

Quelle: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/recruiting-das-dilemma-mittelstaendler-muessen-sparen-und-gleichzeitig-fachkraefte-einstellen/24887598-all.html>

[handelsblatt.com](https://www.handelsblatt.com)

# Recruiting: Das Dilemma: Mittelständler müssen sparen – und gleichzeitig Fachkräfte einstellen

von: Anja Müller  
11-13 Minuten

---

Die Konjunktur schwächelt. Das stellt mittelständische Firmen vor eine doppelte Herausforderung: Talentsuche trotz Sparprogramms. Doch es gibt Auswege.



*Produktion bei Trumpf in Ditzingen*

„Unsicherheiten sind Gift für Investitionen.“

(Foto: Trumpf Group)

Düsseldorf Ein Gespenst geht um im deutschen [Mittelstand](#) – das Gespenst des [Konjunkturreinbruchs](#). Der Intralogistik-Spezialist [Jungheinrich](#), für den es seit der Finanz- und Wirtschaftskrise immer bergauf ging, hat wegen der „sich eintrübenden gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen“ eine [Gewinnwarnung herausgegeben](#). Und auch der Laserspezialist [Trumpf](#) sorgt sich um die Konjunktur. Während der Umsatz weiterhin steigt, sinken die Auftragseingänge.

Die Ursachen dafür sieht [Trumpf](#) unter anderem im [anhaltenden Handelsstreit zwischen China und den USA](#), der [Unsicherheit des Brexits](#), dem Strukturwandel in der Automobilindustrie sowie einer abkühlenden Konjunktur in China. „Diese Unsicherheiten sind Gift für Investitionen, gerade kleinere Kunden stellen auch deshalb Neuanschaffungen zurück“, ließ sich Trumpf-Chefin Nicola Leibinger-Kammüller zitieren.

Das hat Folgen. Die [IG Metall](#) in Baden-Württemberg warnte Ende Juli, dass laut einer Umfrage unter Betriebsräten in jedem zweiten Unternehmen der Branche in dem Bundesland Sparprogramme geplant, Investitionen gekürzt, Stellen gestrichen oder keine neuen Jobs mehr geschaffen würden. Bezirksleiter Roman Zitzelsberger kritisierte, das sei der falsche Weg um den Technologiewandel zu meistern.

Im Juli fiel das vom Ifo-Institut [gemessene Geschäftsklima auf den niedrigsten Stand](#) seit April 2013. Das wichtige deutsche Konjunkturbarometer sank zehnmal in den vergangenen elf Monaten. Noch übersteigt, laut Ifo die Zahl der Neueinstellungen die Zahl der Stellenstreichungen, aber im verarbeitenden Gewerbe ist der Saldo bereits negativ.

Die schwächelnde Konjunktur wirkt sich auf den [Arbeitsmarkt](#) für Fachkräfte aus. Der [Hays-Fachkräfteindex](#) sank im 2. Quartal 2019 um sechs Punkte auf 155. Für den Rückgang verantwortlich sei vor allem die deutlich geringere Nachfrage nach Ingenieuren. Selbst IT-Spezialisten seien im vorigen Quartal etwas weniger gesucht worden. Die Gemengelage ist nicht eindeutig. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung sieht es so, dass die aktuellen Nachrichten über Stellenabbau bei Großkonzernen nicht repräsentativ für den Arbeitsmarkt sind. „Insgesamt lag die Entlassungsquote seit der Wiedervereinigung noch nie so niedrig wie heute“, sagte Enzo Weber, Leiter des IAB-Forschungsbereichs, Ende Juli. „Der Arbeitsmarkt bleibt auf Kurs, aber ganz spurlos wird der Konjunkturabschwung auch nicht an ihm vorbeigehen“, so Weber.

## **Gute Mitarbeiter fordern viel**

Viele Mittelständler sind in einem Dilemma: Sie sehen die Risiken, wissen aber gleichzeitig, dass sie dringend die richtigen Fachkräfte brauchen, um die digitale Zukunft zu stemmen. So hat der aktuelle European Family Business Survey der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC ermittelt, dass der Fachkräftemangel nach wie vor ganz oben auf der Agenda steht. 64 Milliarden Euro koste dieser in Form von entgangenem Umsatz die deutschen Familienunternehmen.

Klar ist: Die richtigen Mitarbeiter sind ein Engpassfaktor. Und die richtig guten fordern viel – viel Freiheit, dort zu arbeiten, wo sie wollen, ein entsprechendes Gehalt und womöglich noch mehr Freizeit. Viele Mittelständler stehen vor der Frage: Kann ich es

mit erlauben, teure Leute einzustellen, die auch noch mehr Extras bekommen als die anderen Mitarbeiter, und zugleich im Unternehmen ein Sparprogramm durchziehen?

Die Lösung ist nicht trivial sagt auch Matthias Kestler. Er hat sich gerade vor allem mit dem Problem beschäftigt, Spitzenkräfte in die Provinz zu bekommen – ein Problem, das viele Mittelständler umtreibt. Das Anspruchsverhalten der gesuchten Manager habe sich über die Zeit nach oben entwickelt, „auch eine Krise wird die hohen Ansprüche nicht runterschrauben“, urteilt der Headhunter.

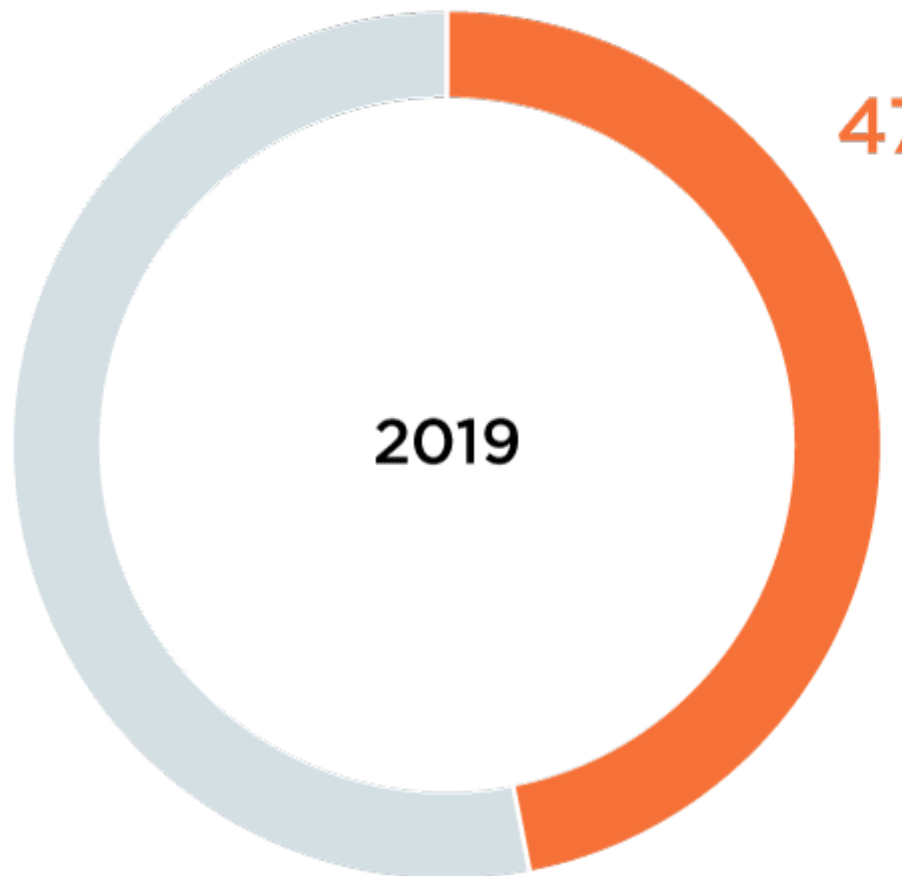
---

Mittelstand

## Das kostet der Fachkräftemangel im Mittelstand



Mittelständler und Familienunternehmen, die Umsatzeinbußen angeben.



### HANDELSBLATT-GRAFIK

---

Das Gehalt, so lautet seine Erfahrung sei dabei gar nicht entscheidend: „Für mehr Gehalt wird nicht umgezogen, nur die Aufgabe zählt. Das sagen mir 98 Prozent der Kandidaten.“ Es gebe Wichtigeres als 5.000 Euro mehr. Dabei darf man aber nicht vergessen, dass die Leute, die Kestler sucht, ohnehin schon sehr gut verdienen. Aber er fügt noch einen wichtigen Punkt an: Was jetzt zähle, seien gute Konzepte.

„Über die Hälfte unserer Kandidaten würde sofort einen Vertrag unterschreiben, wenn sie am Freitag Homeoffice machen dürften“, sagt Kestler.

Der Fachkräftemangel ist allerdings für viele Mittelständler nicht nur ein Problem, das sie bei IT und anderen Spitzenkräften erleben. Es fehlt an vielen Stellen in den Unternehmen. Das haben die Gründer von Talents Connect schon 2013 erkannt. Seitdem unterstützen sie Unternehmen in [Deutschland](#) beim Recruiting. Mitgründer Lars Wolfram ist damit schon lange im Geschäft. Sein Unternehmen aus Köln unterstützt Personaler nicht nur mit einer Software as a Service (SaaS) bei der Suche nach den richtigen Mitarbeitern, sondern ist auch als Berater und Sparringspartner für die Human-Ressource-Verantwortlichen in den Unternehmen aktiv.

## **Gezielte Job-Anzeigen**

Bislang unterstützt Wolfram mit seinen 60 Mitarbeitern die Unternehmen vor allem bei der Suche und schreibt dabei auch mal die Stellenanzeigen um – beziehungsweise die Software filtert automatisiert und mithilfe von Natural Language Processing die wichtigsten Informationen und Skills aus den Stellenanzeigen und gibt aufbauend auf Daten Handlungsempfehlungen. Wolfram hat beobachtet, dass in vielen Stellenanzeigen zu viele Kenntnisse und Fähigkeiten gefragt sind, deshalb greift das Start-up deutlich früher in den Prozess der Personalsuche ein.

Durch die neuen Ansätze schicken nicht mehr nur ein Prozent aller Interessenten, die eine Jobanzeige sehen, eine Bewerbung ab, sondern bis zu acht Prozent. Das Start-up aus Köln ist aber inzwischen auch erfahren genug, um die richtigen Mitarbeiter in den entsprechenden sozialen Medien anzusprechen. So hat Talents Connect für das Entsorgungsunternehmen Remondis gezielt Brummifahrer angesprochen und zwar dort, wo man sie findet, bei [Facebook](#), [Instagram](#), aber auch [Google](#) for Jobs. Bei [Xing](#) oder LinkedIn findet man sie nämlich nicht. Kombiniert mit dem Argument des Unternehmens „Super Daddy fährt jetzt Müll, statt nach Portugal“ und ist daher abends zu Hause, war das ein voller Erfolg.

Wolframs Erfahrung lautet, dass ein Unternehmen heute nicht mehr mit einer Arbeitgebermarke auskomme. Man müsse für alle Bereiche eine eigene Employer Brand aufbauen und die potenziellen Bewerber dann auch an anderer Stelle wie zum Beispiel in den sozialen Medien abholen. Darum ist Talents Connect sowohl in der Lage Brummifahrer oder Gartenbauer wie auch Big-Data- oder Finanzexperten zu finden.

In Zeiten, in denen sich erstens die Konjunktur eintrübt, man aber zweitens Vordenker im Unternehmen sucht und drittens aus der Erfahrung der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 gelernt hat, dass es sinnvoll ist, mehr Mitarbeiter über eine Krisenzeit hinweg zu halten, kommt noch ein neue Stellschraube hinzu: das interne Recruiting.

Einige größere Familienunternehmen haben sich da schon früh auf den Weg gemacht. Digitalisierung bedeutet für sie vor allem auch eine neue Form der Zusammenarbeit. Doch dafür muss man wissen, wie man das angeht. Angelique Renkhoff-Mücke beispielsweise hat sich schon vor mehr als zwei Jahren die Frage gestellt, welcher Mitarbeiter an welcher Stelle im Unternehmen richtig ist und was der

Einzelne für Fähigkeiten braucht, um auch für das Unternehmen Warema, ein Spezialist für Sonnenlicht und Hersteller von Markisen und Jalousien, wertvoll zu sein.

## Talente im Unternehmen

Auch [Max Viessmann](#), Chef des gleichnamigen Unternehmens, fragte sich früh, welche speziellen Fähigkeiten es in seiner Firma gibt, die sich gerade vom Heizungshersteller zum Spezialisten für integrierte Klimalösungen entwickelt. Inzwischen gibt es bei [Viessmann](#) ein Team namens „People Analytics“. Unter dem Namen ViGrow hat [Viessmann](#) ein Talent Management System mithilfe des Partners Talents Connect aufgebaut. „Wir verwenden dafür modernste Technologien, wie sie bisher auch für die Entwicklung von Dating-Plattformen genutzt worden sind“, so Steffen Buch, der globale Personalchef. Bislang ist das System noch in der Testphase, aber später sollen alle 12.000 Mitarbeitenden mit der Plattform arbeiten – sowohl in Produktion und Logistik als auch in der IT.

Viessmann-Kolleginnen und -Kollegen tragen freiwillig ihre Fähigkeiten, Interessen und Kenntnisse in das System ein, ebenso können sie ihre Karriereziele einpflegen. Das System gibt dann sogar noch Tipps, wie man dort hinkommt, erklärt Buch. „Gut ist, dass man durch die Freiwilligkeit keine Probleme mit dem Datenschutz bekommt.“ Und: Durch hohe Transparenz, technische Objektivierungsmöglichkeiten und Barrierefreiheit sei auch der Betriebsrat einverstanden. „ViGrow ist vor allem auch ein Angebot an unsere Mitarbeiter“, stellt Buch klar. Mit diesem System könnten alle an den Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung teilhaben. Klassische Aushänge gibt es allerdings auch bei Viessmann weiterhin.

„Früher hat internes Recruiting in vielen Unternehmen überhaupt nicht stattgefunden, das war die traurige Realität“, konstatiert Wolfram von Talents Connect. Seit zwei Jahren bietet das Start-up internes Recruiting an, mit einer Kombination aus Künstlicher Intelligenz (KI) und Coaching mit regelmäßigen Workshops. „Das lohnt sich erst ab einer Größenordnung von 1.000 Mitarbeitern“, sagt Wolfram. Es sei aber vor allem sinnvoll in konjunkturellen Abschwung-Phasen, wie sie sich jetzt andeuten.

Da liegt die Frage nahe, ob Personaler künftig digital ersetzt würden. Doch Wolfram winkt ab, die Personaler seien immer noch diejenigen, die an den Stellschrauben drehen, beschwichtigt er. „Wir unterstützen mit unserer Software Personalverantwortliche, ihre Aufgaben noch besser zu erfüllen.“ Doch klar ist auch, dass sich manche reine Sachbearbeiter-Position ändern muss.

Der Vorteil: Wenn man das interne Recruiting auch mithilfe von Software und KI entwickelt, steigt zugleich die Transparenz im Unternehmen. „Statt mit dem bislang oft alles entscheidenden Nasenfaktor, werden viele Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter jetzt neutral bewertet“, erklärt Wolfram. Der Nebeneffekt: Viele Betriebsräte stehen dieser neuen Form der Personalentwicklung sehr aufgeschlossen gegenüber. Für Talents Connect ist das „unser Ritterschlag.“

**Mehr:** Deutsche Modehändler haben lange Zeit die Online-Konkurrenten als große Gegner gesehen. [Mittlerweile wollen sie im Digitalgeschäft mitspielen – und verbünden sich mit Zalando.](#)

