

Deloitte.Mittelstandsinstitut

an der Universität Bamberg

Wolfgang Becker, Stefan Fischer und Patrick Ulrich

**Rekrutierung von
Führungskräftenachwuchs
für den Mittelstand**

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge – 152

Bamberg 2008

ISBN 3-931810-65-8



Impressum

Herausgeber

Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker
Deloitte.Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg (i.G.)
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstrasse 21
D-96052 Bamberg
Fon +49.[0]951.863.2507
Fax +49.[0]951.39705
Email dmi@uni-bamberg.de
www.professorwbecker.de

Druck

Copyright © by Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.
Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!
Bamberg 2008, Printed in Germany.

Inhalt

Einführung

Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

Ergebnisse der Studie

I. Executive Summary

II. Forschungslandkarte des Deloitte.Mittelstandsinstituts

III. Zusammenfassung der bisherigen Erkenntnisse im Bereich „Personelle Potentiale“

These 1: Wahrnehmung durch potentielle Führungskräfte

These 2: Kulturelle Integration von Neueinstellungen

These 3: Attraktivität von Arbeitsinhalten

These 4: Konkurrenzfähige Entlohnung

These 5: Standortnachteil

IV. Fazit

Literaturverzeichnis

Kurzprofil der Autoren

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

Einführung

In den bisherigen Forschungsprojekten des Deloitte.Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg wurden personelle Ressourcen als zukünftiger Erfolgsfaktor mittelständischer Unternehmen identifiziert. Den Schwerpunkt bildete in diesem Zusammenhang die Gewinnung von geeignetem Fach- und Führungskräftenachwuchs. Um die bisherigen Erkenntnisse zu triangulieren, wurden zusätzlich drei Experteninterviews mit mittelständischen Eigentümern bzw. Geschäftsführern zum Thema „Talente für den Mittelstand“ durchgeführt. Als Ergebnis können fünf forschungsleitende Thesen präsentiert werden, die die Grundlage des vorliegenden Beitrags darstellen.

Unser Dank gilt den Interviewpartnern sowie den studentischen Mitarbeitern des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Controlling für ihre Ideen, Anregungen und Mithilfe bei der Erstellung dieses Beitrags.

Wir hoffen, dass dieser Ergebnisbericht nicht nur aus Sicht der Forschung, sondern auch aus Sicht der Unternehmenspraxis wertvolle Einblicke bieten kann.

Bamberg, im Juni 2008



Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker



Dipl.-Kfm. Stefan Fischer



Dipl.-Kfm. Patrick Ulrich

I. Executive Summary

- „**Personelle Potentiale**“ sind sowohl aktuell als auch zukünftig als Erfolgsfaktor mittelständischer Unternehmen zu betrachten.
- Der **Gewinnung von Fach- und Führungskräftenachwuchs** muss in diesem Zusammenhang höchste Bedeutung beigemessen werden.
- Mittelständische Unternehmen werden von potentiellen Arbeitnehmern für **Führungspositionen nicht wahrgenommen**. Der Grund hierfür ist unter anderem in der **mangelnden Öffentlichkeitswirksamkeit** mittelständischer Geschäftsmodelle zu sehen.
- Mittelständische Unternehmen haben Probleme mit der **kulturellen Integration** von Neueinstellungen. Es zeigt sich, dass ein **Spannungsfeld** zwischen den Anforderungen an potentielle Führungskräfte und deren tatsächlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten besteht.
- Mittelständische Unternehmen bieten **unerwartet attraktive Arbeitsinhalte**. Problematischer ist die **Vermittlung** solcher Inhalte an die gewünschte Zielgruppe der vielversprechenden Fach- und Führungskräfte.
- Mittelständische Unternehmen bieten Führungskräften eine **konkurrenzfähige Entlohnung**. Studierende sind sich der **äußerst attraktiven** und **vielseitigen Karrierepfade** in mittelständischen Unternehmen jedoch häufig nicht bewusst.
- An abgelegenen Orten haben mittelständische Unternehmen den **gleichen Standortnachteil** wie Großunternehmen.
- Das Bewerberverhalten von Fach- und Führungskräftenachwuchs kann mit Hilfe eines **Stimulus-Organism-Behavior-Performance-Modells (SOBP)** operationalisiert werden.

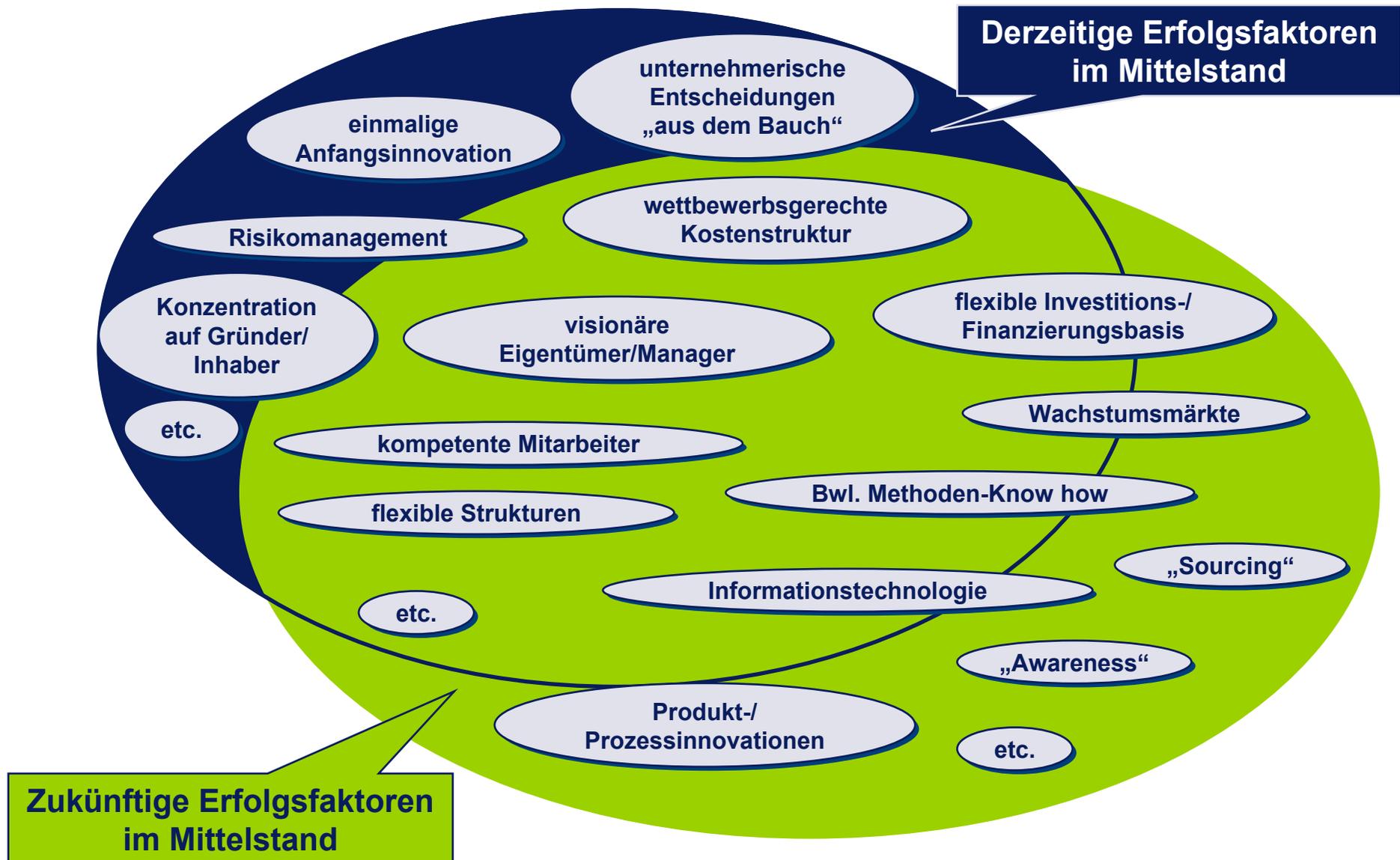
II. Forschungslandkarte des Deloitte.Mittelstandsinstituts

- Die Forschungsarbeit des Deloitte.Mittelstandsinstituts an der Universität konzentriert sich auf die Ermittlung der **Erfolgsfaktoren** mittelständischer Unternehmen.
- Der Schwerpunkt liegt in der **Ermittlung von Erfolgspotentialen**. Diese bilden die Grundlage für langfristigen, überdurchschnittlichen Erfolg.
- Es besteht die Vermutung, dass **aktuelle und zukünftige Erfolgsfaktoren** mittelständischer Unternehmen nicht unbedingt übereinstimmen.
- Das Deloitte.Mittelstandsinstitut hat eine eigene **Mittelstandsdefinition** entwickelt, die sich durch erhöhte Praktikabilität für die anwendungsorientierte Mittelstandsforschung auszeichnet.
- **Mittelständische Geschäftsmodelle** zeichnen sich durch die überragende Bedeutung des Eigentums aus, die sich in den Dimensionen Kultur, Struktur und Strategie feststellen lässt.
- **Forschung „im Gegenstrom“** beruht auf der Synthese von aus betriebswirtschaftlichen Theorien deduzierten und aus empirischen Erhebungen und Daten induktiv ermittelten Erkenntnissen, um Erkenntnisgewinne zu produzieren.
- Die Querschnittsermittlung von Erfolgsfaktoren erfolgt durch **Panelforschung**. Einzelne Erfolgsfaktoren werden dann mit Hilfe von empirischen Erhebungsmethoden wie z.B. Befragungen, Interviews, Case Studies und vor allem **Experimenten** näher untersucht.
- **Bisher** wurde vor allem der **Erfolgsfaktor „Personelle Potentiale“** untersucht.
- Grundlage der Forschung ist das **psychologische Lebensweltmodell**, bei dem Selbst-, Fremd- und Metabild von Gruppen auf einen bestimmten Sachverhalt analysiert werden.

II. Forschungslandkarte des Deloitte.Mittelstandsinstituts Erfolgspotentiale als Voraussetzung für dauerhaften Erfolg



II. Forschungslandkarte des Deloitte.Mittelstandsinstituts Ableitung derzeitiger und zukünftiger Erfolgsfaktoren



II. Forschungslandkarte des Deloitte.Mittelstandsinstituts

Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts

Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts		
Unternehmensgröße	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleinstunternehmen	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	bis ca. 3.000	bis ca. 600 Mio. EUR
Große Unternehmen	über 3.000	über 600 Mio. EUR

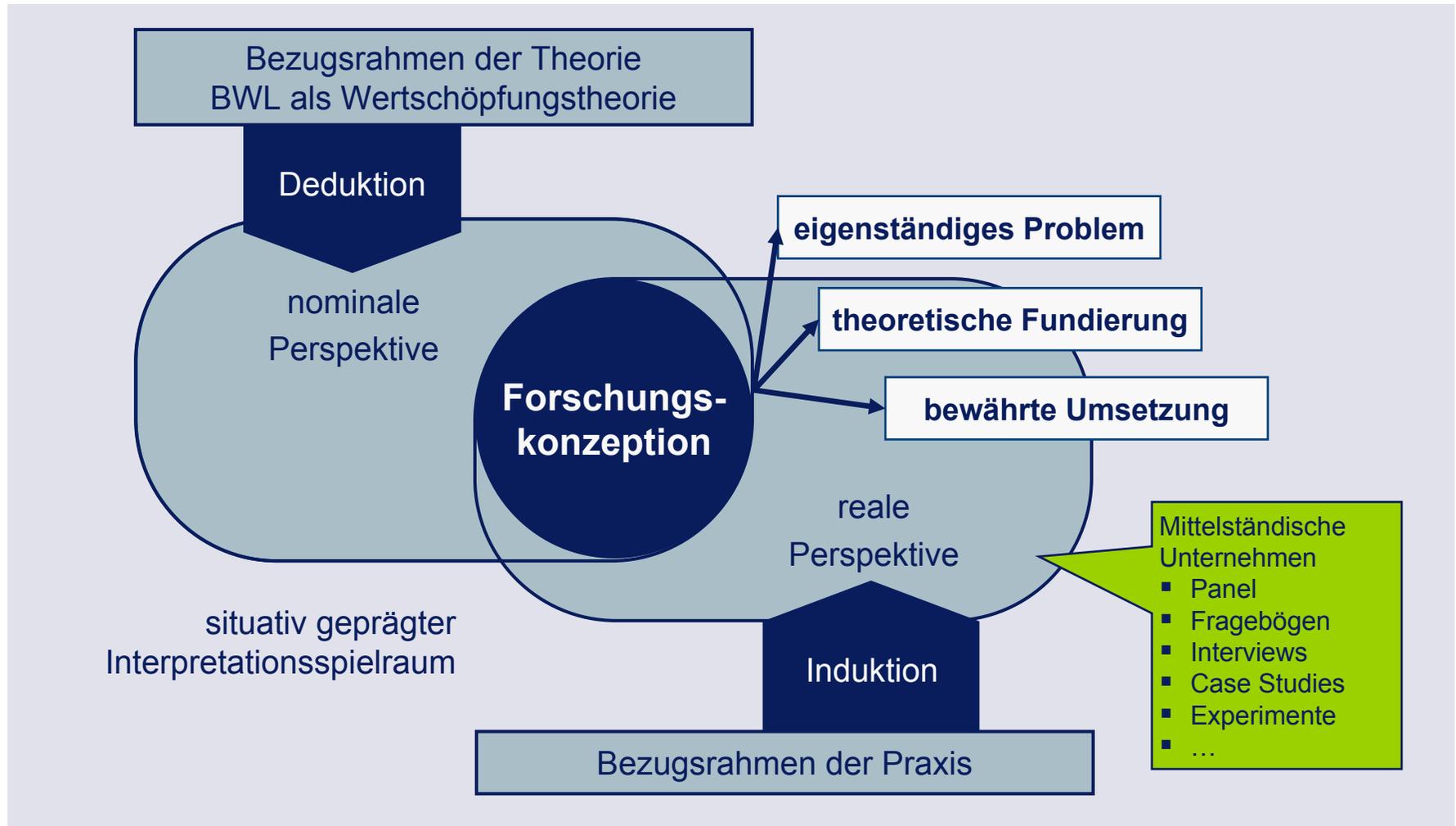
Mittelständische Unternehmen sind:

- Eigentümer- bzw. Familien-geführte Unternehmen;
- Manager-geführte Unternehmen
bis zu einer Mitarbeiterzahl von ca. 3.000 Mitarbeitern und/oder
einer Umsatzgröße von ca. 600 Mio. Euro und
- Unternehmen, die beide Definitionsmerkmale aufweisen.

II. Forschungslandkarte des Deloitte.Mittelstandsinstituts Besonderheiten mittelständischer Geschäftsmodelle

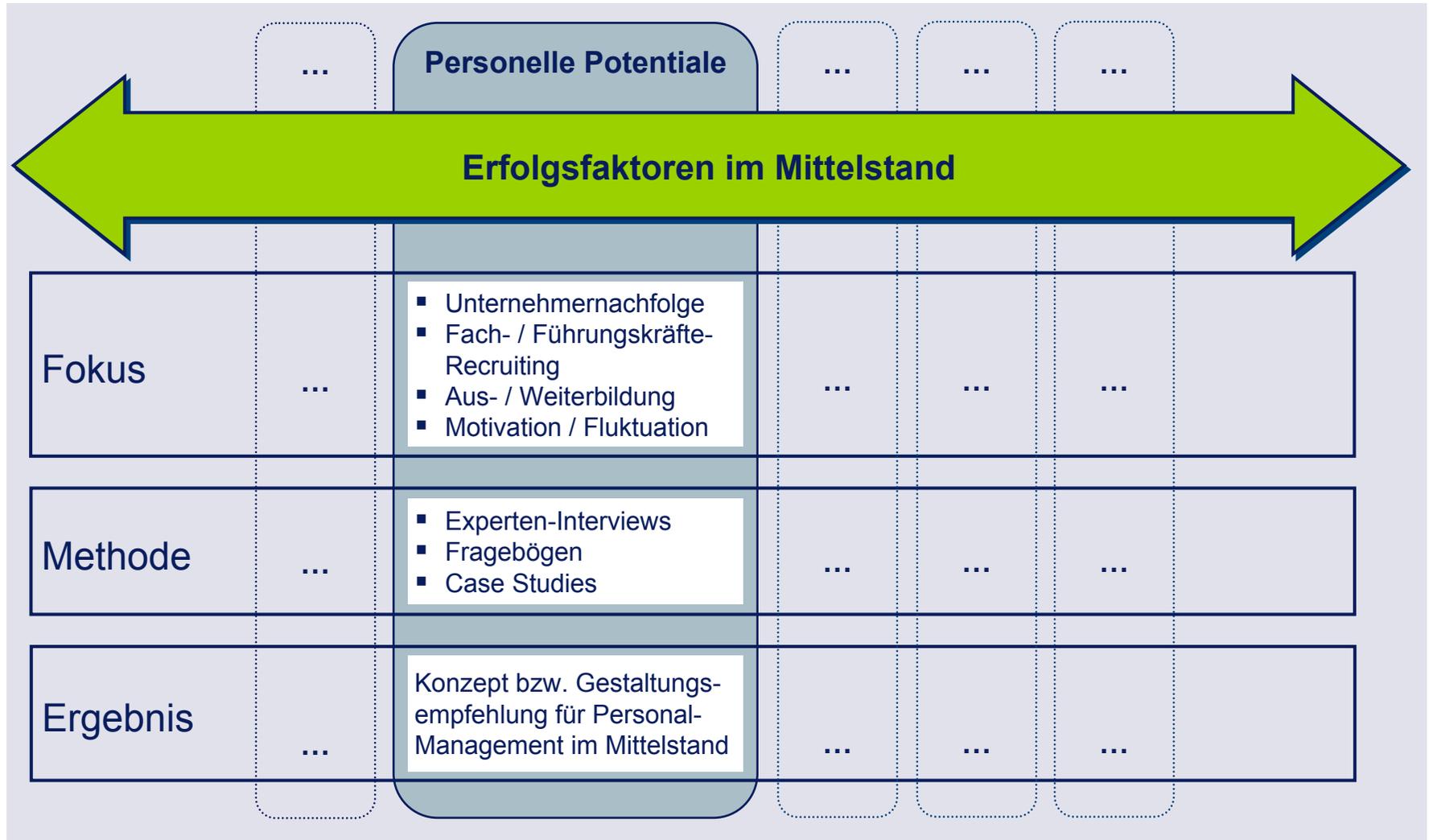


II. Forschungslandkarte des Deloitte.Mittelstandsinstituts Deloitte.Mittelstandsinstitut: „Forschung im Gegenstrom“



In Anlehnung an: Becker, W. (1990): Funktionsprinzipien des Controlling, in: ZfB, Vol. 60, No. 3, S. 295-318, hier S. 296.

II. Forschungslandkarte des Deloitte.Mittelstandsinstituts Ansätze zur Erforschung von Erfolgsfaktoren im Mittelstand



II. Forschungslandkarte des Deloitte.Mittelstandsinstituts Übersicht über die bisherigen Forschungsaktivitäten

Befragung auf Absolventenmesse „akademika“ 20./21. Juni 2007

- **Zielgruppe:** Aussteller
 - **Zielsetzung:** Bedarf an Absolventen sowie deren vorhandene und erwartete Qualifikationen
 - **Anzahl Interviews:** sechs
 - **Ergebnisse (BBB 146):** Großer Bedarf an Absolventen CFA; sowohl Generalisten als auch Spezialisten; Diskrepanz zwischen relativ geringer sozialer und relativ hoher methodischer Qualifikation der Bewerber; Praxiserfahrungen der Absolventen ausreichend vorhanden.
- **Zielgruppe:** Absolventen (allgemein)
 - **Zielsetzung:** Anforderungen von Absolventen an zukünftige Arbeitgeber
 - **Anzahl Interviews:** 109
 - **Ergebnisse (BBB 147):** Studierende attestieren „mittelstandsspezifischen Merkmalen“ zwar eine hohe Wichtigkeit bei der Wahl des ersten Arbeitgebers, bevorzugen aber für eine konkrete Bewerbung „Großunternehmen“.

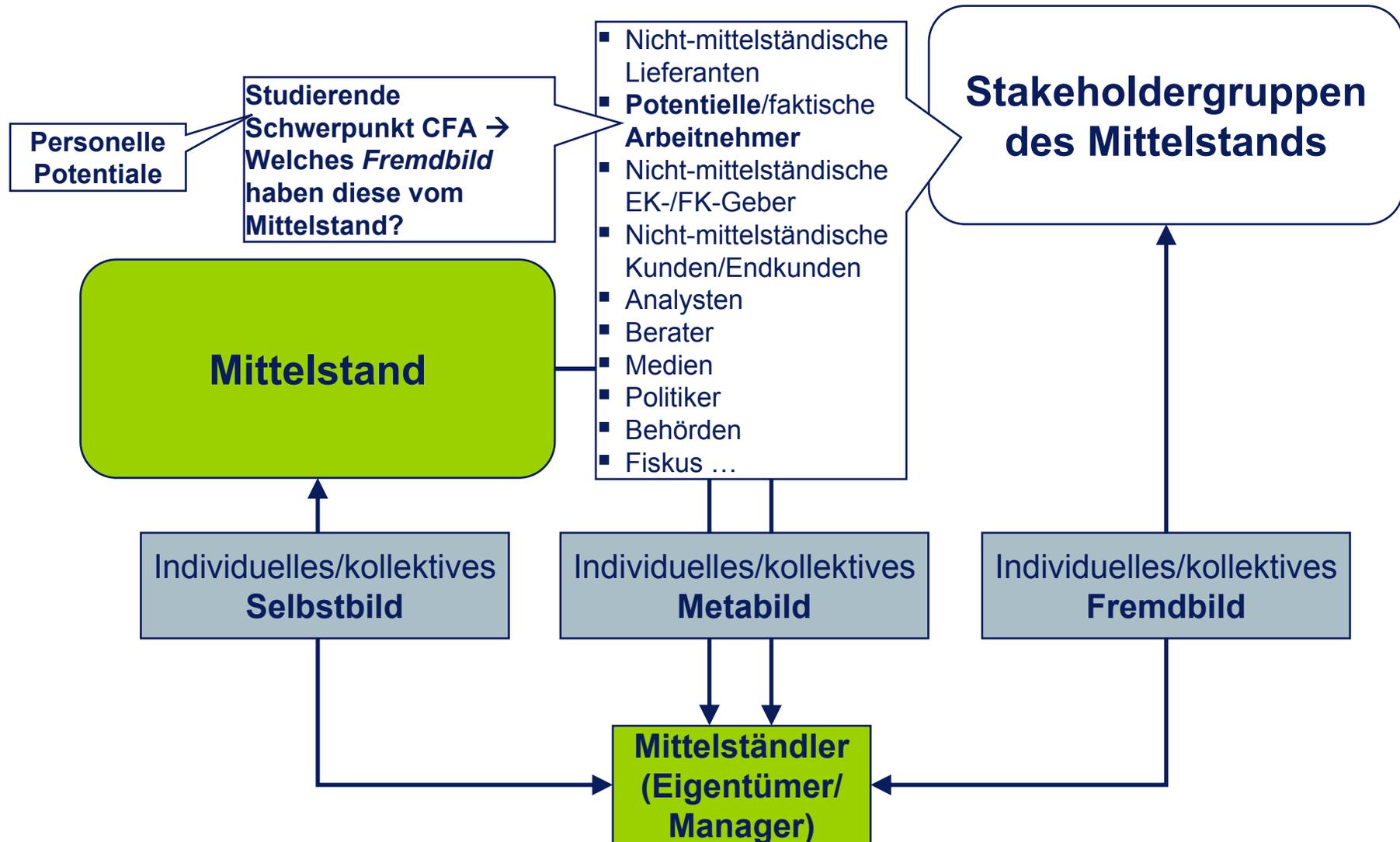
Experiment „Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten“ 10. Juli 2007

- **Zielgruppe:** Studierende der Universität Bamberg (Schwerpunkt CFA)
- **Zielsetzung:** Ermittlung von Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten (Gehalt / Familienfreundlichkeit)
- **Anzahl Teilnehmer:** 88
- **Ergebnisse (BBB 148):** Hohes Gehalt steigert Bewerbungsfreudigkeit; Familienfreundlichkeit allein nicht entscheidend.

Interviewaktion mit Inhabern / Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen August – Oktober 2007

- **Zielgruppe:** Eigentümer / Manager mittelständischer Unternehmen
- **Anzahl Interviews:** 45
- **Zielsetzung:** Unterschiede im Führungsstil und in der Führungsstruktur zwischen Manager-geführten und Eigentümer-geführten Unternehmen; Stellenwert des Controlling im Mittelstand und Anforderungen der Praxis an Absolventen im Bereich Controlling, Finance & Accounting.
- **Ergebnisse (BBB 149):** Hohe allgemeine Abhängigkeiten von Manager- und Eigentümerführung; hohe Bedeutung des Controlling.

II. Forschungslandkarte des Deloitte.Mittelstandsinstituts Selbst-, Fremd- und Metabilder im Mittelstand



III. Zusammenfassung der bisherigen Erkenntnisse im Bereich „Personelle Potentiale“

Die bisherigen Erkenntnisse des Deloitte.Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg im Bereich „**Personelle Ressourcen**“ wurden zusätzlich durch **Experteninterviews** mit drei mittelständischen Entscheidungsträgern **trianguliert** und zu folgenden fünf forschungsleitenden **Thesen** zusammengefasst:

- These 1** Mittelständische Unternehmen werden von potentiellen Arbeitnehmern für Führungspositionen nicht wahrgenommen.
- These 2** Mittelständische Unternehmen haben Probleme mit der kulturellen Integration von Neueinstellungen.
- These 3** Mittelständische Unternehmen bieten unerwartet attraktive Arbeitsinhalte.
- These 4** Mittelständische Unternehmen bieten Führungskräften eine konkurrenzfähige Entlohnung.
- These 5** Mittelständische Unternehmen an abgelegenen Orten haben den gleichen Standortnachteil wie Großunternehmen.

Diese Thesen werden im Folgenden näher erläutert.

These 1 Mittelständische Unternehmen werden von potentiellen Arbeitnehmern für Führungspositionen nicht wahrgenommen

Mittelständische Unternehmen haben aus Sicht von Absolventen **nicht zwangsläufig ein positives Image**. Die oft angewendete Strategie von mittelständischen Unternehmen, sich bei der Außendarstellung des Unternehmens explizit auf ihren mittelständischen Charakter zu berufen, ist zumindest aus Sicht der Rekrutierung von potentiellen Führungskräften zu hinterfragen.

Mittelständische Unternehmen spielen auch deshalb in der Wahrnehmung von potentiellen Führungskräften und Hochschulabsolventen eine vergleichsweise geringe Rolle, da sie aus deren Sicht **falsche Stimuli** priorisieren. Anstatt die auch für Absolventen attraktiven Stärken des Unternehmens, wie z.B. Internationalität, Dynamik und Innovationskraft hervorzuheben, versuchen mittelständische Unternehmen zu oft und auch vergeblich, inhaltlich direkt mit Großunternehmen zu konkurrieren.

Des Weiteren ist bei mittelständischen Unternehmen mitunter eine **gewisse Scheu vor Personal mit Hochschulabschluss** zu verzeichnen. Mittelständische Eigentümer und Manager geben als Gründe für Probleme bei der Bedarfsdeckung Allgemeinplätze wie „Akademiker fühlen sich im Mittelstand unterfordert“, „wollen nicht in die Pampa“ oder „haben keine Lust auf Knochenarbeit“ an.

These 1 Mittelständische Unternehmen werden von potentiellen Arbeitnehmern für Führungspositionen nicht wahrgenommen

Die Gründe für Rekrutierungsprobleme mittelständischer Unternehmen liegen somit sowohl beim **nicht direkt beeinflussbaren Image des Unternehmenstyps „Mittelstand“** als auch bei den **individuellen Rekrutierungsstrategien** (z.B. Auswahl von Stimuli bei Stellenanzeigen). Dies deckt sich mit der Einschätzung der von Deloitte befragten Experten. Um an dieser Situation etwas zu ändern, müssen mittelständische Unternehmen mit mehr Selbstvertrauen auftreten und dies auch z.B. durch Kooperationen an Hochschulen öffentlich machen.

Im Folgenden werden Informationen und Textstellen der bisherigen Publikationen des Deloitte. Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg aufgeführt, die die Grundlage für die formulierte These darstellen.

These 1 Mittelständische Unternehmen werden von potentiellen Arbeitnehmern für Führungspositionen nicht wahrgenommen

Absolventenbefragung bei der akademika 2007 (BBB 147)

- Nur 15 von 109 Absolventen beurteilen es als wichtig oder eher wichtig, dass ein potentieller Arbeitgeber ein mittelständisches Unternehmen ist (S. 16f.);
- Auf die Gesamtzahl von 73 Nennungen von Wunschunternehmen bezogen werden nur drei mittelständische Arbeitgeber genannt. Dies entspricht einem Anteil von vier Prozent (S. 29f.).

Experiment mit CFA-Studierenden (BBB 148)

- Vier von 74 Nennungen von Wunscharbeitgebern entfallen auf mittelständische Arbeitgeber (S. 25f.);
- Aber: 58 von 88 haben prinzipiell Interesse an mittelständischen Arbeitgebern (S. 27f.).

Interviewaktion mit mittelständischen Entscheidungsträgern (BBB 149)

- Gründe für Probleme bei der Bedarfsdeckung aus Sicht von Mittelständlern: Lohngefälle, „Standort in der Provinz“, Desinteresse von Akademikern am Mittelstand (S. 108).

Experteninterviews mit drei mittelständischen Entscheidungsträgern (Deloitte)

- Während mittelständische Unternehmen insbesondere in ländlichen Gegenden von potentiellen Arbeitnehmern unterhalb der Führungsebene sehr stark nachgefragt werden und dort auch einen hohen Bekanntheitsgrad aufweisen, ist der Bekanntheitsgrad bei potentiellen Arbeitnehmern der Führungsebene, die überregional zu akquirieren sind, eher gering und somit ein Attraktivitätsmangel. Möglicher Lösungsansatz: Personalberater oder direkte Ansprache des potentiellen Arbeitnehmers durch die Gesellschaft.

These 2 Mittelständische Unternehmen haben Probleme mit der kulturellen Integration von Neueinstellungen

An dieser Stelle treffen **zwei Probleme** aufeinander:

Erstens sind dies die **individuellen Erfahrungen von Hochschulabsolventen**. Einseitige Erfahrungen in hierarchisch gegliederten Großunternehmen mit hohem Akademiker-Anteil erschweren die Integration in mittelständischen Unternehmen, vor allem wenn diese durch flache Hierarchien und zudem einen niedrigeren Akademiker-Anteil gekennzeichnet sind.

Zweitens sind dies die **Erwartungen an neue Mitarbeiter sowie die vorhandenen internen Strukturen mittelständischer Unternehmen**. Mittelständische Entscheidungsträger erwarten von neu Eingestellten zu viel. Da die finanziellen Ressourcen begrenzt sind, werden die Anforderungen an die mit einem vergleichsweise hohen Gehalt eingestellten Akademiker zu hoch gesteckt und dies gleichzeitig im fachlichen, persönlich-sozialen und praktischen Bereich. An der Herausforderung, vom ersten Tag an Generalist und Leistungsträger sein zu müssen, scheitern viele Neueinsteiger – unabhängig vom Unternehmenstyp. Großunternehmen unterstützen jedoch ihre Neueinsteiger durch spezielle Trainee- und Mentoren-Programme. Anzumerken ist, dass diese Programme in einem ersten Schritt nicht entscheidend für die Arbeitgeberwahl von Absolventen sind, in einem zweiten Schritt aber Neueinsteiger mit dem operativen Tagesgeschäft gezielt vertraut machen können.

These 2 Mittelständische Unternehmen haben Probleme mit der kulturellen Integration von Neueinstellungen

Die **kulturelle Integration** ist nicht nur die Aufgabe des Neueinsteigers, es muss auch eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die es Neueinsteigern mit Hochschulbildung ermöglicht, sich ohne soziale Konflikte in die bestehenden Strukturen einzufügen. Dies deckt sich mit den Erfahrungen der von Deloitte befragten Experten. Es muss also in Zukunft mehr Aufmerksamkeit auf die kulturelle Integration gelegt werden, was auch in mittelständischen Unternehmen zu einer **Etablierung spezieller Integrationsprogramme für Hochschulabsolventen** führen sollte.

Im Folgenden werden Informationen und Textstellen der bisherigen Publikationen des Deloitte-Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg aufgeführt, die die Grundlage für die formulierte These darstellen.

These 2 Mittelständische Unternehmen haben Probleme mit der kulturellen Integration von Neueinstellungen

Ausstellerbefragung bei der akademika 2007 (BBB 146)

- Spannungsfeld zwischen Bewerberprofil und Anforderungsprofil (S. 6);
- Einschätzung der fachlichen Qualifikationen überwiegend als gut, im persönlichen und sozialen Bereich eher befriedigend (S. 15);
- Im persönlichen und sozialen Bereich gibt es noch viel Nachholbedarf für Absolventen (S. 19).

Interviewaktion mit mittelständischen Entscheidungsträgern (BBB 149)

- Fachliche Qualifikationen von Absolventen aus den Bereichen Controlling, Finance & Accounting überwiegend gut oder sehr gut (S. 100);
- Persönliche und soziale Qualifikationen eher gut (S. 100);
- Fachliche Qualifikationen eher befriedigend (S. 101);
- Gefordert werden vor allem persönliche und soziale Qualifikationen (S. 102);
- Stärken vor allem im fachlichen Bereich (S. 104);
- Schwächen im persönlichen, sozialen und praktischen Bereich (S. 107);
- Bemängelt wird z.B. mangelnde Team- und Kommunikationsfähigkeit (S. 105).

Experteninterviews mit drei mittelständischen Entscheidungsträgern (Deloitte)

- Während die fachlichen Ansprüche der mittelständischen Unternehmen meist befriedigt werden, stellt die kulturelle Integration die Unternehmen regelmäßig vor Probleme, da spezielle Programme nicht vorhanden sind. Mittelständische Unternehmen erwarten, dass sich die neue Kraft schnell integriert und in das soziale Gefüge einfügt. Insbesondere jüngere Hochschulabsolventen scheinen jedoch bei der kulturellen/sozialen Integration Probleme zu haben.

These 3 Mittelständische Unternehmen bieten unerwartet attraktive Arbeitsinhalte

Mittelständische Unternehmen schaffen es nur selten, die bei der Rekrutierung von Führungskräftenachwuchs nötige „**Awareness**“ zu schaffen. Da ein positives Image die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber nachhaltig beeinflusst, spielen mittelständische Unternehmen in der Wahrnehmung von potentiellen Führungskräften oft nur eine eher marginale Rolle („hidden champions“).

Viel zu oft resignieren mittelständische Unternehmen aufgrund direkter Vergleiche mit bekannten Großunternehmen. Aussagen wie „da können wir nicht mithalten“ oder „die haben ja eine eigene Abteilung für das Recruiting“ sind oft zu vernehmen. Durch eine ungenügende bzw. zu wenig fokussierte **Übertragung „klassischer mittelständischer Tugenden“ auf den Personalbereich** können mittelständische Unternehmen im Bereich der Personalrekrutierung zu geringe Erfolge erzielen.

Ein möglicher Ansatz könnte eine **Profilschärfung** verbunden mit der **fokussierten Bearbeitung interessanter Kandidaten** durch aktiv aufgebaute Kontakte bereits während des Studiums sein (z.B. in Form von Forschungsk Kooperationen, Praktika oder Werksstudententätigkeiten). Die bisherigen Untersuchungen haben gezeigt, dass es den Studierenden bei der Arbeitgeberwahl nicht primär auf die Art des Unternehmens (mittelständisches Unternehmen, Familienunternehmen, kapitalmarktorientiertes Unternehmen) ankommt. Vielmehr sind spannende Arbeitsinhalte und eine zumindest konkurrenzfähige und faire Entlohnung wichtig. Arbeitnehmer möchten sich geschätzt fühlen, und mittelständische Arbeitgeber sollten ihnen dies aktiv sowohl in kultureller als auch in materieller Hinsicht vermitteln.

These 3 Mittelständische Unternehmen bieten unerwartet attraktive Arbeitsinhalte

Dies deckt sich auch mit der Einschätzung der von Deloitte befragten Experten. Mittelständische Unternehmen haben bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen noch großen Nachholbedarf. Man sollte mittelständische Arbeitgeber dafür sensibilisieren, dass ein vergleichsweise kostengünstiges Personalmarketing an Hochschulen die **„Awareness“ mittelständischer Arbeitgeber bei Studierenden** als Alternative zur klassischen „Konzernkarriere“ signifikant steigert.

Im Folgenden werden Informationen und Textstellen der bisherigen Publikationen des Deloitte. Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg aufgeführt, die die Grundlage für die formulierte These darstellen.

These 3 Mittelständische Unternehmen bieten unerwartet attraktive Arbeitsinhalte

Ausstellerbefragung bei der akademika 2007 (BBB 146)

- Es wird eine große Bandbreite an verschiedenen Stellen angeboten (S. 12f.).

Absolventenbefragung bei der akademika 2007 (BBB 147)

- Nur 15 von 109 Absolventen beurteilen es als wichtig oder eher wichtig, dass ein potentieller Arbeitgeber ein mittelständisches Unternehmen ist (S. 16f.);
- Auf die Gesamtzahl von 73 Nennungen von Wunschunternehmen bezogen werden nur drei mittelständische Arbeitgeber genannt. Dies entspricht einem Anteil von vier Prozent (S. 29f.);
- Internationale Einsatzmöglichkeiten gelten als ein sehr wichtiger Einflussfaktor bei der Arbeitgeberwahl (S. 22f.).

Experiment mit CFA-Studierenden (BBB 148)

- Vier von 74 Nennungen von Wunscharbeitgebern entfallen auf mittelständische Arbeitgeber (S. 25f.);
- Aber: 58 von 88 haben prinzipiell Interesse an mittelständischen Arbeitgebern (S. 27f.);

Interviewaktion mit mittelständischen Entscheidungsträgern (BBB 149)

- Gründe für Probleme bei der Bedarfsdeckung aus Sicht von Mittelständlern: Lohngefälle, „Standort in der Provinz“, Desinteresse von Akademikern am Mittelstand (S. 108).

Experteninterviews mit drei mittelständischen Entscheidungsträgern (Deloitte)

- Obwohl viele potentielle Arbeitnehmer nicht damit rechnen, bieten viele mittelständische Unternehmen infolge ihrer internationalen Verflechtung interessante und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte. Offenbar besteht bei den potentiellen Bewerbern jedoch der Eindruck, dass die mittelständischen Unternehmen ähnlich einem Handwerksbetrieb insbesondere lokal vor Ort tätig sind.

These 4 Mittelständische Unternehmen bieten Führungskräften eine konkurrenzfähige Entlohnung

Trotz oftmals gegenteiliger Meinungsäußerungen legen potentielle Führungskräfte **nicht primär Wert auf die absolute Höhe des Einstiegsgehalts**. Gegenüber Kollegen mit ähnlichen oder gleichen Aufgaben wird vielmehr eine als fair empfundene und leistungsabhängige Vergütung erwartet.

Empirisch konnte diese Erkenntnis signifikant gestützt werden. Experimente mit Studierenden aus den Bereichen Controlling, Finance & Accounting lassen darauf schließen, dass kulturell-führungsbezogene Anstrengungen von Arbeitgebern zwar das Image eines mittelständischen Unternehmens steigern können, aber für eine konkrete Bewerbung letztlich nicht entscheidend sind. Dies bedeutet für mittelständische Unternehmen, dass sie eine konkurrenzfähige Mindestvergütung im weitesten Sinne bieten müssen, um auf dem Arbeitsmarkt als Arbeitgeber wahrgenommen zu werden („Awareness“). Hat man diese „Awareness“ erlangt, kann man gezielt an der **Schärfung eines mittelstands- und insbesondere unternehmensspezifischen Arbeitgeberprofils** arbeiten. Ausgehend von der anzubietenden Mindestvergütung könnten gezielt unternehmensindividuelle und tatsächlich bewerbungsrelevante „mittelständische Tugenden“ wie z.B. Work-/Life-Balance, umfangreiche Aufgaben und Führungsverantwortung herausgestellt werden.

These 4 Mittelständische Unternehmen bieten Führungskräften eine konkurrenzfähige Entlohnung

Die Aussage der von Deloitte befragten Experten, dass sich potentielle Führungskräfte der **konkurrenzfähigen Entlohnung in mittelständischen Unternehmen nicht bewusst** seien, ist ein weiteres Argument für die mangelnde „Awareness“ mittelständischer Arbeitgeber im Bewusstsein von Absolventen und potentiellen Neueinsteigern. Der oftmals fehlende Kontakt oder Bezug von mittelständischen Unternehmen z.B. zu Hochschulen bewirkt, dass sich Studierende der äußerst attraktiven und **vielseitigen Karrierepfade** in mittelständischen Unternehmen nicht bewusst sind. Durch ihre Präsenz z.B. an Hochschulen oder auch bei Absolventenmessen können aktive Großunternehmen ihr Image als attraktive Arbeitgeber nachhaltig positiv prägen. Der Mittelstand muss vor allem im **Bereich des Hochschulmarketings deutlich aktiver** werden und neue mittelstandsspezifische Wege bestreiten, um bei der Arbeitgeberwahl von Studierenden im Vergleich mit bekannten Großunternehmen nicht erst „zweite Wahl“ zu sein.

Im Folgenden werden Informationen und Textstellen der bisherigen Publikationen des Deloitte. Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg aufgeführt, die die Grundlage für die formulierte These darstellen.

These 4 Mittelständische Unternehmen bieten Führungskräften eine konkurrenzfähige Entlohnung

Absolventenbefragung bei der akademika 2007 (BBB 147)

- Nähe zu Ballungsgebiet für 59 von 109 Absolventen eher wichtig oder wichtig (S. 17f.);
- Faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen für 92 von 109 Absolventen eher wichtig oder wichtig (S. 20f.);
- Absolute Höhe des Einstiegsgehalts ist nicht entscheidend (S. 20f.).

Experiment mit CFA-Studierenden (BBB 148)

- Stimulus „Höhe des Einstiegsgehalts“ für konkrete Bewerbung bei mittelständischen Unternehmen entscheidend (S. 55f.);

Interviewaktion mit mittelständischen Entscheidungsträgern (BBB 149)

- Gründe für Probleme bei der Bedarfsdeckung aus Sicht von Mittelständlern: Lohngefälle, „Standort in der Provinz“, Desinteresse von Akademikern am Mittelstand (S. 108).

Experteninterviews mit drei mittelständischen Entscheidungsträgern (Deloitte)

- Auch in ländlichen Gebieten ansässige mittelständische Unternehmen müssen für Top Führungskräfte ein attraktives Lohnniveau bieten, während für Mitarbeiter unterhalb dieser Ebene entsprechend der höheren Kaufkraft Abschlüsse vorgenommen werden. Den potentiellen Bewerbern für Führungspositionen ist dieses Vergütungsniveau bei höherer Kaufkraft möglicherweise nicht immer bewusst.

These 5 Mittelständische Unternehmen an abgelegenen Orten haben den gleichen Standortnachteil wie Großunternehmen

Für Absolventen ist die Nähe des potentiellen Arbeitsplatzes zu einem Ballungsgebiet oder einer größeren Stadt durchaus ein Kriterium, das bei der Wahl von Arbeitgebern berücksichtigt wird. Dennoch kann konstatiert werden, dass **Aspekte des unmittelbaren und unternehmensspezifischen Arbeitsumfelds** wie Arbeitsbedingungen, Bezahlung, Attraktivität der Aufgaben oder ein partizipativer Führungsstil als **signifikant wichtiger** eingeschätzt werden. Insofern ist der Aussage zuzustimmen, die von den von Deloitte befragten Experten getroffen wurde. Bei einer ersten oberflächlichen Betrachtung ist die Lage fernab eines Ballungsgebietes oder einer größeren Stadt **kein entscheidender Standortnachteil im Vergleich zu Großunternehmen mit identischen Standortvoraussetzungen**. Führt man die Argumentation jedoch weiter, erkennt man, dass es Großunternehmen sehr viel besser gelingt, Absolventen trotz etwaiger Vorbehalte gegenüber einem abgelegenen Standort mit Hilfe von tatsächlich bewerbungsrelevanten Stimuli für sich zu gewinnen. Dies können sowohl monetäre Aspekte (höheres Gehalt als Kompensation) als auch eine attraktivere Darstellung der Aufgabeninhalte und damit die **Bildung eines positiven Arbeitgeberimages** sein.

These 5 Mittelständische Unternehmen an abgelegenen Orten haben den gleichen Standortnachteil wie Großunternehmen

Für mittelständische Unternehmen gilt es, den Zugang zu potentiellen Neueinsteigern nicht über die gegebenenfalls bereits negativ belegte Standortfrage zu suchen. Vielmehr sollten auch durch mittelständische Unternehmen an abgelegenen Standorten **unmittelbar bewerbungsrelevante und positive Stimuli in den Fokus der Rekrutierungsbemühungen** gestellt werden. Als Stimuli wären z.B. Teamarbeit oder Work-/Life-Balance denkbar, da diese unabhängig vom Standort des Unternehmens die Arbeits- und Lebensqualität potentieller Arbeitnehmer direkt positiv beeinflussen. Neben Aspekten wie z.B. einer besseren Kommunikationspolitik zur Verbesserung des Images beteiligen sich erfolgreiche Mittelständler auch aktiv an der Entwicklung ihres Standortes, um die Bereitschaft von Arbeitnehmern zum Ortswechsel zusätzlich signifikant zu steigern.

Im Folgenden werden Informationen und Textstellen der bisherigen Publikationen des Deloitte. Mittelstands Instituts an der Universität Bamberg aufgeführt, die die Grundlage für die formulierte These darstellen.

These 5 Mittelständische Unternehmen an abgelegenen Orten haben den gleichen Standortnachteil wie Großunternehmen

Absolventenbefragung bei der akademika 2007 (BBB 147)

- Nähe zu Ballungsgebiet für 59 von 109 Absolventen eher wichtig oder wichtig (S. 17f.);
- Aber: Kulturell-führungsbezogene Aspekte sind wichtiger (S. 15f.).

Interviewaktion mit mittelständischen Entscheidungsträgern (BBB 149)

- Gründe für Probleme bei der Bedarfsdeckung aus Sicht von Mittelständlern: Lohngefälle, „Standort in der Provinz“, Desinteresse von Akademikern am Mittelstand (S. 108).

Experteninterviews mit drei mittelständischen Entscheidungsträgern (Deloitte)

- Hinsichtlich des Standorts fühlen sich mittelständische Unternehmen gegenüber Großunternehmen weder benachteiligt noch bevorzugt.

IV. Fazit

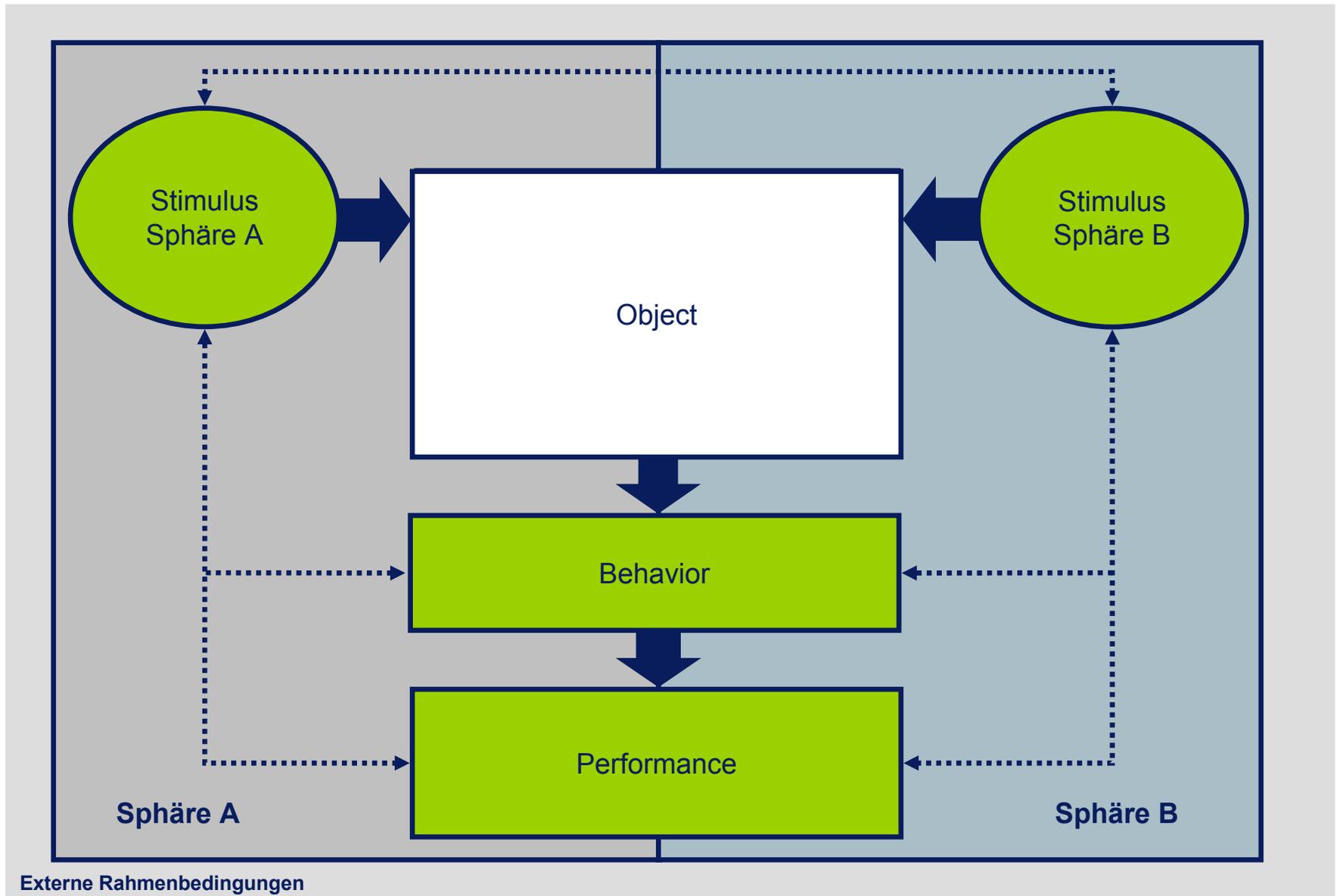
- Die bisherigen Forschungsergebnisse des Deloitte.Mittelstandsinstituts zeigen die **übertragende Bedeutung von Fach- und Führungskräftenachwuchs** in mittelständischen Unternehmen.
- Erheblicher **Nachholbedarf** besteht vor allem in Bezug auf **spezielle Einstiegsprogramme** für potentielle Führungskräfte (Trainee-Programm; Mentoren-Programm), wie sie von Großunternehmen angeboten werden.
- Auf der einen Seite ist das **generelle öffentliche Interesse** und auch das von potentiellen Fach- und Führungskräften an mittelständischen Unternehmen als groß zu bezeichnen. Auf der anderen Seite zeigt sich, dass bei **konkreten Bewerbungen** Großunternehmen signifikant bessere Chancen zur Gewinnung geeigneter Mitarbeiter haben.
- Ein möglicher Ansatzpunkt ist die Gestaltung **unternehmens- und mittelstandsspezifischer Rekrutierungs- und Kommunikationsprogramme**.
- Ausgangspunkt der Überlegungen ist eine **psychologische Sichtweise** in Anlehnung an Luthans (1985). Dieser entwickelte das behavioristische SOR-Paradigma (Stimulus-Organism-Response) zu einem SOBC-Modell (Stimulus-Organism-Behavior-Consequence) weiter. Zwischen der Umwelt, einer Person und deren Verhalten können vielfältige Interaktionen festgestellt werden, die vom menschlichen Individuum nicht etwa passiv hingenommen, sondern von ihm aktiv beeinflusst werden.

IV. Fazit

- In der verhaltensorientierten Betriebswirtschaftslehre wird das SOBC-Modell zu einem SOBP-Modell (Stimulus-Organism-Behavior-Performance) erweitert. Das Grundschema eines solchen Modells ist auf S. 33 dieses Beitrags dargestellt.
- Die Operationalisierung des Bewerberverhaltens anhand eines **Stimulus-Organism-Behavior-Performance-Modells** ermöglicht es, verschiedene Ansatzpunkte für Rekrutierungsstrategien aufzuzeigen. So können mittelständische Unternehmen für die Erzielung eines konkreten Bewerbungserfolgs sowohl **direkt** (Gestaltung von Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten, wie z.B. Höhe des Einstiegsgehalt) als auch **indirekt** (Beeinflussung der Wahrnehmung und Bewerberpräferenzen über Kommunikationsstrategien) **Einfluss** ausüben.
- Der **kognitive Bewerbungsprozess von Studierenden und Absolventen** soll im Mittelpunkt weiterer wissenschaftlicher Untersuchungen stehen. In diesem Zusammenhang sind vor allem der zeitliche Ablauf des Bewerbungsprozesses sowie die Implikationen der Ergebnisse eines konkreten Bewerbungsprozesses für weitere, zukünftige Forschungsaktivitäten in den Vordergrund zu stellen.

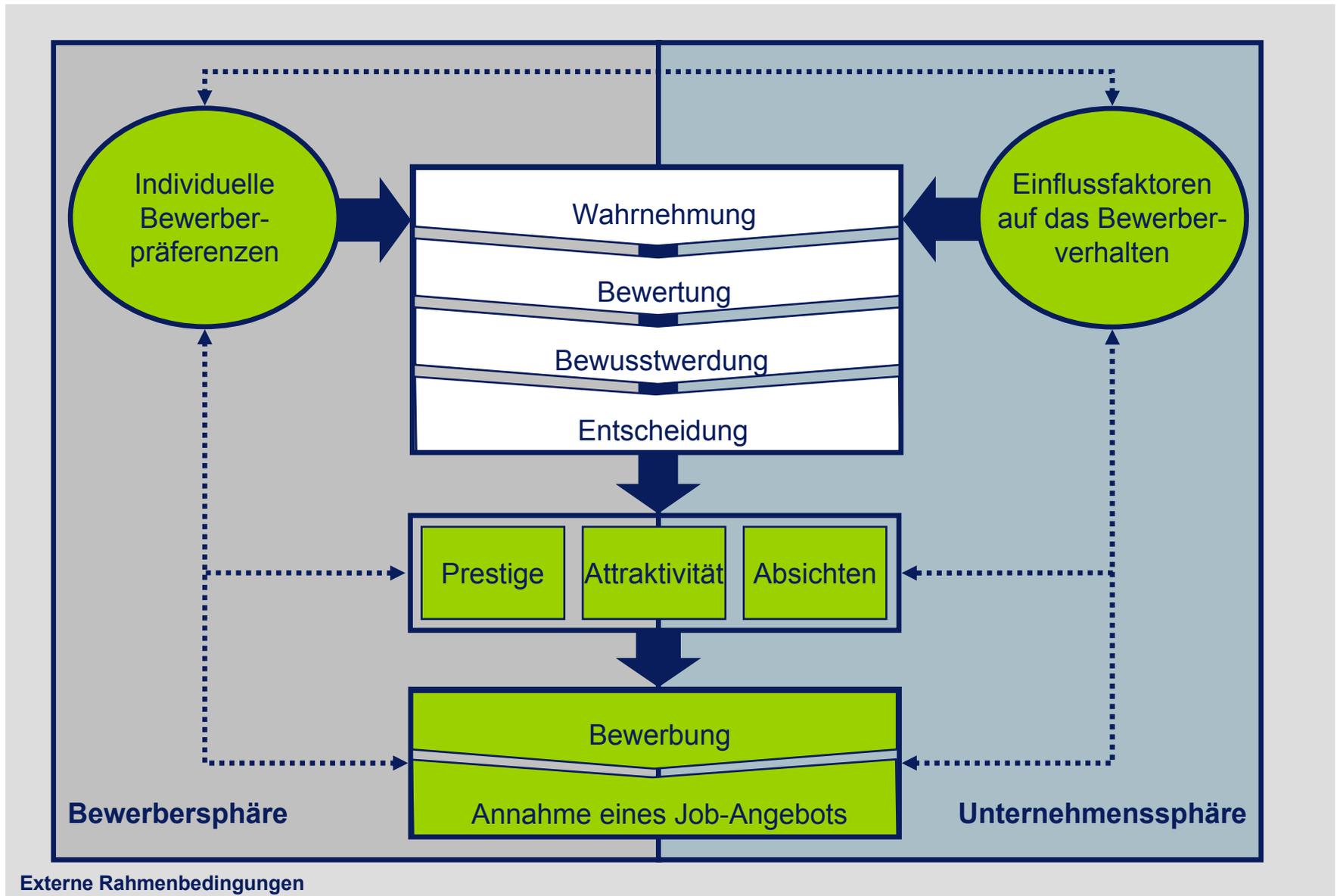
IV. Fazit

SOBP-Modell zum Bewerberverhalten von Studierenden



IV. Fazit

SOBP-Modell zum Bewerberverhalten von Studierenden



Literaturverzeichnis

Becker, W. et al. (2007a)

Anforderungen mittelständischer Unternehmen an potentielle Bewerber aus dem Bereich Controlling, Finance & Accounting, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 146, Bamberg

Becker, W. et al. (2007b)

Erwartungen von Hochschulabsolventen an potentielle Arbeitgeber, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 147, Bamberg

Becker, W. et al (2008a)

Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten von Studierenden, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 148, Bamberg

Becker, W. et al. (2008b)

Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 149, Bamberg

Deloitte (Hrsg., 2008)

Experteninterviews mit drei mittelständischen Entscheidungsträgern zum Thema „Talente für den Mittelstand“. Unveröffentlichter Arbeitsbericht, Nürnberg

Luthans, F. (1985)

Organizational behavior, 4. Aufl., Tokio et al., S. 22ff.

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

Kurzprofil



- E-Mail: ufc@uni-bamberg.de
- Fon: +49.[0]951.863.2507 (Sekretariat)
- Studium der Ingenieur-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Dortmund
- Promotion und Habilitation an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Mitglied im Senat und Hochschulrat der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Mitglied des Chief Information Office der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Vorsitzender des Promotionsausschusses der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Wissenschaftlicher Direktor des Deloitte.Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg
- Vertreter des Fachs Controlling innerhalb des Weiterbildungsstudiengangs Wirtschaftsinformatik (VAWi) der Universitäten Duisburg-Essen, Bamberg und Erlangen-Nürnberg
- Vertreter des Fachs Controlling innerhalb des Executive MBA-Programms der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, der McCombs School of Business an der University of Texas at Austin (USA), der Dongbei University of Finance and Economics in Dalian (China) und der Adelaide School of Business, University of Adelaide (Australien) sowie im MBA Studiengang Business Management an der Universität Erlangen-Nürnberg
- Mitglied des wissenschaftlichen Beirats des Campus of Excellence
- Mitglied der Prüfungskommission der Wirtschaftsprüferkammer Berlin
- Mitherausgeber - mit Professor Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber (WHU) - der derzeit ca. 60-bändigen Edition „Unternehmensführung & Controlling“ im Gabler-Verlag
- Gründer, Gesellschafter und Beiratsvorsitzender der Scio GmbH, Erlangen

Dipl.-Kfm. Stefan Fischer

Kurzprofil

- E-Mail: stefan.fischer@uni-bamberg.de
- Fon: +49.[0]951.863.2745
- 1995 – 2001 **Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Schiller Universität Jena und der Newcastle School of Management – University of Newcastle upon Tyne (UK)**

Studienschwerpunkte:

Internationales Management
Personalwirtschaft & Organisationslehre
Interkulturelle Wirtschaftskommunikation

Diplomarbeit:

Entwicklung eines Beratungskonzepts für die Organisationsentwicklung filialisierter Automobilunternehmen / Eine Analyse am Beispiel der Handelsorganisation der BMW Group

- seit 2002

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Unternehmensführung & Controlling

Forschungsschwerpunkte:

Automobilindustrie & Automobilvertrieb
Performance Measurement & Management
Balanced Scorecard
Unternehmensführung & Controlling in mittelständischen Unternehmen
IT-Controlling

- Derzeitige und frühere Praxistätigkeiten u.a. bei BMW Group München, Autohaus Kretter GmbH Gera und Altenburg, Cloppenburg Automobil AG Düsseldorf, Forschungsstelle Automobilwirtschaft Bamberg, Scio GmbH Erlangen



Dipl.-Kfm. (Europa-Studiengang) Patrick Ulrich

Kurzprofil

- E-Mail: patrick.ulrich@uni-bamberg.de
- Fon: +49.[0]951.863.2744

- 2002 – 2007 **Studium der Europäischen Wirtschaft an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und der Universidad de Sevilla**
Studienschwerpunkte:



Internationales Management

Personalwirtschaft & Organisation

Marketing

Unternehmensführung und Controlling (Zusatzfach)

Diplomarbeit:

Vor- und Nachteile der Corporate Governance einer Societas Europaea (SE) im Vergleich zu einer auf nationalen Rechtsformen beruhenden Corporate Governance analysiert anhand der Prinzipal-Agent-Theorie – der fiktive Zusammenschluß der Zefira AG und der Vauxi PLC zur Rapsen SE

- seit 2007 **Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deloitte.Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg**
Forschungsschwerpunkte:

Corporate Governance und Controlling

Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen

Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen

Rekrutierungsaktivitäten mittelständischer Unternehmen im Bereich Controlling, Finance & Accounting

- Praktika und Nebentätigkeiten u.a. bei VWA Nürnberg, Blaupunkt GmbH, Bosch Rexroth AG, Kanizza Agentur für Kommunikation, Aktienclub Management Veitshöchheim (ACM), Land- und forstwirtschaftliche Sozialversicherungsträger Franken und Oberbayern

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

BBB – Forschung

Becker, W. (1995)

Begriff und Funktionen des Controlling, in: BBB, Nr. 106, Bamberg

Becker, W./Wicke, J. M. (1995)

Rechtsfragen der Vermögensverwaltung, in: BBB, Nr. 107, Bamberg

Becker, W./Benz, K. (1996)

Effizienz des Controlling, in: BBB, Nr. 108, Bamberg 1996

Becker, W./Benz, K. (1996)

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Effizienz des Controlling, in: BBB, Nr. 114, Bamberg

Becker, W./Sahl, N. (1997)

Erfüllbarkeit bedeutsamer Rechenzwecke durch die Prozeßkostenrechnung - dargestellt am Beispiel der Wirtschaftlichkeitskontrolle in administrativen Leistungsbereichen, in: BBB, Nr. 117, Bamberg

Becker, W./Geisler, R. (1998)

Medienökonomische Grundlagen der Fernsehwerbung, in: BBB, Nr. 119, Bamberg

Becker, W./Daniel, K. (1999)

Wissensintensive Dienstleistungsbetriebe, in: BBB, Nr. 122, Bamberg

Becker, W. (1999)

Begriff und Funktionen des Controlling, in: BBB, Nr. 106, Überarbeiteter Nachdruck, Bamberg

Becker, W./Brinkmann, F. (1999)

Gestaltungsdeterminanten von Funktionskostenrechnungen, in: BBB, Nr. 123, Bamberg

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

BBB – Forschung

Becker, W./Brinkmann, F. (2000)

Kostenrechnung für die Instandhaltung - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung -, in: BBB, Nr. 124, Bamberg

Becker, W. (2000)

Wertorientierte Unternehmensführung, in: BBB, Nr. 125, Bamberg

Becker, W. (2000)

Lexikon zur Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, in: BBB, Nr. 126, Bamberg

Becker, W./Stephan P. (2001)

Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen, in: BBB, Nr. 127, Bamberg

Becker, W. (2001)

Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft als modernes Orientierungsmuster für das strategische Management, in: BBB, Nr. 129, Bamberg

Becker, W./Piser, M. (2003)

Strategische Kontrolle – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr. 131, Bamberg

Becker, W./Piser, M. (2003)

Strategische Kontrolle – Fallstudien aus der Unternehmenspraxis, in: BBB, Nr. 132, Bamberg

Becker, W./Fuchs, R. (2004)

Controlling-Informationssysteme, in: BBB, Nr. 130, Bamberg

Becker, W./Moses, H. (2004)

Controlling in karitativen Nonprofit-Organisationen, in: BBB, Nr. 133, Bamberg

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

BBB – Forschung

Becker, W./Stock, C. (2004)

Strategisches Entwicklungsmanagement – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der deutschen Automobilwirtschaft, in: BBB, Nr. 135, Bamberg

Becker, W./Schmeken, G. M. (2005)

Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft als strategisches Orientierungsmuster für den E-Commerce, in: BBB, Nr.136, Bamberg

Becker, W./Stock, C. (2005)

Besonderheiten des Strategischen Entwicklungsmanagements am Beispiel eines europäischen Sportwagenherstellers, in: BBB, Nr.137, Bamberg

Becker, W./Brenner, F. (2005)

Sanierungsmanagement durch Kreditinstitute – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr.139, Bamberg

Becker, W./Kunz, C. (2005)

Multiprojektmanagement in Großunternehmen – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr.140, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Ostbomk, P. (2006)

Lebenszyklusorientierte Steuerung von Projekten, in: BBB, Nr.141, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Semmler, C. (2006)

Privacy Benchmarking 2004 – Strategie und Funktion des Datenschutzes in der ITK-Branche, in: BBB, Nr.142, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Mika, S. (2006)

Implementierungsstand des IT-Controlling, in: BBB, Nr.144, Bamberg

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

BBB – Forschung

Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P. (2007)

Anforderungen mittelständischer Unternehmen an potentielle Bewerber aus den Bereichen Controlling, Finance & Accounting, in: BBB, Nr.146, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P. (2007)

Erwartungen von Hochschulabsolventen an potentielle Arbeitgeber, in: BBB, Nr.147, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P. (2008)

Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten von Studierenden, in: BBB, Nr.148, Bamberg

Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P. (2008)

Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 149, Bamberg

Becker, W./Fischer, S. (2008)

Unternehmensführung & Controlling in Automobil-Händlergruppen: Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 156, Bamberg

Becker, W./Kunz, C. (2008)

Finanzcontrolling – Status Quo und Entwicklungsperspektive: Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 157, Bamberg

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB)

BBB – Lehre

Becker, W. (2008)

Grundlagen des Controlling, 4. Aufl., Bamberg
(1. Aufl.: Funktionen und Konzepte des Controlling)

Becker, W. (2007)

Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, 7. Aufl., Bamberg

Becker, W. (2008)

Kostenmanagement, 4. Aufl., Bamberg
(1.-2. Aufl.: Kostenpolitik und Erfolgssteuerung)

Becker, W. (2007)

Planung, Entscheidung und Kontrolle, 5. Aufl., Bamberg

Becker, W. (2007)

Strategie und Performance, 7. Aufl., Bamberg
(1.-6. Aufl.: Strategisches Management)