern stehen rund 405.000 betriebliche Ausbildungsplätze gegenüber.

In der Zurückhaltung der anderen liegen Chancen zur Sicherung des eigenen Fachkräftebedarfs im Mittelstand. Wenn die Wirtschaft wieder anzieht und alle einstellen wollen, werden die kleineren, unbekannteren Unternehmen erneut das Nachsehen haben.

6. Doppelte Jahrgänge als einmalige Rekrutierungschance

Infolge der Verkürzung der Schulzeiten (Stichwort G 8) und der Umstellung von Diplom auf Bachelor stehen in den nächsten Jahren – je nach Bundesland zu unterschiedlichen Zeitpunkten – doppelte Jahrgänge zur Verfügung. Die Rekrutierung wird in dieser Zeit so einfach wie danach nie wieder. Man kann also den Personalbedarf auch mittelfristig sichern.

7. Berücksichtigung bisher vernachlässigter Bewerbergruppen

Der Anteil der Schulabsolventen mit Migrationshintergrund nimmt zu. Dieser Trend wird sich in Zukunft noch verstärken: Über 30 Prozent der Neugeborenen haben mindestens einen Elternteil mit ausländischem Pass.

Frauen sind die Gewinnerinnen der Bildungsentwicklung, doch trotz guter Abschlüsse haben sie immer noch mehr Probleme, ins Berufsleben einzusteigen. Die Beschäftigungsquote von Frauen in Deutschland liegt rund 10 Prozent unter der in skandinavischen Ländern. Familienfreundliche Arbeitszeitflexibilisierungen sind gefragt.

Junge Menschen bevorzugen zunächst einen Job in einer attraktiven Großstadt mit einem breiten Freizeitangebot. Im mittleren Lebensalter stehen dagegen andere Fragen im Vordergrund: Man will für die Familie lieber eine ruhige Wohngegend mit preiswertem Wohnraum, Freizeitangebote kann man sowieso weniger nutzen. Dies ist die Chance zur Rekrutierung für kleinere Firmen außerhalb der Ballungsbiete. Sie können ihre USPs bei dieser Zielgruppe ausspielen.

Es gilt schon jetzt, aktiv den Fachkräftenachwuchs zu sichern. Denn Unternehmen, die schneller umdenken als andere und die differenziert alle Zielgruppen ansprechen, haben klare Wettbewerbsvorteile am Arbeitsmarkt.

Internet-Tipps

- www.vdi-monitoring.de/index5.php
- Christian Lebrecht, Erika Regnet: Fachkräftemangel in Bayerisch-Schwaben. www.augsburg.ihk.de/bsw-online/archiv/2010/02/bsw_gesamt_02.pdf