

Agenda Mittelstand

Talent Management
im Mittelstand -
mit innovativen
Strategien gegen
den Fachkräftemangel

Autoren

ESCP Europe



Prof. Dr. Marion Festing leitet seit 2002 den Lehrstuhl für Personalmanagement und Interkulturelle Führung an der ESCP Europe, Wirtschaftshochschule in Berlin und verantwortet seit 2004 als akademische Leiterin das European Executive MBA Programm in Berlin. In der Zeit von 2008 bis 2011 war sie darüber hinaus europäische Forschungsdekanin der ESCP Europe.

Ihre akademische Karriere begann sie mit dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Paderborn und an der École Supérieure de Commerce in Toulouse/Frankreich. Sie promovierte und habilitierte am Lehrstuhl für Personalwirtschaft in Paderborn. Während diverser Forschungs- und Arbeitsaufenthalte in Frankreich, Australien, Taiwan, Tunesien und den USA spezialisierte sie sich auf internationales Personalmanagement. Ihre Lehrbücher zum internationalen Personalmanagement (Festing, M., Dowling, P. J., Weber, W., & Engle, A. D.: Internationales Personalmanagement. 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2011 und Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D.: International human resource management. 5th ed., London et al.: Thomson Learning 2008) sind anerkannte Standardwerke im Personalmanagement.

Kontakt: mfesting@escpeurope.eu



Lynn Schäfer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personalmanagement und Interkulturelle Führung und seit September 2010 Doktorandin an der ESCP Europe, Wirtschaftshochschule in Berlin. Ihr besonderes Forschungsinteresse gilt der Personalentwicklung und dem Thema Talent Management.

Lynn Schäfer hat bereits mehrjährige Erfahrung im Recruiting und im internationalen Personalmanagement bei McKinsey Deutschland sowie bei Bertelsmann in Gütersloh und in Schanghai gesammelt. Ihr Studium zum M.Sc. in International Human Resource Management absolvierte sie an der Oxford Brookes University; zuvor machte sie eine duale Ausbildung zum Bachelor of International Management bei Bertelsmann.

Kontakt: lschaefer@escpeurope.eu

Ernst & Young



Dr. Jens Maßmann, Managing Partner Performance & Reward, Germany, Switzerland, Austria sowie EMEA

Dr. Jens Maßmann studierte Volkswirtschaft an der Universität Hamburg, an der er auch promovierte. Er unterrichtete Finanzierung und International Business an den Universitäten Köln und Frankfurt und war Visiting Fellow an der Harvard University. Zu den Themen Unternehmenskontrolle und Vergütung hält er Vorlesungen an der Universität Hamburg, zum Thema M&A an der Frankfurt School of Management. Er verfügt über mehr als 18 Jahre Berufserfahrung in den Bereichen HR-Transaktionsberatung, HR und Pensionen, Due Diligence, HR-Strategie und Design der HR-Abteilung, Vorstandsvergütung, Gesamtvergütungssysteme, Global-Compensation-Reporting-Systeme, HR-Risikomanagement-Systeme, Erarbeitung von HR-Controlling-Systemen, Unternehmensbewertung sowie Corporate- und Business-Level-Strategieberatung.

Kontakt: Jens.Massmann@de.ey.com



Peter Englisch ist Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, US-CPA (Certified Public Accountant) sowie Partner und Leiter der Mittelstandsaktivitäten von Ernst & Young. Seit Juli 2011 leitet und koordiniert er als Global Family Business Leader die 27 regionalen Ernst & Young Kompetenzzentren für Familienunternehmen weltweit.

Neben umfangreichen Erfahrungen auf dem Gebiet der Prüfung und Beratung sowohl internationaler als auch nationaler Unternehmen betreut er insbesondere mittelständische Unternehmen und Familienunternehmen. Er ist spezialisiert auf Fragen der Unternehmensfinanzierung mittelständischer Unternehmen und Autor verschiedener Mittelstandsstudien (u. a. Ernst & Young Mittelstandsbarometer, Standortstudie Deutschland).

Kontakt: Peter.Englisch@de.ey.com

Vorwort

In dieser Studie untersuchen wir die Auswirkungen des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels für Mittelständler. Im Fokus der Studie stehen das Thema Talent Management und die Frage, mit welchen Lösungsansätzen insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen den demografischen Herausforderungen und dem *War for Talents* begegnen können.

Bei der Bearbeitung dieser Fragestellung verfolgen wir drei unterschiedliche Perspektiven: Zunächst diskutieren wir akademische Beiträge und Ansätze. Anschließend spiegeln wir mithilfe einer repräsentativen Umfrage von 700 deutschen Mittelständlern (Sommer 2011) den Status quo in den Betrieben wider. Ergänzt wird der Vergleich von Theorie und Praxis mit Best Practices, also Praxisbeispielen erfolgreicher Unternehmen wie z. B. den Entrepreneuren des Jahres und anderen Hidden Champions aus Deutschland. Wir führen Beispiele der Entrepreneure des Jahres auf, da diese Unternehmen die Bedeutung von Humankapital bereits entdeckt haben und ihre Mitarbeiter als den wichtigsten Erfolgsfaktor ansehen. Sie widmen ihnen mehr als

ein Viertel ihrer gesamten Arbeitszeit und sind dabei sehr erfolgreich. Ziel der Studie ist es, mittelständischen Unternehmen Lösungsansätze gegen den Fachkräftemangel aufzuzeigen, damit sie für den *War for Talents* besser gerüstet sind, und damit einen Beitrag zur Standortsicherung des Mittelstands in Deutschlands zu leisten.

Besonderer Dank gilt den vielen mittelständischen Unternehmen, die an unserer Umfrage teilgenommen haben, sowie den Entrepreneuren des Jahres, aus deren Unternehmen wir exemplarisch Best Practices aufführen.

Wir hoffen, dass wir gerade durch die Kombination und Berücksichtigung wissenschaftlicher Ansätze, aktueller Daten aus dem Mittelstand und Best Practices international erfolgreicher Unternehmen kreative Ideen und Lösungsansätze aufzeigen können, und wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre.

*Peter Englisch, Dr. Jens Maßmann,
Prof. Dr. Marion Festing und Lynn Schäfer*



Entrepreneur des Jahres

„Entrepreneur des Jahres“ ist ein Wettbewerb, den Ernst & Young seit 15 Jahren in mittlerweile mehr als 50 Ländern ausrichtet. Zeitgleich zur Finalentscheidung erscheint in Deutschland traditionell die Studie „Siegerstrategien im deutschen Mittelstand“, die während des mehrstufigen Auswahlprozesses in Zusammenarbeit mit dem F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen entsteht.

Die Ernst & Young-Studie „The Entrepreneur’s Job“ bietet einen Einblick in Aufgaben, Arbeitsaufteilung und Kommunikationsverhalten der Entrepreneure. Die Studie ist im Bereich „Publikationen“ auf der Ernst & Young-Website www.ey.com erhältlich.

Inhaltsverzeichnis

Autoren	2
Vorwort	4
Inhaltsverzeichnis	6
Abbildungsverzeichnis	7
1 Einleitung	9
2 Demografischer Wandel und Fachkräftemangel: Zahlen, Fakten und Konsequenzen	10
3 Netzwerke als Lösungsansatz für den Mittelstand	12
4 Talent Management als integrierter Personalmanagementansatz zur Bekämpfung des Fachkräftemangels	16
4.1 Integriertes Talent-Management-Modell für den Mittelstand	18
4.2 Demografieorientierte Personalplanung	19
4.3 Zielgruppenspezifische Rekrutierungsmaßnahmen	21
4.4 Employer Branding als Herausforderung für den Mittelstand	24
4.5 Systematische und effektive Personalauswahl	26
4.6 Nachhaltige Ausbildung als Investition in die Unternehmenszukunft	28
4.7 Mitarbeiterbindung durch gezielte Personalentwicklung & Performance Management	30
4.8 Leistungsorientierte und motivierende Vergütung	34
5 Ausblick	36
6 Executive Summary und Handlungsempfehlungen für den Mittelstand	40
Zitierte Literatur	42
Nützliche Websites für mittelständische Unternehmen	43
Weitere Leseempfehlungen zum Thema Personalmanagement und Talent Management	44
Ernst & Young Kompetenzzentrum für Familienunternehmen	46
Weltweites Netzwerk von Kompetenzzentren	48
Über die ESCP Europe	50

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schwierige Suche nach qualifizierten Mitarbeitern	9
Abbildung 2: Sinkende Schulabgängerzahlen bis 2050	10
Abbildung 3: Die demografische Schere	11
Abbildung 4: Kooperationen und Netzwerke noch kein Standard	13
Abbildung 5: Kooperationen in der Personalwirtschaft nach Umsatz	13
Abbildung 6: Kooperationspartner nach Umsatz	14
Abbildung 7: Kooperation vor allem im Bereich Rekrutierung und Personalauswahl	14
Abbildung 8: Langfristige Planung nach Umsatz	17
Abbildung 9: Zielgruppenübergreifende Rekrutierungs- und Bindungsmaßnahmen	17
Abbildung 10: Integriertes Talent-Management-Modell	18
Abbildung 11: Geplanter Stellenabbau	19
Abbildung 12: Krisenbezogene Personalmaßnahmen	19
Abbildung 13: Strategien der externen Rekrutierung: junge Talente und regionaler Fokus	22
Abbildung 14: Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität	24
Abbildung 15: Fach- und Führungskräftegewinnung primär durch HR	26
Abbildung 16: Entscheidungsträger in der Rekrutierung nach Umsatz	27
Abbildung 17: Weiterbildung und Karriereplanung als Strategien gegen den Fachkräftemangel	30
Abbildung 18: Auch Personalentwicklung primär durch HR	31
Abbildung 19: Mitarbeiterentwicklung	32
Abbildung 20: Arten betrieblicher Weiterbildung	32
Abbildung 21: Bedeutung von weiterbildenden Maßnahmen	33
Abbildung 22: Zeitbudget für weiterbildende Maßnahmen pro Jahr (2006)	33
Abbildung 23: Mitarbeiterbeteiligung	35
Abbildung 24: Mitarbeiterbindung ganz oben auf der Agenda	36
Abbildung 25: Mittelständler wollen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen punkten	37
Abbildung 26: Höhere Investitionen in Rekrutierung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern	38



投入口



1 Einleitung

Stichwörter wie *demografische Entwicklung*, *Fachkräftemangel* und *War for Talents* sind nicht leere Worthülsen, sondern längst Realität in Deutschland. Das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland wird drastisch sinken und der Wettbewerb um Mitarbeiter¹ noch schärfer. Die Bevölkerung und somit auch die Belegschaften werden altern. Gleichzeitig werden die Globalisierung, komplexere betriebliche Abläufe und technologische Innovationen dazu führen, dass die Anforderungen an die Qualifikationen zukünftiger Mitarbeiter weiterhin zunehmen werden.

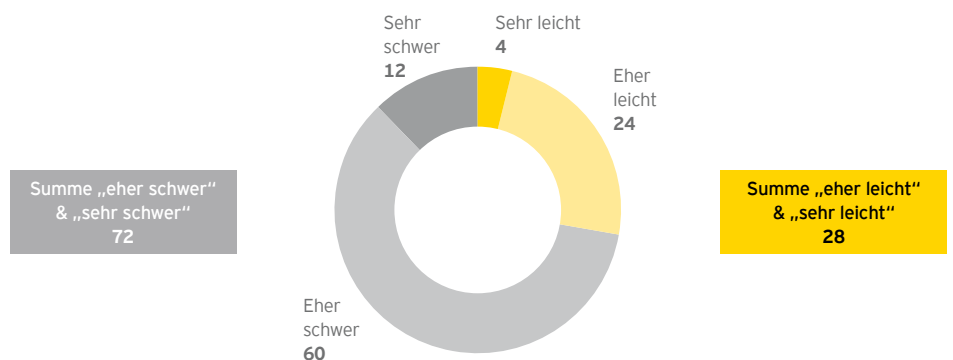
Laut dem Ernst & Young-Mittelstandsbarometer vom August 2011, bei dem 700 mittelständische Unternehmen befragt wurden, fällt es 72 % der Unternehmen bereits jetzt schwer, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. 75 % der befragten Mittelständler gaben darüber hinaus an, dass die Suche nach qualifiziertem Personal in den letzten Jahren schwieriger geworden sei, und 74 % erwarten, dass sich das Angebot an Fach- und Führungskräften weiter verknappt wird; den Mittelstand kostet der Fachkräftemangel ca. 33 Milliarden Euro an Umsatzeinbußen bzw. an nicht realisierten Umsätzen (Ernst & Young, 2011, S. 17).

Unternehmen jeglicher Couleur müssen sich diesen Herausforderungen stellen: Die Mittelständler treffen sie noch härter als Großunternehmen, da es oftmals an finanziellen, organisationalen und personellen Ressourcen zur Ausarbeitung entsprechender Lösungsansätze und Strategien gegen den Fachkräftemangel fehlt. Ein geringer Bekanntheitsgrad und fehlende Arbeit-

Schwierige Suche nach qualifizierten Mitarbeitern

„Wie leicht oder schwer fällt es Ihrem Unternehmen derzeit, neue und ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden?“

Abbildung 1



Angaben in Prozent | Quelle: Ernst & Young, 2011, S. 12.

geberattraktivität sind im Wettbewerb mit großen Konzernen um neue Mitarbeiter oft problematisch für Mittelständler. Personalabteilungen – sofern sie vorhanden sind und die Personalarbeit nicht von Geschäftsführung, Finanzvorstand oder kaufmännischer Leitung betrieben wird – sind zumeist unterbesetzt; für strategische Fragestellungen ist oft keine Zeit.

Auch wenn strategische Personalthemen in mittelständischen Firmen bislang selten Einzug gehalten haben, so unterstreichen die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel die Tatsache, dass sich auch Mittelständler im Wettbewerb um die wenigen verfügbaren Talente mit dem Thema Talent Management beschäftigen müssen. Anders als in vielen Großunternehmen ist das Talent Management im Mittel-

stand nicht mit einem High-Potential-Programm, das sich an eine elitäre Gruppe junger Führungskräfte richtet, zu verwechseln, sondern zielt darauf ab, Potenziale ganzer Mitarbeitergruppen aktiver zu nutzen und zu fördern, vorausschauendere und langfristige Personalplanung zu betreiben, in die frühzeitige Identifizierung neuer Talente zu investieren, sich diesen als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und so die Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

Wir möchten in diesem Beitrag aufzeigen, welche Lösungsansätze es für das Talent Management im Mittelstand gibt und welche Handlungsmöglichkeiten bestehen, um dem Fachkräftemangel vorausschauender aktiv zu begegnen.

¹ In der vorliegenden Studie wird zwecks besserer Lesbarkeit ausschließlich die maskuline Form verwendet. Feminine Formen seien dabei stets mitberücksichtigt.

2 Demografischer Wandel und Fachkräftemangel: Zahlen, Fakten und Konsequenzen

Aktuelle Hochrechnungen des Statistischen Bundesamtes zur Entwicklung der Bevölkerung und Haushalte in Bund und Ländern (Statistisches Bundesamt, 2011) sehen voraus, dass die Gesamtbevölkerung in Deutschland von aktuell ca. 82 Mio. bis 2030 bereits auf 77 Mio. Einwohner zurückgeht; bis 2060 rechnet man mit einem Rückgang auf 65 bis 70 Mio. (Statistisches Bundesamt, 2009). Am deutlichsten zeichnet sich die Bevölkerungsschrumpfung bei den Kindern und Jugendlichen bis 20 Jahre ab, in deren Gruppe eine Abnahme von ca. 17 % bis 2030 prognostiziert wird (unter der Annahme, dass die Geburtenrate von 1,4 Kindern pro Frau gleich bleibt). Das entspricht einem Rückgang von 15,6 Mio. auf 12,9 Mio. im Jahr 2030. Abbildung 2 veranschaulicht diese Entwicklung anhand der Schulabgängerzahlen und deutet insbesondere auf die regionalen Unterschiede

hin. Während die alten Bundesländer 2050 voraussichtlich 15,8 % weniger Schüler verzeichnen werden als noch im Jahr 2006 (Berechnungsgrundlage), müssen sich die neuen Bundesländer auf 36,7 % weniger Schüler einstellen. Dieser Unterschied ist u. a. auf die Binnenwanderung Richtung Süden und in die Stadtstaaten Berlin, Bremen und Hamburg zurückzuführen. Dies mildert zwar den Bevölkerungsrückgang in den zuwanderungsstarken Regionen, stellt aber vor allem die ostdeutschen Bundesländer vor tief greifende demografische Probleme.

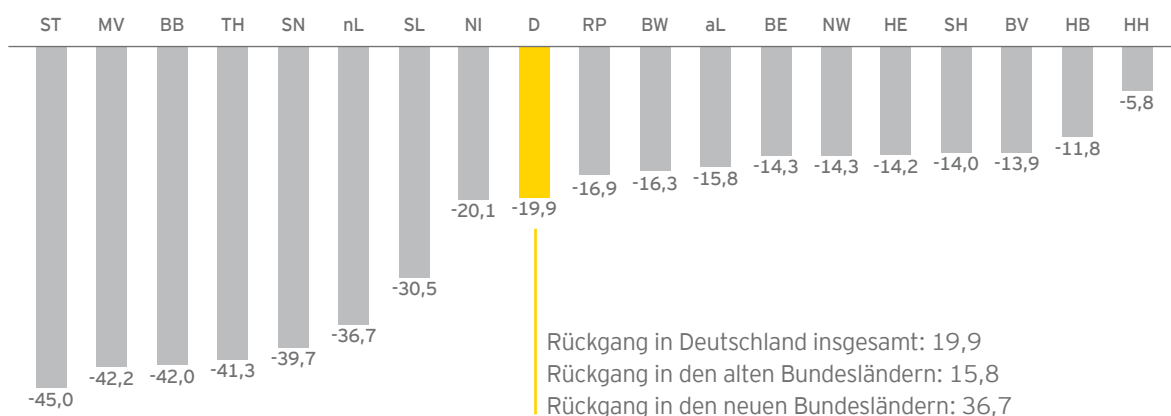
Der Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials (Personen zwischen 20 und 65 Jahren) bis 2030 wird vom Statistischen Bundesamt auf 7,5 Mio. geschätzt, das entspricht einer Abnahme um 15 % und einem Rückgang des Anteils der Erwerbsfähigen an der Gesamtbevölkerung in Deutschland

von 61 % im Jahr 2008 auf 54 % im Jahr 2030. Außerdem wird sich die Struktur der Gruppe der erwerbsfähigen Bevölkerung grundlegend ändern: Die Rede ist von einer demografischen Schere, d. h. die Anzahl von Erwerbspersonen über 50 Jahren wird die der unter 30-Jährigen in den nächsten Jahren drastisch übersteigen (siehe Abbildung 3).

Der Anteil der letzten Bevölkerungsgruppe, der über 65-Jährigen, wird hingegen um 33 % von 16,7 Mio. 2008 auf 22,3 Mio. im Jahr 2030 steigen. Die Erhöhung des gesetzlichen Renteneinstiegsalters auf 67 Jahre wird dazu führen, dass 2030 dem Arbeitsmarkt ca. 2,6 Mio. mehr erwerbsfähige Personen zur Verfügung stehen. Im Jahr 2060 wird es fast so viele 80-Jährige und ältere Menschen geben wie unter 20-Jährige.

Sinkende Schulabgängerzahlen bis 2050

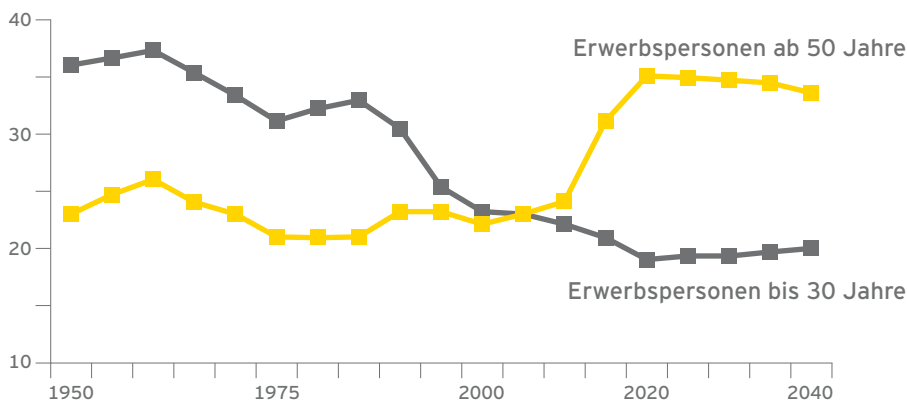
Abbildung 2



Angaben in Prozent | Flüter-Hoffmann, 2010, S. 7.

Die demografische Schere

Abbildung 3



Angaben in Prozent | Quelle: Armutat et al., 2009, S. 25.

Nachdem die Themen Fachkräftemangel und demografischer Wandel immer häufiger in der Öffentlichkeit diskutiert wurden, haben auch die Bundesregierung und staatliche Institutionen reagiert. Um den Fachkräftemangel zu bekämpfen, werden staatliche Maßnahmenpläne verabschiedet und finanzielle und organisatorische Unterstützung mit dem Ziel geboten, die Erwerbsbeteiligung in Deutschland zu steigern und das Qualifikationsniveau der Bevölkerung zu erhöhen. Weiterhin ist die Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte dringend notwendig. „Ohne Immigration könnte die Zahl der Erwerbsfähigen bis 2040 auf 26,5 Mio. sinken“, lautet es im Focus, der einen Entwurf des Demografieberichts der Bundesregierung, der im Herbst erscheinen soll, zitiert (Beutler, 2011, S. 35). Laut diesem Bericht sind jährlich zwischen 300.000 und 500.000 Zuwanderer notwendig, um die Zahl der Erwerbstätigen seit 2004 konstant zu halten; 2008 und 2009 war die Zuwanderungsbilanz negativ (vgl. Beutler, 2011). Weitere Initiativen sind in den Handlungs-

feldern Familie und Beruf, Zuwanderung und Einwanderungspolitik, aber auch in der strategischen Personalarbeit und in Themen wie Gesundheitsmanagement und Work-Life-Balance zu finden.

Unternehmen müssen sich auf diese demografischen Entwicklungen schon jetzt einstellen: Nachfragestrukturen und Konsumentenansprüche werden sich genauso verändern wie die Belegschaftszusammensetzung. Belegschaften werden immer älter, die Dauer der Erwerbstätigkeit erhöht sich, Arbeitsplätze und Aufgaben müssen entsprechend ausgerichtet werden. Themen wie lebenslanges Lernen und ein auf altersgerechte Lebensereignisse und Demografie ausgerichtetes Personalmanagement müssen bearbeitet werden. Wenn einem Unternehmen die dafür notwendigen Ressourcen nicht zur Verfügung stehen, ist gegenseitige Unterstützung hilfreich: Lösungsstrategien, die sich insbesondere für mittelständische Unternehmen anbieten, sind der Zusammenschluss im Verbund und die Gründung von Personalnetzwerken.

3 Netzwerke als Lösungsansatz für den Mittelstand

Im Wettbewerb um Talente bietet sich die Zusammenarbeit in Form von Netzwerken und Kooperationen mit anderen Unternehmen, Lieferanten, Verbänden und auch Institutionen wie Bildungszentren, Universitäten und Forschungseinrichtungen an. Netzwerke dienen dazu, Aktivitäten zu koordinieren und im Verbund gemeinsame Ziele zu verfolgen. Netzwerke können auf unterschiedlichsten Ebenen aufgebaut werden: national, regional, virtuell. Sie können langfristig ausgelegt sein oder nur für bestimmte Projekte geschlossen werden, einen brancheninternen Fokus haben oder branchenübergreifend angelegt sein, verti-

kal oder horizontal, offen oder geschlossen. Im Zusammenhang mit Netzwerken fällt häufig auch der Begriff der Coopetition (vgl. Nalebuff und Brandenburger, 1996), einer Kombination aus Kooperation und Wettbewerb, die das Potenzial solcher Netzwerke, auch branchenintern oder im Vergleich mit konkurrierenden Unternehmen, verdeutlichen soll.

Gerade für den Mittelstand bieten solche Netzwerke viele Vorteile: Ressourcen können gebündelt und Synergie- und Skaleneffekte erzielt werden. Die Vernetzung in der Region kann zu einer Steigerung der

Produktivität und Effizienz führen. Darüber hinaus bietet der Austausch neue Perspektiven, das Unternehmen kann dadurch seine Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit ausbauen. Diesen Vorteilen stehen teils aufwendige Anbahnungs- und Koordinationsprozesse gegenüber, Abhängigkeiten können sich bilden, und man geht die Gefahr ein, dass unternehmenskritische oder sensible Informationen verbreitet werden. Trotzdem birgt die Netzwerkbildung für mittelständische Unternehmen gerade jetzt aufgrund des Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklungen ein großes Potenzial.

Zusätzlich zu den aufgezählten Vorteilen, die Netzwerke Unternehmen bieten, gibt es öffentliche Unterstützung von Bund und Ländern. Das **Innovationsbüro „Fachkräfte für die Region“** des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales unterstützt zum Beispiel regionale Ansätze, bei denen sich Unternehmen, Verbände, Kommunen und weitere Akteure vernetzen und gemeinsam Initiativen zur lokalen Fachkräftesicherung anstoßen. Das Büro stellt in diesen Fällen Unterlagen, Best-Practice-Leitfäden und Beratung zur Verfügung und setzt sich für einen bundesweiten Erfahrungsaustausch, Fachveranstaltungen und Weiterbildungsangebote ein. Eine Übersicht über weitere Initiativen und Projekte ist unter www.arbeitsagentur.de oder www.foerderdatenbank.de zu finden, einer Informationsplattform der Bundesregierung zur Aufklärung über verschiedene Förderprogramme.

Talent-Management-Umfrage

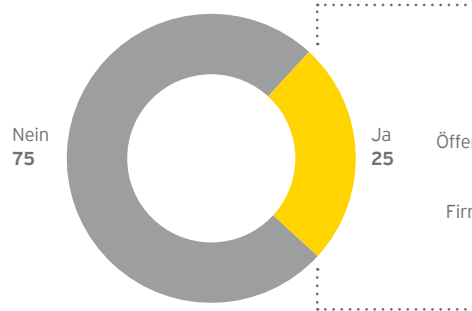
Die Vorteile der Netzwerkbildung werden vom Mittelstand derzeit noch nicht ausgeschöpft. Gerade im Personalbereich entstehen durch die demografische Entwicklung, den Fachkräftemangel und den intensiven Wettbewerb um neue Mitarbeiter viele Synergieeffekte, wenn Personalarbeit im Verbund betrieben wird. Von den von uns befragten mittelständischen Unternehmen gaben nur 25 % an, im Personalbereich mit anderen Unternehmen oder Partnern in einem Netzwerk zusammenzuarbeiten.

Nach Unternehmensgröße aufgeschlüsselt ergab sich ein noch deutlicheres Bild: 22 % der Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis 100 Mio. Euro kooperierten, in der Kategorie über 100 Mio. Euro sind es bereits 32 %. Das bedeutet, dass insbesondere im Bereich der Unternehmen mit einem Umsatz bis 100 Mio. Euro noch enormes Potenzial besteht, sich mit dem Netzwerkthema zu beschäftigen.

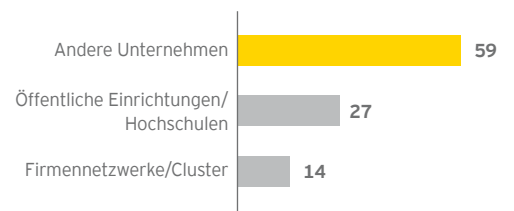
Kooperationen und Netzwerke noch kein Standard

Abbildung 4

„Kooperiert Ihr Unternehmen in einem oder mehreren personalwirtschaftlichen Bereichen mit anderen Partnern in einem Netzwerk oder Verbund?“



„Mit welchen Partnern kooperieren Sie?“

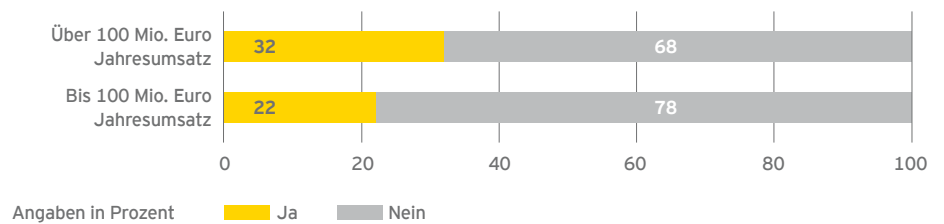


Angaben in Prozent | Mehrfachnennungen möglich

Kooperationen in der Personalwirtschaft nach Umsatz

„Kooperiert Ihr Unternehmen in einem oder mehreren personalwirtschaftlichen Bereichen mit anderen Partnern in einem Netzwerk oder Verbund?“

Abbildung 5



Angaben in Prozent | Ja (gelb) | Nein (grau)

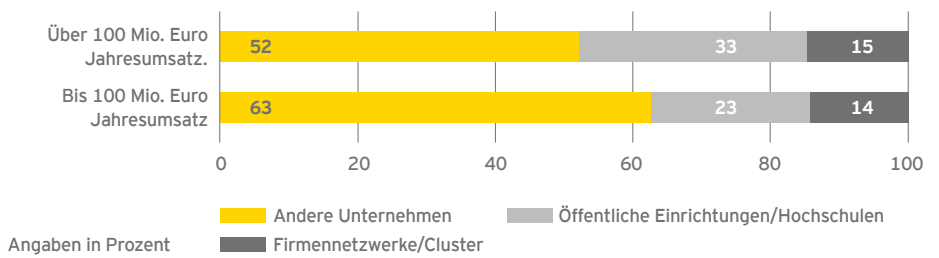
Bei der Frage nach den Netzwerkpartnern wird deutlich, dass Unternehmen mit einem kleineren Jahresumsatz (bis 100 Mio. Euro) am ehesten mit anderen Unternehmen kooperieren (63 % = 65 Unternehmen), in 23 % (24 Unternehmen) der Fälle wurden zusätzlich öffentliche Einrichtungen und Hochschulen genannt. Mit 14 % (= 7 Unternehmen) spielen Firmennetzwerke bzw. Cluster eine untergeordnete Rolle. Bei Unternehmen mit einem Umsatz über 100 Mio. Euro ist es ähnlich, auch in dieser Kategorie kooperieren 52 % mit anderen Unternehmen, der Prozentsatz an öffentlichen Einrichtungen und Hochschulen als Kooperationspartner beträgt aber bereits 33 %. 15 % dieser Unternehmen geben an, dass sie Teil von Firmennetzwerken und Clustern seien. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass die Zusammenarbeit im Mittelstand weitgehend durch Unternehmenskooperationen geprägt ist (59 %) und der Austausch mit öffentlichen Einrichtungen und Universitäten oder der Zusammenschluss zu einem Cluster bzw. Firmennetzwerk noch nicht so weit vorangeschritten sind.

Von den Unternehmen, die im Personalbereich bereits mit anderen zusammenarbeiten, nutzen ein Viertel der Mittelständler (25 %) Unternehmensnetzwerke und Kooperationen im Bereich der Rekrutierung und Auswahl von Personal, 16 % setzen sie im Rahmen der Personalentwicklung ein. Nur ein Prozent der Unternehmen nutzt Netzwerke im Rahmen der Nachfolgeplanung oder im Bereich Diversity Management.

Kooperationspartner nach Umsatz

„Mit welchen Partnern kooperieren Sie?“

Abbildung 6



Kooperation vor allem im Bereich Rekrutierung und Personalauswahl

„In welchen der folgenden Bereiche des Personalmanagements kooperieren Sie mit anderen Partnern?“

Abbildung 7



Angaben in Prozent | Mehrfachnennungen möglich | Grundgesamtheit: kooperierende Unternehmen (n = 166)

Entrepreneur des Jahres 2007

Die Entrepreneure des Jahres haben das Potenzial der Netzwerkbildung schon frühzeitig erkannt. Bereits 2007 gaben die damaligen 98 Unternehmen im Finale des Wettbewerbs an, dass Kooperationen und Partnerschaften wachstumsfördernd seien und sich ein Austausch insbesondere im Bereich der Forschung, Entwicklung und Innovation anbiete. Neben dem Ideenreichtum der Mitarbeiter und Kunden beziehen die Entrepreneure des Jahres auch Lieferanten mit ein - in 40 % der Unternehmen arbeiten Ingenieure von Zulieferern in den eigenen Entwicklungsabteilungen mit.

Ein Beispiel für ein Netzwerk im Bereich Personalmanagement ist **MACH1 & MACH2** in Herford (<http://www.mach1-weiterbildung.de>), das kleine und mittelständische Unternehmen in Fragen der beruflichen Weiterbildung und in der Personalentwicklung unterstützt. MACH1 wurde bereits 1988 von 10 Unternehmen und 4 Verbänden als Arbeitsgemeinschaft der Wirtschaft für berufliche Weiterbildung im Kreis Herford e. V. gegründet; heute zählt der Verband mehr als 120 Mitglieder. 1993 wurde dann MACH2 ins Leben gerufen und bietet externe Personalentwicklung und Beratung für kleine und mittelständische Unternehmen, die sich keine eigene Abteilung für das Thema Personalentwicklung leisten können. MACH2 übernimmt in diesen Fällen als Verbund für Personalentwicklung die Rekrutierung von Netzwerkmanagern und Personalentwicklern für seine Mitgliedsunternehmen und berät diese in der Ausarbeitung von Personalentwicklungs- und Weiterbildungskonzepten. Auf ihrer Website heißt es: „MACH2 ist ein zusätzlicher Schritt für die regionale Wirtschaft zur konsequenten Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch Nutzung von Synergien in einem Netzwerk für Personalentwicklung.“

Unternehmensnetzwerke und Kooperationen bieten gerade mittelständischen Unternehmen im Wettbewerb um Talente viele Vorteile. Bei knappen Ressourcen können im Verbund Synergie- und Skaleneffekte im Personalbereich geschaffen werden, um sich im Wettbewerb mit Großunternehmen besser zu positionieren und im Hinblick auf die Rekrutierung und Bindung von Talenten Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

4 Talent Management als integrierter Personalmanagementansatz zur Bekämpfung des Fachkräftemangels

Die demografische Entwicklung und der Wettbewerb um Talente führen dazu, dass die frühzeitige Identifizierung, Rekrutierung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitern immer wichtiger wird - Talent Management rückt in den Fokus. Dies bestätigen auch diverse Umfragen und HR-Trendstudien unter Geschäftsführern und Personalern, in denen Talent Management als eines der aktuell wichtigsten Themen genannt wird (z. B. Ernst & Young-Studie „Technologie, Talente und Toleranz“ 2010).

Im *War for Talents* wird der Mittelstand eine besonders schwierige Position haben, da Mittelständler und ihre Marken und Produkte im Vergleich zu Großunternehmen oft weniger bekannt und nicht so attraktiv sind. Gerade deshalb sollten sich kleine und mittelständische Unternehmen dringend mit dem Thema Talent Management auseinandersetzen.

In Großunternehmen ist Talent Management häufig als elitärer Ansatz zur Förderung einiger weniger High Potentials zu

finden. Derartig komplexe und professionelle Programme und Systeme sind jedoch nicht eins zu eins auf den Mittelstand übertragbar. Aufgrund der begrenzten Mitarbeiteranzahl und Transparenz bietet sich daher ein anderer Talent-Ansatz an. In diesem Fall bezeichnet „Talent“ eine Begabung: „Jeder hat Talent“ ist das Motto. Damit ist Talent Management als Strategie zur Fokussierung aller Personalpraktiken auf die mit dem demografischen Wandel verbundenen Herausforderungen zu verstehen.



Talent-Management-Umfrage

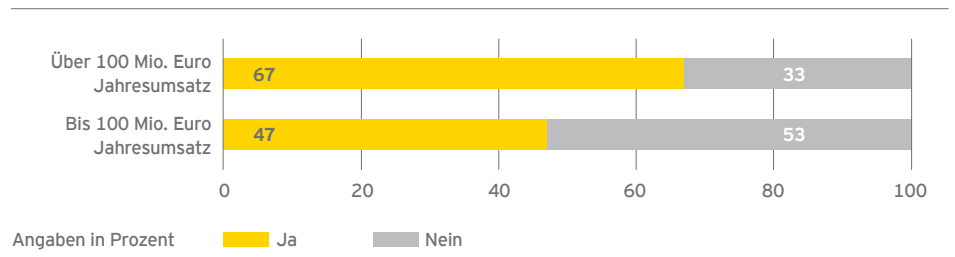
Dies bestätigt auch unsere Umfrage im Mittelstand. Von den befragten Unternehmen gaben 47 % der Firmen mit einem Jahresumsatz bis 100 Mio. Euro an, dass sie in ihrem Unternehmen in Bezug auf das Talent Management, die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern langfristig planen; bei den Firmen mit einem Umsatz von über 100 Mio. Euro waren es bereits 67 %, die aussagten, eine langfristige Planung im Bereich Rekrutierung und Bindung der Mitarbeiter zu haben. Dies bestätigt die Annahme, dass Unternehmen mit einem geringeren Jahresumsatz, die wahrscheinlich eher kleinere Unternehmen sind, ihr Talent Management tendenziell weniger strategisch und langfristig angehen und es noch viel Handlungsbedarf auf diesem Gebiet gibt.

Von den 700 befragten Unternehmen gaben außerdem 54 % an, dass ihre Talent-Management-Aktivitäten - insbesondere die Rekrutierung und Bindung - auf alle Mitarbeiter zielten, 29 % nannten technische Fachkräfte als wichtigste Zielgruppe im Talent Management, 10 % Führungskräfte und nur 8 % gaben High Potentials als Zielgruppe an (Mehrfachnennungen waren möglich).

Langfristige Planung nach Umsatz

„Betreiben Sie in Ihrem Unternehmen in Bezug auf die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern eine langfristige Planung?“

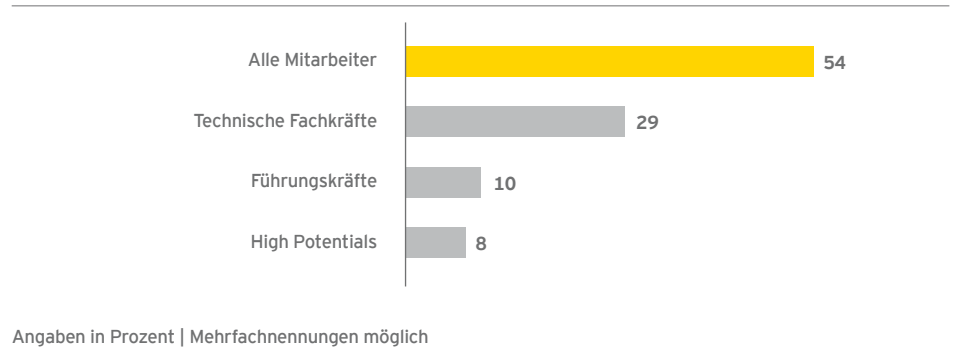
Abbildung 8



Zielgruppenübergreifende Rekrutierungs- und Bindungsmaßnahmen

„Auf welche Zielgruppe (n) konzentrieren Sie sich bei der Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden in erster Linie?“

Abbildung 9



Der Fachkräftemangel und der War for Talents fordern ein Umdenken in der Personalarbeit. Die Integration von verschiedenen Praktiken in einem Talent-Management-Ansatz bietet Mittelständlern eine Möglichkeit der Professionalisierung im Personalbereich.

4.1 Integriertes Talent-Management-Modell für den Mittelstand

In der Praxis hat sich gezeigt, dass Personalmanagementkonzepte und -ansätze, die für Großunternehmen ausgelegt sind, für Mittelständler nicht immer eins zu eins umsetzbar sind. Eine etwas differenziertere Betrachtung, die auch finanzielle, organisationale und personelle Ressourcen eines mittelständischen Unternehmens berücksichtigt, ist angebracht. Talent-Management-Konzepte für internationale Großunternehmen beschäftigen sich u. a. mit Fragestellungen der Auswahl komplexer Informationsmanagementsysteme und -lösungen, um Talent Reviews, Pools und Prozesse weltweit zu standardisieren und abbildbar zu machen. Um diese Konzepte auch für den Mittelstand zugänglich und umsetzbar zu gestalten, hat sich folgendes Modell bewährt, das auf den klassischen Personalmanagementpraktiken aufbaut, aber auch für die besondere Situation mittelständischer Unternehmen wertvoll ist.

Die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel als externe Faktoren beeinflussen sowohl die Strategie als auch die Kultur eines Unternehmens. Um sich auf diese Herausforderungen von personalwirtschaftlicher Seite unternehmensintern einzustellen, bietet sich der „integrierte Talent-Management-Ansatz“ an. Für Mittelständler ist die Personalplanung von zentraler Bedeutung und gleichzeitig auch eine der größten Herausforderungen, da vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und des Fachkräftemangels

Integriertes Talent-Management-Modell

Abbildung 10



die vorausschauende, langfristig angelegte Planung des Bedarfs an Personal, Rekrutierung und Weiterbildung sowie die Nachfolge- und Karriereplanung zusammenlaufen; Mittelständler sind demnach aufgefordert, die Personalplanung noch strategischer und langfristiger auszulegen. Mit der Personalplanung korrespondieren die wichtigen Handlungsfelder Rekrutierung, Employer Branding & Auswahl, Ausbildung, Personalentwicklung & Performance Management sowie Vergütung. Natürlich sind diese Personalpraktiken auch für Großunternehmen relevant; das Thema Ausbil-

dung ist normalerweise aber nicht Teil des Personalmanagementkreislaufs und findet hier Einzug, da es einen besonders hohen Stellenwert für deutsche Mittelständler hat. Das integrierte Talent-Management-Modell hat zum Ziel, potenzielle Mitarbeiter auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Im weiteren Verlauf der Studie werden wir - basierend auf diesem Modell - die einzelnen Bestandteile des integrierten Talent-Management-Ansatzes in Bezug auf die besondere Situation von Mittelständlern erläutern.

Für das Talent Management von Mittelständlern müssen unternehmensspezifische Lösungen gefunden werden. Das vorgeschlagene integrierte Talent-Management-Modell bietet mittelständischen Unternehmen einen bewährten Rahmen zur systematischen Neuausrichtung der Personalpraktiken.

Entrepreneur des Jahres 2009

Die Entrepreneure des Jahres haben es bereits vorgemacht: In Krisenzeiten, als Konzerne im großen Stil mit Einstellungsstopps, Entlassungen und Frühverrentung reagierten, fokussierten sich die Finalteilnehmer des Wettbewerbs 2009 auf die Bindung von Mitarbeitern als oberste Priorität. 75 % der Entrepreneure gaben damals an, keine Stellen abbauen zu wollen. Selbst Einstellungspausen von mehr als zwei Jahren wurden kritisch diskutiert, da sie die Innovationskraft und die Wachstumsstärke der Mittelständler angreifen würden. Stattdessen wurden Maßnahmen wie Urlaubs- bzw. Überstundenabbau und eine Flexibilisierung der Arbeitszeit eingeleitet.

Geplanter Stellenabbau

Stellenabbau im eigenen Unternehmen geplant?

Abbildung 11



Angaben in Prozent | Ergebnisse einer separaten Befragung im Rahmen der Ernst & Young-Studie „Siegerstrategien im deutschen Mittelstand 2009“

4.2 Demografieorientierte Personalplanung

Die Themen der Personal- und der Nachfolgeplanung sowie die Besetzung von Schlüsselpositionen sind wesentliche Bestandteile des Talent Managements, insbesondere für familien- und inhabergeführte Unternehmen. Der Mittelstand muss seine eher reaktive, kurzfristig orientierte Personalplanung zu einer strategischen, mittel- bis langfristigen Planung entwickeln. Analysen zur Altersstruktur, Qualifikation, Geschlechterverteilung, Nationalitäten und Firmenzugehörigkeiten (Zeit bis zur Verrentung) der Belegschaft sind notwendig, um den kurz- bis mittelfristigen Personalbedarf zu ermitteln und Maßnahmen für Rekrutierung, Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern abzuleiten.

Generell stellt die Flexibilisierung des Personalbedarfs, gerade in saisonal getriebenen Geschäftsmodellen, eine große Herausforderung dar; individuelle Arbeitszeitregelungen, Teilzeit, alternative Übergangsformen in die Rente anstelle der Frühverrentung, aber auch Outsourcing und Zeitarbeit sind hier mögliche Praktiken.

Krisenbezogene Personalmaßnahmen

Abbildung 12



Angaben in Prozent | Anmerkung: Ergebnis der gesonderten Konjunkturbefragung Dezember 2008/Januar 2009. Mehrfachnennungen möglich. Anteil der Befragung, deren Antwort „stimme stark zu/stimme eher zu“ lautete. | Ergebnisse einer separaten Befragung im Rahmen der Ernst & Young-Studie „Siegerstrategien im deutschen Mittelstand 2009“

Ein Beispiel für Personalplanung und -austausch im Verbund ist die **Kooperationsinitiative Maschinenbau (KIM) Region Braunschweig** (<http://www.made-in-braunschweig.de>). KIM ist im Jahr 2001 als ein Netzwerkzusammenschluss von 20 Mittelständlern, dem Arbeitgeberverband Region Braunschweig (AGV), dem Initiator der KIM-Idee, sowie der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaft und der TU Braunschweig entstanden. Ziele des Netzwerks sind die Standortsicherung, der Erhalt und die Schaffung von weiteren Arbeitsplätzen und die Stärkung der Region im Großraum Braunschweig. Neben Einkaufskooperationen und Personalentwicklung im Verbund ist die Besonderheit dieses Netzwerks ein eigener Tarifvertrag der KIM-Unternehmen, der zwischen Niedersachsenmetall und der IG Metall abgeschlossen wurde und den Personalaustausch erleichtert. Somit können saisonale Personalüberhänge, Kurzarbeit oder Entlassungen vermieden werden. Von 2004 bis 2009 wurden auf diese Weise 12 Arbeitsplätze gesichert.

Lebensereignisorientiertes Personalmanagement

Lebensereignisorientiertes Personalmanagement ist ein ganzheitlicher Ansatz, der die Ausrichtung des Personalmanagements auf arbeits- und lebenszyklisch bedingte Bedürfnisse der Mitarbeiter beinhaltet. Die verschiedenen Bedürfnisse leiten sich aus unterschiedlichen Ereignissen ab, die beruflicher, betrieblicher, stellenbezogener oder familiärer Natur sein können. Das Konzept bildet einen Bezugsrahmen zur systematischen Individualisierung der Personalpraktiken und bietet sich an, um den demografischen Herausforderungen einer alternden Belegschaft besser begegnen zu können (vgl. Armutat et al., 2009).

Das Kooperationsprojekt **PriMa** - Produktiv und innovativ in der Metall- und Elektroindustrie mit alternden Belegschaften - der Länder NRW und Hessen (<http://www.menschen-unternehmen-zukunft.de>) beschäftigt sich zusammen mit dem Institut für Wirtschaft, der incon ag und METALL NRW mit dem Thema der alternden Belegschaften aus der Perspektive einer lebenszyklusorientierten Organisations- und Personalentwicklung. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) mit dem Ziel gefördert, ganzheitliche Konzepte der lebenszyklusorientierten Personalpolitik in NRW und Hessen umzusetzen. Auf der Website des Verbundprojekts sind u. a. die DekaBank und die Sick AG als Unternehmensbeispiele aufgeführt, beides deutsche Mittelständler, die erfolgreich auf ein lebenszyklus- oder ereignisorientiertes Personalmanagement umgestellt haben. Dort wird außerdem die Teilnahme der Pilotunternehmen dokumentiert, und es werden Leitfäden zur Umsetzung einer lebenszyklusorientierten Personalpolitik sowie weitere Organisationsentwicklungs- und Personalentwicklungskonzepte angeboten; parallel finden Veranstaltungen und Vorträge zum Erfahrungs- und Wissensaustausch zu diesem Thema statt.

Die Personalplanung sollte die demografische Entwicklung berücksichtigen und langfristig ausgerichtet sein. Analysen zur Altersstruktur, zu Qualifikationen und zur Nachwuchsplanung helfen den Unternehmen, den Personalbedarf zu bestimmen und Rekrutierungsmaßnahmen und Personalentwicklungsmöglichkeiten abzuleiten.

4.3 Zielgruppenspezifische Rekrutierungsmaßnahmen

Am deutlichsten ist für den Mittelstand der Wettbewerb mit Großunternehmen im Bereich der Rekrutierung spürbar. Begrenzte Kapazitäten und knappe Recruiting-Budgets verlangen innovative und trotzdem kostengünstige Ideen in der Bewerberansprache. Durch den Fachkräftemangel sind gerade Mittelständler dazu gezwungen, sich noch besser auf die verschiedenen Zielgruppen einzustellen und sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Dies bedeutet, dass man sich vorab intensiv mit den verschiedenen Bedürfnissen der unterschiedlichen Zielgruppen auseinandersetzt. Bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften müssen sich Unternehmen beispielsweise mit den Bedürfnissen der Generation Y beschäftigen, also mit Kandidaten ab Jahrgang 1980, die mit dem Internet aufgewachsen sind. Zur Ansprache dieser Zielgruppe sollten die Möglichkeiten des E-Recruitings ausgeschöpft werden (Internet- und Karrierewebsite, Stellenausschreibungen in Online-Jobbörsen und Nutzung von Social-Media-Foren zu Rekrutierungszwecken).

Um direkt mit Kandidaten in Kontakt zu treten und den Nachwuchs schon früh an das Unternehmen zu binden, können mittelständische Unternehmen in ihrer Region beispielsweise Stipendien an Schüler und Studenten vergeben, Werkstudententätigkeiten und Praktika anbieten, gemeinsame Forschungsprojekte oder Fachvorträge durchführen oder feste Partnerschaften mit Schulen, berufsbildenden Einrichtungen, Oberstufenzentren, einzelnen Lehrstühlen, Fachhochschulen, universitären und weiteren Bildungsträgern eingehen.

Generation Y ist eine Bezeichnung für potenzielle Bewerber, die ab Jahrgang 1980 geboren und mit dem Internet aufgewachsen sind. Sie streben Selbstverwirklichung an und sehnen sich nach Feedback, Wertschätzung und Anerkennung. Familie, Leben und Arbeit sind ihnen wichtig. Unternehmerische Werte wie Innovation, gesellschaftliches Engagement und Nachhaltigkeit beeinflussen die Berufsauswahl der Generation Y. Außerdem haben bei ihnen Selbstständigkeit, Eigenverantwortlichkeit, Teamarbeit, flache Hierarchien, Weiterbildung und Entwicklung einen besonders hohen Stellenwert. Charakteristisch für die Generation Y ist ihre Internetaffinität; sie nutzen eine Vielzahl von Informations- und Kommunikationstechnologien und sind sehr gut vernetzt (vgl. Parment, 2009).

Ebenso viele Gedanken sollte sich der Mittelstand auch um andere Zielgruppen machen. So könnten Frauen, ältere Arbeitnehmer (Generation 50+) oder auch Arbeitslose noch aktiver angesprochen werden.

Generell sollten Unternehmen aber bei einer neu zu besetzenden Stelle immer erst das interne Potenzial berücksichtigen. Die Identifikation und gezielte Weiterentwicklung von Mitarbeitern sollte im Vordergrund stehen.

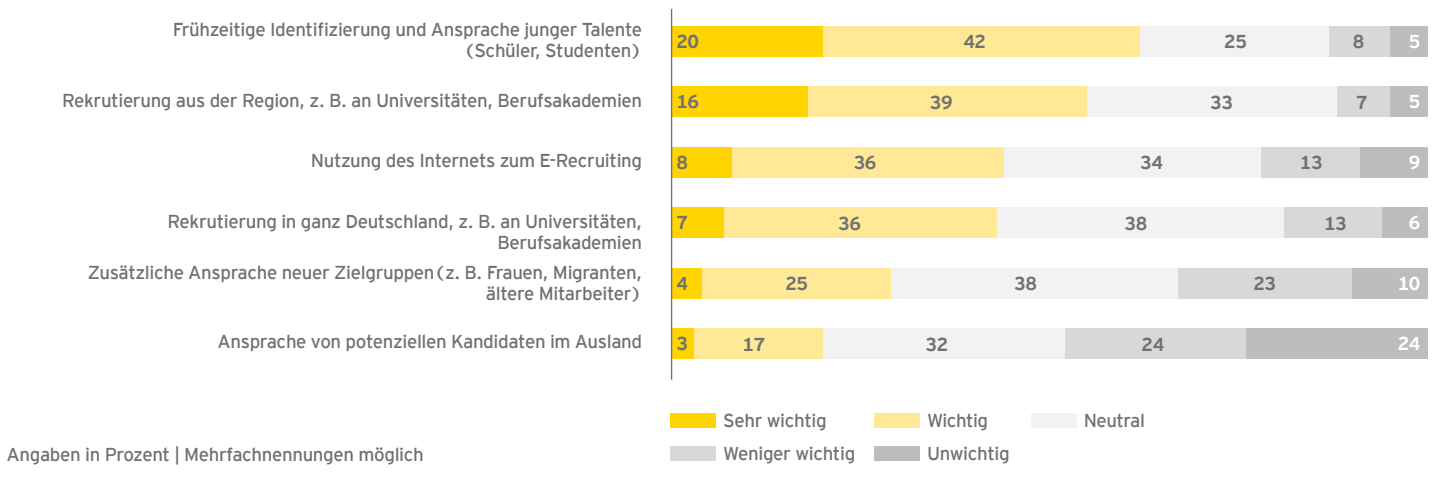
Talent-Management-Umfrage

Laut unserer Umfrage sind für die von uns befragten 700 mittelständischen Unternehmen in Deutschland bei der externen Rekrutierung die frühzeitige Identifizierung junger Talente (bereits Schüler und Studenten) und die regionale Rekrutierung (z. B. an lokalen Universitäten, Fachhochschulen, Berufsakademien) am wichtigsten. Nur drei von zehn Unternehmen richten sich im Recruiting auch an neue Zielgruppen wie z. B. Frauen, Migranten oder ältere Kandidaten.

Strategien der externen Rekrutierung: junge Talente und regionaler Fokus

„Wenn Sie extern rekrutieren, wie wichtig sind Ihnen die folgenden Maßnahmen?“

Abbildung 13



Best Practices der Entrepreneure des Jahres

Förderung sozial benachteiligter Jugendlicher: Die Entrepreneure des Jahres 2009 und 2010 Thomas Jäger und Franz-Josef Fischer der Firma Jäger Direkt Jäger Fischer GmbH & Co. KG fördern gezielt sozial benachteiligte Jugendliche. Die Jugendlichen werden direkt in den Schulen in den Strahlemann Talent Companys oder über die AGs oder Jobcenter abgeholt. Bei einer Ausbildungsquote von über 20 % sind 47,5 % der Auszubildenden sozial benachteiligte Jugendliche, deren Talent mit einer speziellen Talentauswahl- und -fördermethode entdeckt und gezielt gefördert wird. So konnten schon viele über sich hinauswachsen und es sogar in das Nachwuchsförderprogramm des Unternehmens schaffen.

Die Unternehmensvision „Mit Herz & Seele gemeinsam Menschen begeistern“ zusammen mit den Werten Wertschätzung, Vertrauen und Menschlichkeit schafft den Rahmen, um immer neue Chancen und Türen für den Erfolg der Jugendlichen und des Unternehmens zu öffnen.

„Oft erfahren die Jugendlichen das erst Mal in ihrem Leben eine Wertschätzung und gelebtes Vertrauen“, berichtet der begeisterte Visionär und Geschäftsführer Franz-Josef Fischer. „Daher haben wir 2008 die Strahlemann-Stiftung gegründet, die gezielt sozial benachteiligten Jugendlichen Chancen und Türen nach ihrem Talent öffnet (Talent2go).“



Jäger Direkt
Jäger Fischer GmbH & Co. KG
Entrepreneure: Thomas Jäger,
Franz-Josef Fischer
Gründung: 1990
Gesamtumsatz (2010/11): ca. 40 Mio. Euro
Mitarbeiter (2011): 200, davon 41 Azubis
Branche: elektrotechnische Haustechnik
(Opus), Produktion & Handel
www.jaeger-direkt.com
www.gutdrauf-karriere.de
www.strahlemann-stiftung.de

Rekrutierung von Universitäten und Austausch mit Studierenden: Die Rekrutierungsstrategie, mit Hochschulen zusammenzuarbeiten und Kandidaten durch die Vergabe von Praktika und Diplomarbeiten kennenzulernen, verfolgt auch SMA, einer der Entrepreneure des Jahres 2006. Zur schnellen Integration der jungen Mitarbeiter und Praktikanten setzt SMA schon seit Jahren auf einen generationenübergreifenden Austausch als Schlüssel zum Erfolg. Alle - Jung wie Alt - arbeiten gemeinsam in sogenannten Arbeitskreisen, wo Wissen ausgetauscht wird, zu projektunabhängigen Themen und Schwerpunkten. Somit werden die jungen Kolleginnen und Kollegen schneller in das Unternehmen eingearbeitet.



SMA Solar Technology AG
Entrepreneure: Günther Cramer, Peter Drews,
Pierre-Pascal Urbon, Reiner Wettlaufer
Gründung: 1981
Umsatz (2010): 1.920 Mio. Euro
Mitarbeiter (2010): mehr als 5.000,
inklusive Zeitarbeitskräfte
Branche: Entwicklung und Produktion von
Regeltechnik für erneuerbare Energie

Ein weiteres Beispiel für die frühzeitige Ansprache neuer Mitarbeiter in Schulen liefert die Firma **Münstermann**, eines der führenden Unternehmen im Bereich des Sonderanlagenbaus mit ca. 200 Mitarbeitern. Das Unternehmen setzt sich schon seit Jahren für die Vernetzung von Schule und Wirtschaft ein und hat Mitte 2008 mit dem „**Telgter Modell**“ (www.telgter-modell.de) ein Netzwerk aus damals acht Unternehmen und einer Hauptschule gegründet, um enger mit Schulen zusammenzuarbeiten und bereits ab der 5. Klasse fächerübergreifend Schülern und Lehrern den Zugang zur Wirtschaft und zu Betrieben in der Region zu ermöglichen. Im Angebot sind Themen und Workshops wie z. B. ein Visual-Merchandising-Workshop der Takko-Holding GmbH im Fach Arbeitslehre/Wirtschaft, „Allergie und Umwelt“ mit den Kinderärzten Dr. Kolorz und Dr. Tietjen, „Pflanzenkenntnis“ mit dem Telgter Gartenbau Hildegard Theilmeier im Fach Biologie oder die Simulation einer Sitzung des Rates der Stadt Telgte im Unterrichtsfach Geschichte/Politik. Ziel des Netzwerks, das heute mehr als 89 Unternehmen, eine Haupt- und Realschule und ein Gymnasium umfasst, ist es, den Schülern bereits frühzeitig einen Einblick in die Wirtschaft zu ermöglichen und über die verschiedenen Ausbildungsberufe aufzuklären, damit sie sich dann besser auf die Berufswahl vorbereiten können. Die Plattform bietet außerdem noch Bewerbungstipps, eine Ausbildungsbörse und weitere Informationsveranstaltungen an.

Um in der Rekrutierung neuer Mitarbeiter erfolgreich zu sein, müssen unterschiedliche Maßnahmen ergriffen werden, die die Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen, von jungen Neueinsteigern bis hin zur Generation 50+, berücksichtigen. Die Ausweitung der Kandidatenansprache auf Gruppen wie z. B. Frauen, Migranten, ältere Mitarbeiter oder Kandidaten aus dem Ausland bieten vielversprechende Möglichkeiten, über die Mittelständler zeitnah entscheiden sollten.

4.4 Employer Branding als Herausforderung für den Mittelstand

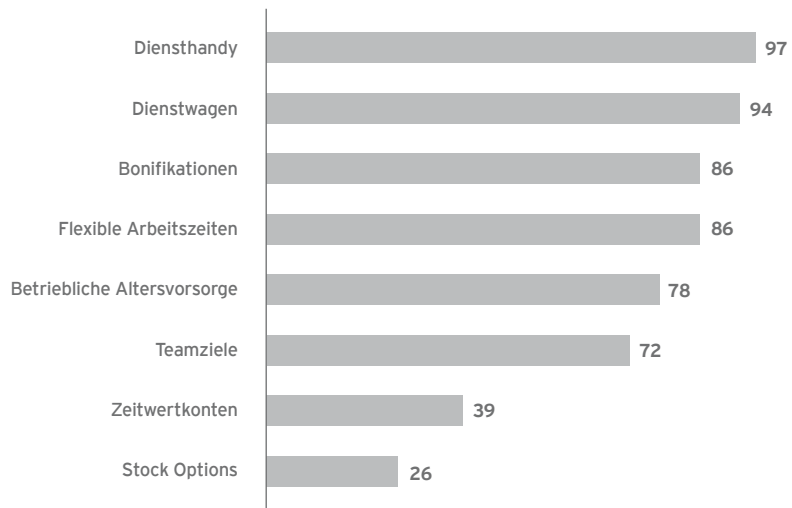
Das Thema Employer Branding ist ein relativ neues Thema, das durch den zunehmenden Fachkräftemangel und im Wettbewerb um Talente immer wichtiger wird. Beim Employer Branding handelt es sich um den Aufbau einer Arbeitgebermarke und die Positionierung als „erstrebenswerter Arbeitgeber“ bei zukünftigen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern. Gerade für mittelständische Unternehmen, deren Produkte, Marken und Services weniger bekannt sind und bei denen sich der Firmensitz oftmals an ländlicheren Standorten befindet, sind der Aufbau einer Arbeitgebermarke und die entsprechende Positionierung auf dem Arbeitsmarkt sehr wichtig. Doch wie in vielen Fällen fehlt es an Kapazitäten und Kenntnissen, dies durchzuführen; insbesondere der Umgang und die Umsetzung von Inhalten in Onlinemedien und sozialen Netzwerken wie Twitter, Facebook etc. stellen Unternehmen vor große Herausforderungen.

Best Practices der Entrepreneure des Jahres 2011

Die Verschärfung des Wettbewerbs um qualifizierte Mitarbeiter spüren auch die Entrepreneure des Jahres. Insbesondere Akademiker zieht es in Konzerne, da sie dort bessere Karriere- und Verdienstchancen erwarten. Die Entrepreneure berichten, dass man in diesen Fällen in der Kandidatenkommunikation und Positionierung als attraktiver Mittelständler mit Punkten wie Mitarbeiterbeteiligung, persönlicher Nähe, spannenden Innovationsprojekten und Entwicklungsmöglichkeiten kontern sollte. Eine Umfrage (siehe Abbildung 14) unter den Finalisten des Wettbewerbs 2009 zeigt, dass 97 % der Entrepreneure als erste Maßnahme zur Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität ein Diensthandy anbieten, gefolgt von 94 %, die einen Dienstwagen zur Verfügung stellten. Aber auch immaterielle Anreize wie flexible Arbeitszeitkonten (86 %), betriebliche Altersvorsorge (78 %) und Teamziele (72 %) wurden als Maßnahmen genannt, um den Arbeitsplatz im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern attraktiver zu machen.

Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität

Abbildung 14



Angaben in Prozent | Mehrfachnennungen möglich

Neben der Möglichkeit, sich im Employer Branding auf die Tugenden des Mittelstands zu konzentrieren und Werte wie Unternehmertum, Eigenständigkeit, Verantwortung, Flexibilität und persönliche Nähe hervorzuheben, bietet sich auch in diesem Fall die Netzwerkstrategie an. Es lohnt sich, Erfahrungen auszutauschen, vom Wissen der anderen zu profitieren, sich ggf. sogar professionelle Unterstützung zu suchen und die Probleme gemeinsam anzugehen.

Ein Beispiel für einen Employer-Branding-Verbund, bei dem sich die Unternehmen aus einer Region zusammengeschlossen haben, um die Region und den Standort attraktiver zu machen und sich gemeinsam als Arbeitgeber in der Region zu präsentieren, ist die Marke „Powerbrands OWL“. Seit 2008 haben sich die Firmen itelligence, Phoenix Contact und Schüco International KG - alle sind erfolgreiche Mittelstandsunternehmen - unter dem Label „**Powerbrands OWL**“ zusammengeschlossen. Sie führen gemeinsame Recruiting-Events, Workshops sowie Messeauftritte durch und bieten auf der Website <http://www.powerbrands-owl.de> neben Unternehmensinformationen und Informationen zur Region Ostwestfalen-Lippe noch eine gemeinsame Stellenbörse an.

Eine konsistente Kandidatenkommunikation und Arbeitgebermarketing sind Grundvoraussetzung, um im Wettbewerb um Talente mit Großunternehmen erfolgreich zu konkurrieren. Auch Mittelständler sollten sich als attraktive Arbeitgeber vermarkten und hierfür auch die Vorteile des Employer Brandings im Verbund nutzen.



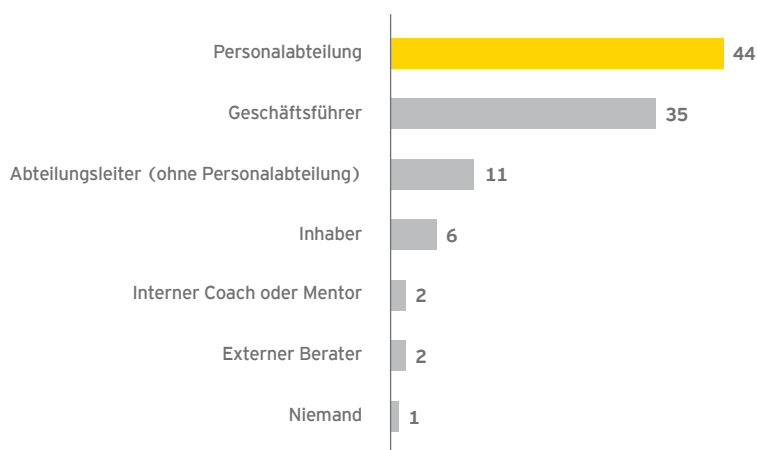
4.5 Systematische und effektive Personalauswahl

Die Personalauswahl ist für den Mittelstand essenziell, da Fehlentscheidungen in diesem Bereich aufgrund der Unternehmensgröße und der begrenzten Ressourcen nur schwer zu verkraften sind.

Fach- und Führungskräftegewinnung primär durch HR

„Wer ist in Ihrem Unternehmen primär verantwortlich für die Gewinnung und Rekrutierung von Fach- und Führungskräften?“

Abbildung 15



Angaben in Prozent | Mehrfachnennungen möglich

Talent-Management-Umfrage

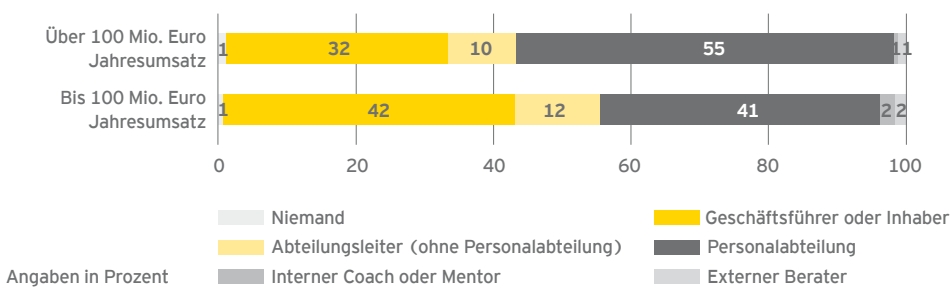
Großunternehmen setzen häufig auf Shared Service Center, die die Rekrutierung und Personalauswahl durchführen, oder betrauen die Personal- und Ausbildungsabteilung damit, im großen Stil Assessment Center durchzuführen, bei denen eine Vielzahl von Bewerbern eingeladen wird. Im Mittelstand werden dagegen viele Einstellungsentscheidungen immer noch vom Geschäftsführer oder Inhaber alleine getroffen. Unsere Umfrage ergab, dass bei weniger als der Hälfte der Mittelständler (44 %) die Personalabteilung primär für die Gewinnung und Rekrutierung von Fach- und Führungskräften verantwortlich ist, in 41 % der Unternehmen liegt diese Verantwortung noch immer beim Geschäftsführer oder Inhaber persönlich.

Die Daten unserer Mittelstandsumfrage bestätigen darüber hinaus, dass die Unternehmensgröße (gemessen am Umsatz) einen Einfluss auf diese Ergebnisse hat. Sind in Unternehmen mit einem kleineren Jahresumsatz (bis 100 Mio. Euro) Geschäftsführer oder Inhaber noch gleichermaßen wie die Personalabteilung für die Themen Gewinnung und Rekrutierung von Fach- und Führungskräften verantwortlich, so liegt bei Firmen mit einem größeren Jahresumsatz (über 100 Mio. Euro) der Anteil des Inhabers oder Geschäftsführers als Einstellungsentscheider nur noch bei 32 %. In diesen Firmen übernehmen zu 55 % die Personalabteilungen die Verantwortung für die Gewinnung und Rekrutierung von Fach- und Führungskräften.

Entscheidungsträger in der Rekrutierung nach Umsatz

„Wer ist in Ihrem Unternehmen primär für die Gewinnung und Rekrutierung von Fach- und Führungskräften verantwortlich?“

Abbildung 16



31

In kleinen Firmen, die nur begrenzte Ressourcen für die Personalarbeit haben und bei denen das Einstellungsinterview und die Entscheidung häufig noch dem Inhaber oder Geschäftsführer persönlich obliegen, ist das häufigste Instrument der Personalauswahl ein nicht standardisiertes Interview bzw. Gespräch mit dem Bewerber. Aufgrund des fehlenden Mehraugenprinzips und des einseitigen Auswahlinstruments sowie der meist fehlenden Struktur im Interview ist der objektive Bewerbervergleich schwierig und es können vermehrt Auswahlfehler auftreten. Daher ist eine Professionalisierung in der Personalauswahl zur Vermeidung von Fehlentscheidungen ratsam. Ein Lösungsansatz könnte das Assessment Center sein, bei dem Kandidaten in unterschiedlichsten Situationen und mit diversen Auswahlinstrumenten (Rollenspiel, Präsentation, Interview, Fallstudie) auf ihre Qualifikation für den zu besetzenden Posten getestet

werden. Wenn sich ein Assessment Center aufgrund der Komplexität oder einer sehr geringen Anzahl von Bewerbern nicht lohnt, dann sollte bei der Durchführung von Auswahlprozessen wenigstens auf die Grundprinzipien des Mehraugenprinzips bei Einstellungsentscheidungen und der Standardisierung der Interviewfragen geachtet werden. Hier sei wiederum auf die potenzielle Nutzung eines Netzwerks hingewiesen.

Generell sollte im Sinne des Talent Managements der Fokus beim Thema Personalauswahl auf die interne Personalgewinnung gelegt werden. Die Ausrichtung der Aus- und Weiterbildung von eigenen Mitarbeitern auf die zu besetzenden Stellen und die Förderung der internen Potenziale stellen einen starken Anreiz zum Verbleib im Unternehmen dar, sind folglich wichtig für die Bindung der Mitarbeiter und sollten daher im Vordergrund stehen.

Entrepreneur des Jahres 2009

Mark Zimmermann von der Infomotion GmbH, Entrepreneur des Jahres 2009 in der Kategorie Start-up, berichtet, dass sich die Personalsuche schwierig gestaltet. Die Kandidaten, die direkt von der Hochschule kommen, seien nicht gut genug ausgebildet. Daher biete das Unternehmen für diese jungen Einsteiger regelmäßig Weiterbildungen in den Bereichen IT-Kenntnisse und Fachwissen an. Eine weitere Zielgruppe seien auch erfahrene Arbeitskräfte, die durch einen gesonderten, strukturierten Auswahlprozess ermittelt werden. Ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl sei „internes Unternehmertum“, es werde also ein spezieller Typ Mensch gesucht.



Infomotion GmbH
 Entrepreneur: Mark Zimmermann
 Gründung: 2004
 Umsatz (2010): 14,5 Mio. Euro
 Mitarbeiter (2011): 125
 Branche: ITK, Konzeption und Programmierung von Data-Warehouses

Eine systematische Personalauswahl mit standardisierten Interviewfragen, der Einhaltung eines Mehraugenprinzips bei Einstellungsentscheidungen und einem möglichst großen Mix an Auswahlinstrumenten (z. B. Assessment Center) verringert das Risiko von Auswahlfehlern und teuren Fehleinstellungen.

4.6 Nachhaltige Ausbildung als Investition in die Unternehmenszukunft

Das deutsche Ausbildungssystem hat Tradition, ist weltweit bekannt und bildet laut Bundesregierung einen der Pfeiler zur Fachkräftesicherung Deutschlands. Aufgrund der doppelten Schulabgänger-Jahrgänge in den nächsten Jahren bietet sich den mittelständischen Unternehmen eine besonders günstige Situation, junge Mitarbeiter zu finden und auszubilden. Die Berufsausbildung, ein berufsbegleitendes Studium oder die Ermöglichung und Unterstützung von weiteren Fachabschlüssen wie IHK-Facharbeiterbriefe oder Techniker-/Meisterabschlüsse bieten großes Potenzial für die frühzeitige Kandidatenansprache.

Aufgrund der alternden Bevölkerung und des Fachkräftemangels ist aber ebenso eine Erwägung der Ausbildung älterer Jahrgänge sinnvoll, wie sie beispielsweise bereits bei der ING-DiBa angeboten wird (<http://www.id55.de/ing-diba.html>). Die **ING-DiBa** hat 2006 zusammen mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales die Ausbildungsinitiative 50+ gestartet und bietet Arbeitssuchenden ab 50 Jahren eine neunmonatige Ausbildung zur Servicefachkraft für Dialogmarketing und zum Bankassistenten an. Für diese spezielle Gruppe wird ein Auswahlverfahren mithilfe der Agentur für Arbeit angeboten, die arbeitssuchende Kandidaten 50+ auswählt, die sich dann in einer kurzen Selbstpräsentation ohne Bewerbungsunterlagen und in Gruppeninterviews der ING-DiBa vorstellen. Zu Beginn gibt es ein vierwöchiges Einsteigertraining, im Anschluss nehmen die Azubis 50+ an drei Tagen in der Woche an der praktischen Ausbildung bei der ING-DiBa und an zwei Tagen an der schulischen Ausbildung bei einem Bildungsträger teil. Ergänzt wird die Ausbildung durch Stippvisiten in weiteren Abteilungen der ING-DiBa und diverse Fachvorträge. Das Arbeitslosengeld und die Schulkosten übernimmt in diesem Fall die Agentur für Arbeit/Arge. Die neunmonatige Ausbildung schließt mit der Abschlussprüfung bei der IHK ab. Nach erfolgreicher Ausbildung erhalten die Azubis einen Arbeitsvertrag bei der ING-DiBa. Ausbilder und Azubis sind sehr zufrieden, entgegen den Vorurteilen erweisen sich die neuen Mitarbeiter als leistungsstark, sehr motiviert und lernfähig.

Um sich mit anderen Unternehmen über das Thema Ausbildung auszutauschen oder ggf. auch um Hilfe zu suchen, wenn man selbst aufgrund geringer Unternehmensgröße oder sonstiger Einschränkungen keinen Auszubildenden allein beschäftigen kann, bietet sich der Zusammenschluss in einem **Ausbildungsverbund** an. Man spricht in diesen Fällen auch von einer „Verbundausbildung“, die im Berufsbildungsgesetz (BBiG, <http://www.gesetze-im-internet.de>) unter § 10, Abschnitt 5 festgehalten wurde: *Zur Erfüllung der vertraglichen Verpflichtungen der Ausbildenden können mehrere natürliche oder juristische Personen in einem Ausbildungsverbund zusammenwirken, soweit die Verantwortlichkeit für die einzelnen Ausbildungsabschnitte sowie für die Ausbildungszeit insgesamt sichergestellt ist (Verbundausbildung).*

Bei der Ausbildung im Verbund gibt es verschiedene Organisationsformen wie ein Leitbetrieb mit mehreren Partnerbetrieben, eine Auftragsausbildung, der Ausbildungsverein oder ein Ausbildungskonsortium. Über Details zur Gründung und Durchführung dieser vier Formen informiert die Bundesagentur für Arbeit auf ihrer Website (<http://www.arbeitsagentur.de>). Vor der Gründung eines solchen Verbundes sollten sich Unternehmen auch immer über öffentliche Fördermittel erkundigen, die unter besonderen Voraussetzungen von den zuständigen Kammern gewährt werden. **Pro regio e. V.** (<http://www.proregioev.de>) beispielsweise unterstützt als gemeinnütziger Verein Unternehmen und Kommunen kostenlos bei Fragen zur Ausbildung im Verbund im Raum Hannover, um die Berufsausbildungssituation in dieser Region zu verbessern.

Entrepreneure des Jahres 2008



Bei der Firma **PROFI Engineering Systems AG**, Entrepreneur des Jahres 2008, wird Ausbildung großgeschrieben. Von den 300 PROFI-Mitarbeitern sind 21 Auszubildende zum Informatiker oder kaufmännische Auszubildende, die oftmals ein duales Studium in Kooperation mit einer Berufsakademie absolvieren. Die Mitarbeiter sind das Kapital des Unternehmens; daher investiert PROFI in die Aus- und Weiterbildung seines Personals. Dies führt dazu, dass das Unternehmen eine sehr niedrige Fluktuation hat und die Mitarbeiter der Firma gegenüber sehr loyal sind.

PROFI Engineering Systems AG

Entrepreneure: Dr. Udo Hamm, Susanne Hamm, Manfred Lackner
Gegründet: 1984
Umsatz (2010): k. A.
Mitarbeiter (2011): 300
Branche: IT-/Software-Entwicklung und Consulting

Die Investition in die Ausbildung neuer Mitarbeiter bietet Mittelständlern die Möglichkeit, die Nachwuchsführungskräfte frühzeitig an das Unternehmen zu binden und Talente selbst heranzuziehen. Investitionen in die Ausbildung oder weitere berufsbegleitende Qualifizierungen erhöhen das Mitarbeiterengagement.

4.7 Mitarbeiterbindung durch gezielte Personalentwicklung & Performance Management

Talent-Management-Umfrage

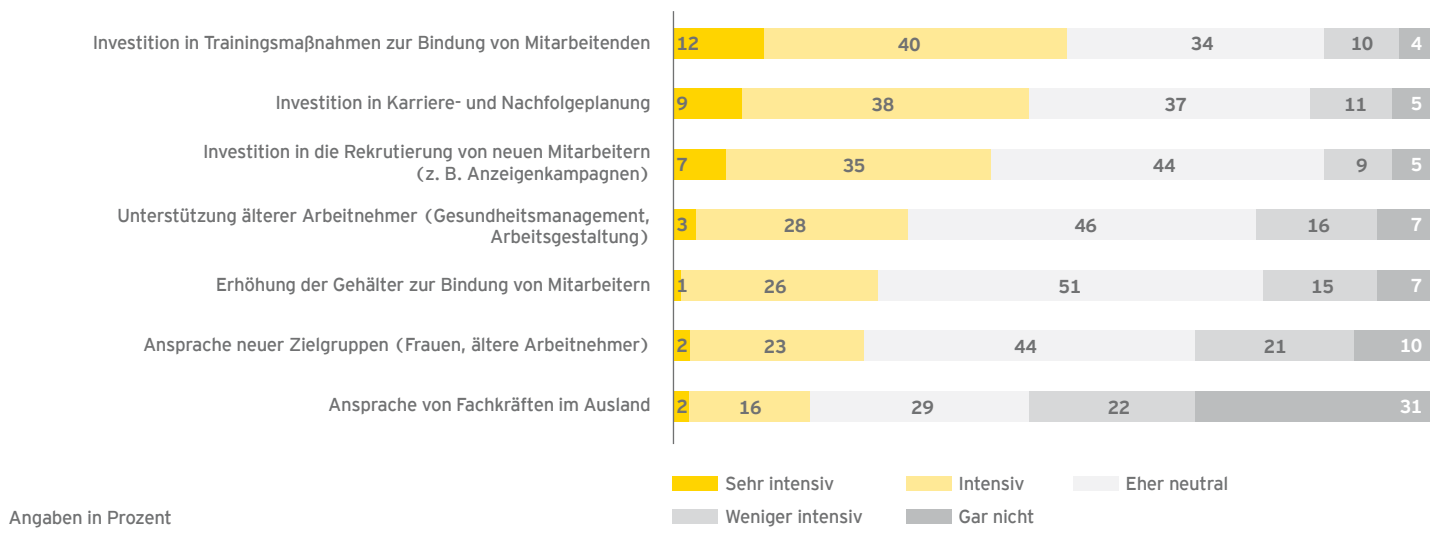
Als wichtige Hebel zur Bekämpfung des Fachkräftemangels und zur Bindung von Mitarbeitern sehen die Mittelständler Personalentwicklung und Trainingsmaßnahmen

an. Dies ergab unsere Talent-Management-Umfrage, in der 52 % der befragten Mittelständlerangaben, „sehr intensiv“ oder „intensiv“ Trainingsmaßnahmen zur Bindung von Mitarbeitern durchzuführen, um dem Fachkräftemangel zu begegnen.

Weiterbildung und Karriereplanung als Strategien gegen den Fachkräftemangel

„Was tut Ihre Personalabteilung, um dem Fachkräftemangel zu begegnen? Bitte geben Sie an, wie intensiv die einzelnen Maßnahmen verfolgt werden.“

Abbildung 17



Personalentwicklung wird bei 44 % der Befragten von der Personalabteilung durchgeführt. Die Geschäftsführung (Geschäftsführer, Inhaber) ist aber trotzdem noch in 36 % der Unternehmen für die Entwicklung der Fach- und Führungskräfte verantwortlich, gefolgt von den Abteilungsleitern, die sich um die Entwicklung der direkten Mitarbeiter kümmern. Die Mittelständler arbeiten im Personalbereich auch mit internen Coaches und Mentoren (4 %) oder sogar externen Beratern (2 %).

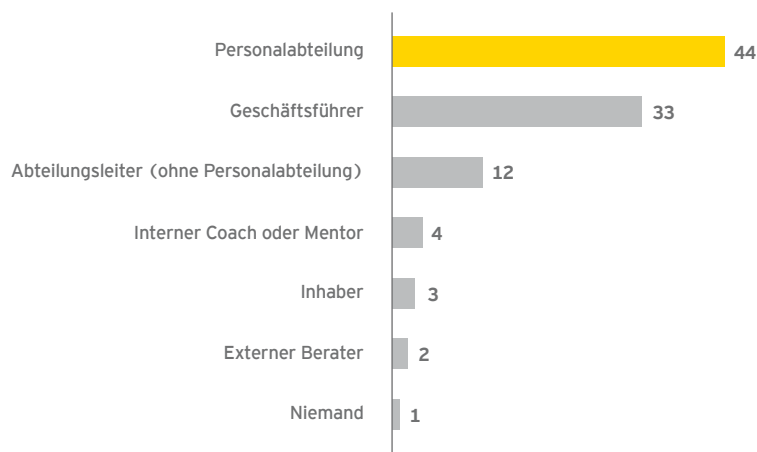
Trotz der Bemühungen und der Erkenntnis, dass Personalentwicklung einen großen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung hat, fehlt es bei einigen mittelständischen Unternehmen an differenzierten Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten und einer langfristig ausgelegten Personalentwicklung. Eine große Herausforderung für den Bereich der Personalentwicklung ist es, sich auf die Bedürfnisse der verschiedenen Altersgruppen einzustellen, unterschiedlichen Lebensphasen gerecht zu werden, wie es im Abschnitt zur lebensereignisorientierten Personalpolitik beschrieben wurde, sowie berufliche Erfahrungen und die individuelle Lernfähigkeit der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Neben klassischen Präsenztrainings bieten computer- und netzgesteuerte Trainingsprogramme, Webinare oder Webcasts im Bereich des E-Learnings kreative und kostengünstige Alternativen.

Dem Thema „lebenslanges Lernen“ kommt vor dem Hintergrund einer alternden Bevölkerung und der Erhöhung des Renteneintrittsalters eine wichtige Rolle zu. Generationenübergreifende Arbeits- und Lernsituationen müssen geschaffen werden und die Initiierung von Paten- und Mentorenprogrammen dient nicht nur der beruflichen Weiterbildung, sondern beugt auch einem Wissensverlust bei der Verrentung von Mitarbeitern vor.

Auch Personalentwicklung primär durch HR

„Wer ist in Ihrem Unternehmen primär für die Entwicklung von Fach- und Führungskräften verantwortlich?“

Abbildung 18



Angaben in Prozent | Mehrfachnennungen möglich

Da die Ressourcen zur Bearbeitung der Vielzahl von Themen im Bereich der Personalentwicklung häufig begrenzt sind, haben mittelständische Unternehmen die Chance, in einem Personalentwicklungsnetzwerk von den Vorteilen der Personalentwicklung im Verbund zu profitieren. Beispielhaft wurden bereits **MACH1 & MACH2 Herford** genannt, die als Unternehmensnetzwerk beteiligte Unternehmen bei der Suche und Vermittlung eines Personalentwicklers unterstützen und die Unternehmen zu den Themen Weiterbildung und Personalentwicklung beraten. Als Zusammenschluss von mittelständischen Unternehmen einer Region (nicht zwingend einer Branche) kann die Finanzierung eines Personalentwicklers geteilt werden. Mit diesem können dann unternehmensspezifische Personalentwicklungsstrategien ausgearbeitet werden. Zudem ergibt sich für die Mitgliedsunternehmen neben einer Reduzierung des finanziellen Risikos der Vorteil, sich durch die gemeinsame Weiterbildung über Erfahrungen auszutauschen

und weitere Synergien und Projekte im Verbund angehen zu können.

Im Rahmen eines integrierten Talent-Management-Ansatzes reicht es aber nicht aus, Personalentwicklung im Sinne von Trainings und Seminaren abzuhalten. Wichtig sind auch die Evaluation dieser Trainings und die Aufnahme und Bewertung der Leistung der Mitarbeiter in einem Performance-Management-System. Es muss nicht immer - wie es mittlerweile in Großunternehmen Standard ist - ein eigenes IT-System zum Performance Management sein. Oftmals hilft es bereits, die Erwartungen und Zielsetzungen aus Mitarbeitergesprächen in einem standardisierten Verfahren systematisch und strukturiert festzuhalten und neben der Leistungsbewertung auch eine Potenzialeinschätzung vorzunehmen, um sich einen Überblick über die Potenziale im Unternehmen zu verschaffen und diese Informationen dann für die Weiterentwicklung und Nachfolgeplanung zu nutzen.

Entrepreneur des Jahres 2011

In der Entwicklung ihrer Mitarbeiter setzen die Entrepreneur des Jahres 2011 auf einen Mix aus quantitativen und qualitativen Zielen (siehe Abbildung 19). 75 % der Entrepreneur geben ihren Angestellten quantitative Ziele wie Umsatzsteigerung, Erhöhung des Marktanteils oder Steigerung der Produktivität vor, 69 % fordern daneben aber auch die Erreichung qualitativer Ziele wie beispielsweise die Optimierung von Arbeitsabläufen oder die Entwicklung der eigenen Fähigkeiten. Letzteres wird von 70 % der Entrepreneur in regelmäßigen Beurteilungen der Mitarbeiter im Rahmen des Performance Managements festgehalten, um dann Maßnahmen zur Weiterentwicklung abzuleiten.

Mitarbeiterentwicklung Abbildung 19

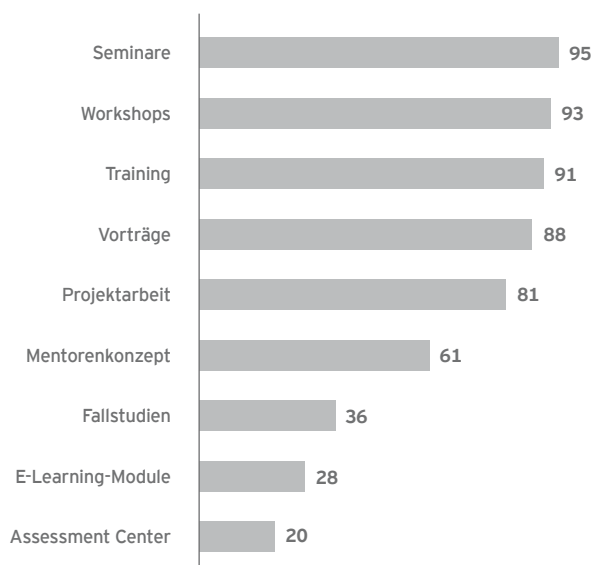
Vereinbarung quantitativer Ziele	75 %
Regelmäßige Messung der Zielerreichung	75 %
Mitarbeiterbeurteilungsgespräche	70 %
Vereinbarung qualitativer Ziele	69 %
Erfolgsabhängige Entlohnung/individuell vereinbarte Ziele	67 %
Erfolgsabhängige Entlohnung/Steigerung des Unternehmenswerts	48 %

Anmerkung: Anteil der Befragten, deren Antwort „stimme sehr stark zu“ lautet. Mehrfachnennungen möglich.

Entrepreneur des Jahres 2009

Das Angebot der betrieblichen Weiterbildung versuchen die Entrepreneur des Jahres 2009 möglichst vielfältig zu gestalten und an die Bedürfnisse der Mitarbeiter anzupassen (siehe Abbildung 20). Ein fester Bestandteil sind nach wie vor Präsenzveranstaltungen, bei denen Mitarbeiter Wissen und Erfahrungen austauschen und ihr persönliches Netzwerk erweitern können. Einzelne Vorträge, Mentorenkonzepte und die Möglichkeit zum Selbststudium (E-Learning-Module) ergänzen das Weiterbildungsrepertoire.

Arten betrieblicher Weiterbildung Abbildung 20



Angaben in Prozent | Mehrfachnennungen möglich

Entrepreneur des Jahres 2008

Die Entrepreneure des Jahres 2008 sehen die betriebliche Weiterbildung als erfolgskritischen Faktor an (siehe Abbildung 21). In diesen weiterbildenden Maßnahmen, die sich unmittelbar auf den Erfolg des Unternehmens auswirken, sehen die Entrepreneure eine starke Motivation, die eine höhere Loyalität und Bindung der Mitarbeiter bewirkt.

Als Signal für die Bedeutung der Weiterbildung stellen die Entrepreneure des Jahres ihren Mitarbeitern entsprechende Zeitbudgets zur Verfügung (siehe Abbildung 22). 72 % der Entrepreneure gaben an, ihren Mitarbeitern mehr als 6 Arbeitstage im Jahr für weiterbildende Maßnahmen einzuräumen, 20 % bestätigten sogar, ihren Mitarbeitern mehr als 18 Tage für deren Weiterbildung zur Verfügung zu stellen.

Bei der „**Offensive Mittelstand - Gut für Deutschland**“ (<http://www.offensive-mittelstand.de>) können Unternehmen einen Mittelstands-Check durchführen, anhand eines Fragebogens und von Selbsteinschätzungen in 11 verschiedenen Kategorien (u. a. Strategie, Führung, Unternehmenskultur, Personalentwicklung, Innovation) analysieren, wie wettbewerbsfähig das Unternehmen aufgestellt ist, und Anregungen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels und der demografischen Herausforderungen erhalten.

Betriebliche Weiterbildung wird durch zahlreiche Programme und **staatliche Förderung** unterstützt: Es gibt nationale Programme, die sich an bestimmte Zielgruppen richten (gering qualifizierte oder ältere Arbeitnehmer), u. a. von der Bundesagentur für Arbeit (www.arbeitsagentur.de), branchenspezifische Förderprogramme oder regionale Unterstützung der einzelnen Bundesländer. Eine Übersicht bietet die Förderdatenbank (www.foerderdatenbank.de).

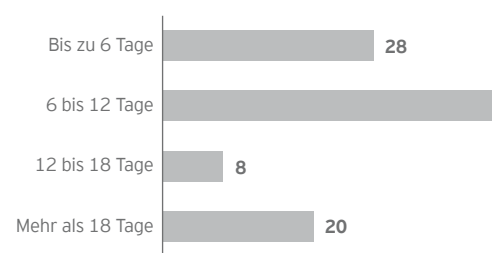
Personalentwicklungsmaßnahmen und Trainings tragen maßgeblich zur Mitarbeiterbindung bei und haben einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und eines intensiven Wettbewerbs um Talente sind Maßnahmen zur Bindung von Talenten essenziell.

Unmittelbare Auswirkungen auf den Betriebserfolg	97 %
Stark motivierende Wirkung auf die Mitarbeiter	91 %
Beitrag zur langfristigen Mitarbeiterbindung	85 %
Voraussetzung der Karriere im Betrieb	43 %
Weiterbildung ausschließlich fachlich	8 %
Anmerkung: Mehrfachnennungen möglich	

fördert die Leistungsmotivation.	97 %
gewinnt zukünftig an Bedeutung.	97 %
stärkt die Innovationskraft.	96 % ⁴⁴
erhöht das kreative Potenzial.	89 %
überwindet Barrieren.	82 %
Anmerkung: Mehrfachnennungen möglich	

Zeitbudget für weiterbildende Maßnahmen pro Jahr (2006)

Abbildung 22



Angaben in Prozent

4.8 Leistungsorientierte und motivierende Vergütung

Auch im Hinblick auf die Vergütung ergeben sich hier erfolgskritische Herausforderungen für die Unternehmen. Bei vielen mittelständischen Unternehmen wird nach dem gültigen Tarifvertrag entlohnt, da es keine eigenen Firmentarifverträge gibt. Nicht tarifgebundene Mittelständler sind aufgrund ihrer geringen Unternehmensgröße in der Gestaltung variabler und fixer

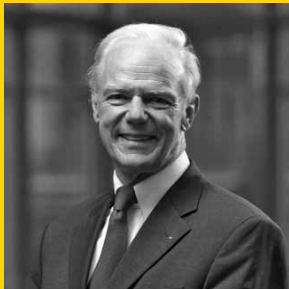
Gehaltsanteile und von Gehaltsentwicklungen zwar sehr flexibel; im Wettbewerb um materielle wie auch immaterielle Zusatzleistungen mit Konzernen, bei denen Firmenwagen, diverse Zusatzversicherungen, eigene Sport- und Fitnessprogramme oder Firmenkantinen Standard sind, schneiden sie jedoch oft schlechter ab. Die Entwicklung individueller Gehaltslösungen im Mittelstand stellt eine große Herausforderung dar. Neben der fixen Entlohnung sollten variable Anteile angeboten werden, um Mit-

arbeiter leistungs- und erfolgsabhängig entlohnen zu können, auf individueller oder auf Teambasis. Weitere Herausforderungen ergeben sich aus der demografischen Entwicklung. Sie erfordert eine Diskussion über altersgerechte Vergütung und stellt auch das Senioritätsprinzip bei der Vergütung infrage, da es bei jüngeren Arbeitnehmern ein Gefühl der Ungerechtigkeit auslösen kann.



Best Practices: Entrepreneur des Jahres 2010

Der Entrepreneur des Jahres 2010, Martell Schilling von der **Protection One GmbH**, spricht sich ebenfalls für ein großzügiges Incentive-Modell und eine entsprechende Erfolgsbeteiligung am Unternehmensgewinn aus. In seinem Unternehmen wird den Mitarbeitern viel abverlangt. Bei der 24h-Live-Fernüberwachung ist rund um die Uhr an 365 Tagen im Jahr immer jemand im Einsatz. Um den sekundenschnellen Schutz vor Einbruch, Diebstahl und Vandalismus zu gewährleisten, dürfen sich die Mitarbeiter keine Nachlässigkeiten erlauben. Ihr Engagement wird entsprechend belohnt. Schilling sagt über die Erfolgsbeteiligung in seiner Firma: „Wenn es dem Unternehmen gut geht, sollen alle daran teilhaben, die dafür gearbeitet haben!“



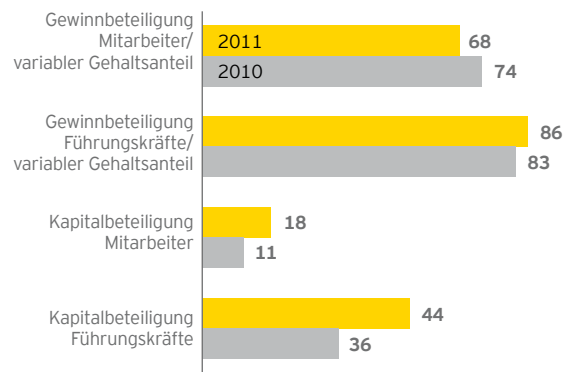
Protection One GmbH

Entrepreneur: Martell Schilling
Gründung: 1997, Buy-out 2003
Umsatz (2010): 21,6 Millionen Euro
Mitarbeiter (2010): 113
Branche: akustische und visuelle Fernüberwachung

Leistungsorientierte, marktgerechte Vergütung und variable Gehaltsanteile wirken sich motivierend auf den Arbeitseinsatz aus und können zur langfristigen Mitarbeiterbindung beitragen.

Mitarbeiterbeteiligung

Abbildung 23



Angaben in Prozent | Mehrfachnennungen möglich

5 Ausblick

Die Ergebnisse der Talent-Management-Umfrage zeigen, dass der Mittelstand die Herausforderungen der demografischen Entwicklung und des Fachkräftemangels für das Personalmanagement erkannt hat. Die mittelständischen Unternehmen aus unserer Stichprobe messen personalpolitischen

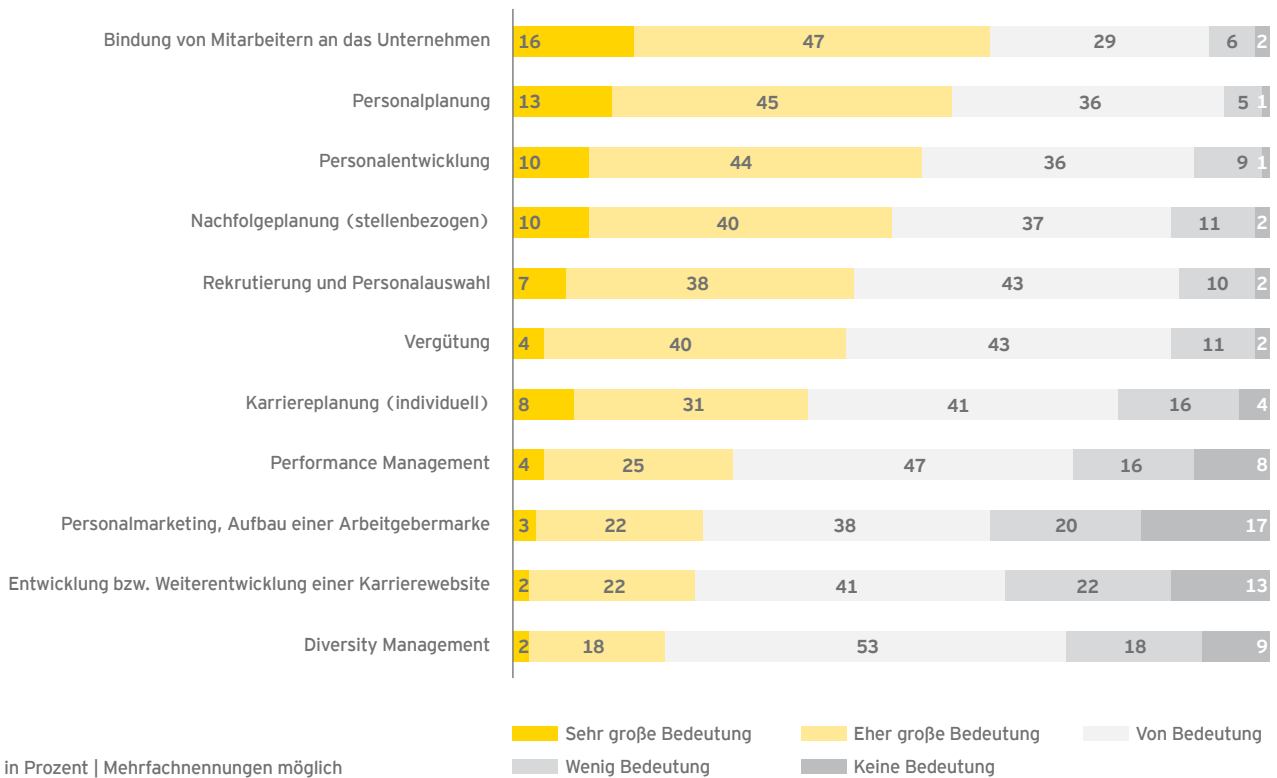
Themen eine große Bedeutung bei. Die Bindung von Mitarbeitern wird von 63 % der Befragten (sehr große und große Bedeutung) als besonders zentrales personalwirtschaftliches Thema für das Unternehmen eingestuft. In der Hierarchie der Bedeutung folgen die Themen Personal-

planung, Personalentwicklung, Nachfolgeplanung, Vergütung, Rekrutierung und Personalauswahl. Das Schlusslicht bilden mit 20 % das Thema Diversity Management und mit 24 % der Nennungen das Thema Entwicklung bzw. Weiterentwicklung einer Karrierewebsite.

Mitarbeiterbindung ganz oben auf der Agenda

„Welche Bedeutung haben folgende personalwirtschaftliche Themen für Ihr Unternehmen?“

Abbildung 24



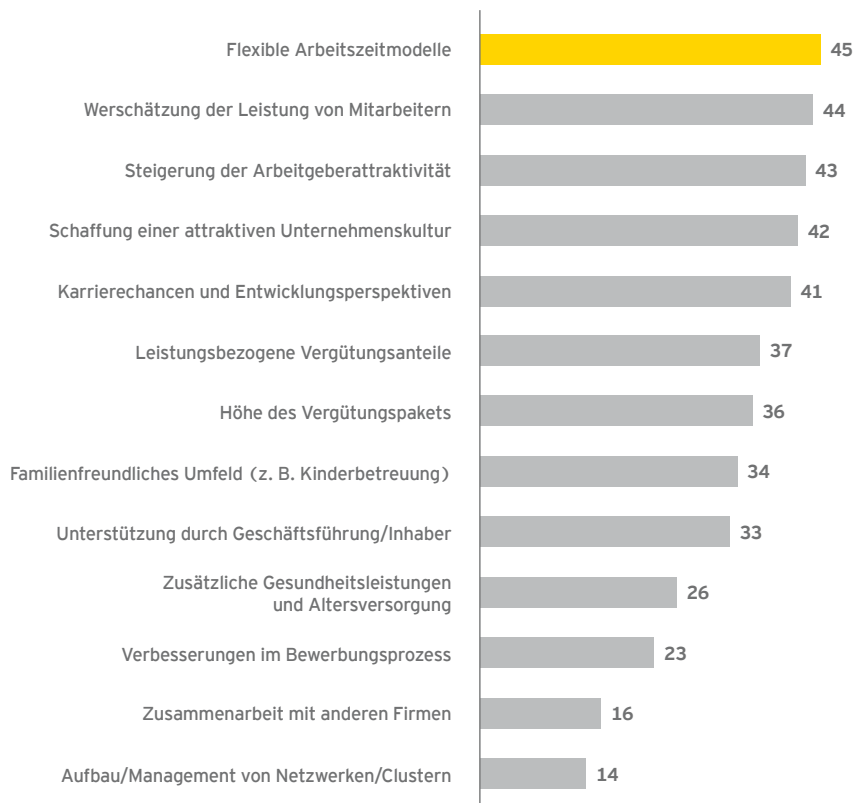
Obwohl nur 25 % der befragten Unternehmen angaben, dass Employer Branding eine Bedeutung für sie besitze, steht das Thema „Steigerung der Arbeitgeberattraktivität“ unter den Herausforderungen, die erfüllt werden müssen, um langfristig erfolgreich zu sein, auf Platz 3. Hierfür wäre Employer

Branding ein wichtiges Instrument. Die mit 45 % der Unternehmen am häufigsten genannte Herausforderung ist die Schaffung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, gefolgt von der Wertschätzung der Leistung von Mitarbeitern und dem eben schon genannten Employer Branding.

Mittelständler wollen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen punkten

„Welche der folgenden Herausforderungen müssen Ihrer Meinung nach erfüllt werden, um bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern langfristig erfolgreich zu sein?“

Abbildung 25



Angaben in Prozent | Mehrfachnennungen möglich

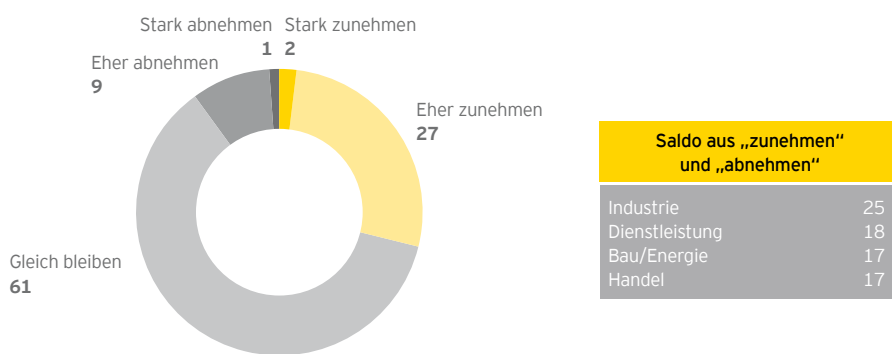
Die Rückmeldungen aus dem Mittelstand zeigen, dass Unternehmen noch zu reaktiv sind: Gerade in den Bereichen der Rekrutierung und des Employer Brandings sowie der Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitern (Aus- und Weiterbildung) können und müssen Mittelständler noch aktiver werden. Neben den aufgezeigten Lösungsstrategien und Ideen zur Bewältigung des Fachkräftemangels in den einzelnen Personalpraktiken schlagen wir mittelständischen Unternehmen zwei Lösungsstrategien vor: Zum einen handelt es sich um die Einführung eines integrierten Talent-Management-Ansatzes im Mittelstand, zum anderen empfehlen wir die Bildung von Netzwerken zur Ausführung verschiedener Personalmaßnahmen im Verbund.

Abschließend ist positiv zu vermerken, dass 29 % der Mittelständler angaben, ihr Budget für die langfristige Rekrutierung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern zukünftig (in den nächsten drei Jahren) sogar zu erhöhen, um mehr in das Talent Management zu investieren. Es bleibt also abzuwarten, wann und wie sich das Talent Management im Mittelstand entwickeln wird. Zu hoffen ist, dass mittelständische Unternehmen in Deutschland schnell handeln, ihre Personalpraktiken bündeln und im Rahmen eines integrierten Talent Managements strategisch ausrichten, damit sie der demografischen Entwicklung und dem Fachkräftemangel erfolgreich begegnen können.

Höhere Investitionen in Rekrutierung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern

„Wie wird sich das Budget, das Ihrem Unternehmen für die Rekrutierung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern zur Verfügung steht, in den nächsten drei Jahren entwickeln?“

Abbildung 26



Angaben in Prozent bzw. Prozentpunkten



6 Executive Summary und Handlungsempfehlungen für den Mittelstand

Der Fachkräftemangel ist virulent - Maßnahmen von staatlichen und öffentlichen Institutionen werden eingeleitet. Wie die Ergebnisse der Studie zeigen, fällt es Mittelständlern jetzt schon schwer, qualifizierte Mitarbeiter zu finden; jedoch bedarf es eines Wandels der Personalarbeit in mittelständischen Unternehmen hin zu einem Talent Management, um dem Fachkräftemangel effektiv zu begegnen.

Basierend auf den drei unterschiedlichen Perspektiven der akademischen Diskussionen (1), der Mittelstandsbefragung (2) und von Best-Practice-Beispielen erfolgreicher Unternehmen und Entrepreneur (3) lassen sich folgende konkrete Maßnahmen für Mittelständler zur Bekämpfung des Fachkräftemangels ableiten.

Aktive Bekämpfung des Fachkräftemangels im Verbund

Die Studie zeigt, dass Mittelständler strategische Netzwerke und Unternehmenskooperationen noch viel zu wenig nutzen, um die Herausforderungen des demografischen Wandels im Personalbereich gemeinsam zu meistern. Dabei liegen die Vorteile von Netzwerken auf der Hand; Mittelständ-

ler können durch die engere Zusammenarbeit und den Austausch mit anderen enorm profitieren. Neben Synergie- und Skaleneffekten kann der Erfahrungsaustausch weitere Impulse zur Bekämpfung des Fachkräftemangels liefern. Eine Recherche über staatliche Fördermöglichkeiten, Beratung zum Aufbau derartiger Netzwerke in der Region oder ein Anschluss an bestehende Verbände bieten sich zur Initiierung eines Netzwerks an.

Talent Management in die Praxis umsetzen

Das Thema Talent Management wird viel diskutiert und ist auch für mittelständische Unternehmen von großer Bedeutung. Durch die Integration der verschiedenen Praktiken in einem Talent-Management-Ansatz können Mittelständler ihre Personalarbeit professionalisieren und sich so einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten. Den Kern eines Talent-Management-Modells für Mittelständler bildet eine demografieorientierte, langfristige Personalplanung. Hieraus abgeleitet gewinnen Themen wie Rekrutierung, Employer Branding, Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung und Vergütung noch mehr an Bedeutung. Die

Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, der Talente erkennt, fördert und wertschätzt, ist für mittelständische Unternehmen eine Herausforderung und oft Neuland; die Auseinandersetzung mit der Thematik ist jedoch dringend notwendig, um im Wettbewerb mit Großunternehmen mit einem höheren Bekanntheitsgrad bestehen zu können.

Personalentwicklung als wichtiges Instrument zur Bindung von Mitarbeitern

Durch die demografische Entwicklung und den daraus resultierenden Fachkräftemangel erhalten Themen wie Employer Branding und Rekrutierung mehr Aufmerksamkeit; es geht darum, frühzeitig Maßnahmen zur Kandidatenansprache einzuleiten. Ein weiterer Schwerpunkt im Bereich des Talent Managements liegt darin, sich um die bestehenden Mitarbeiterpotenziale zu kümmern: Retention Management kommt zum Einsatz. Personalentwicklung, Trainings sowie Investitionen in die Aus- und Weiterbildung tragen maßgeblich zur Mitarbeiterbindung bei, erhöhen die Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen und führen zu einer geringeren Fluktuation.

Eine Hilfestellung, um einzuschätzen, wie gut sich ein Unternehmen bereits auf die demografische Entwicklung vorbereitet hat, liefert der folgende Fragenkatalog:

- ▶ **Personalplanung:** Ist die Personalplanung in Ihrem Unternehmen langfristig (3-5 Jahre) ausgelegt und berücksichtigt sie demografieorientierte Kennziffern (Altersstruktur, Qualifikationsniveau, Krankheits-/Abwesenheitstage, Zeit bis zur Verrentung, Geschlechterverteilung)?
- ▶ **Rekrutierung:** Setzt Ihr Unternehmen differenzierte Rekrutierungsmaßnahmen zur Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen ein? Kennen Sie die unterschiedlichen Bedürfnisse Ihrer Zielgruppen (Zielgruppenanalyse) und richten Sie Ihre Rekrutierungsstrategie darauf aus?
- ▶ **Employer Branding:** Verfügt Ihr Unternehmen über eine einheitliche Kandidatenkommunikation und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität?
- ▶ **Personalauswahl:** Berücksichtigen Sie in Ihrem Unternehmen das Mehraugenprinzip bei der Einstellung neuer Kollegen?

Wie konsequent und strukturiert gehen Sie in der Personalauswahl vor? Nutzen Sie bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern unterschiedliche Auswahlinstrumente?

- ▶ **Ausbildung:** Bildet Ihr Unternehmen eigene Fach- und Führungskräfte selbst aus? Bieten Sie in der Berufsausbildung verschiedene Modelle wie ein berufsbegleitendes duales Studium oder eine Ausbildung für ältere Mitarbeiter und Wiedereinsteiger an?
- ▶ **Personalentwicklung:** Wie viel Zeit und Ressourcen investieren Sie in die Personalentwicklung Ihrer Mitarbeiter? Verfügt Ihr Unternehmen über zielgruppenspezifische Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten (ggf. sogar Berücksichtigung unterschiedlicher Lebensereignisse und -zyklen)? Nutzen Sie ein Performance-Management-System zur strukturierten Leistungssteuerung?
- ▶ **Vergütung:** Vergüten Sie Ihre Mitarbeiter leistungsorientiert mit variablen Gehaltsanteilen? Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter am Unternehmenserfolg?

Im Wettbewerb um Talente sind Mittelständler angehalten, eine vorausschauendere, professionelle Personalarbeit zu leisten. Dies bedarf eines intensiven Dialogs zwischen der Geschäftsführung bzw. dem Inhaber und der Personalabteilung. Das Unternehmen muss für diese Neuausrichtung und Umstellung von einer administrativen Personalarbeit hin zu einem integrierten Talent Management die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellen: *Talent Management muss zur Chefsache gemacht werden.*

Zitierte Literatur

Armutat, S. et al. (2009): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Beutler, A. (2011): Arbeiterlos. Deutschland gehen die Erwerbstätigen aus, warnt die Regierung im Demografie-Bericht und empfiehlt eine gesteuerte Zuwanderung. Focus, Nr. 34/11 vom 22. August 2011, S. 35.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011): Fachkräftesicherung - Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung. Juni 2011. http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/fachkraeftesicherung-ziele-massnahmen.pdf?__blob=publicationFile.

Ernst & Young (2011): Mittelstandsbarometer 2011. Sommerumfrage. August 2011. Link: <http://www.ey.com/DE/de/Newsroom/News-releases/20110901-Jeder-zweite-Mittelstaendler-fuerchtet-Verschlechterung-der-Wirtschaftslage>.

Flüter-Hoffmann, C. (2010): Das Projekt PriMa: wettbewerbsfähige Personalpolitik für KMU. Köln, 9.11.2010. http://www.menschen-unternehmen-zukunft.de/media/pdf/prima_cfh_09.11.10.pdf.

Nalebuff, B. J.; Brandenburger, A. M. (1996): Co-opetition. New York: Currency.

Parment, A. (2009): Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Wiesbaden: Gabler.

Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Link: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2009/Bevoelkerung/pressebroschuere__bevoelkerungsentwicklung2009,property=file.pdf.

Statistisches Bundesamt (2011): Demografischer Wandel in Deutschland. Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern. Heft 1. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Link: www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungsHaushaltsentwicklung5871101119004,property=file.pdf.

Nützliche Websites für mittelständische Unternehmen

Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn) ist ein gemeinnütziges Netzwerk, das 2006 auf Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gegründet wurde und heute mehr als 270 Unternehmen und Institutionen umfasst. ddn setzt sich für die aktive Gestaltung des demografischen Wandels ein, mit 10 Themenkreisen und 17 regionalen ddn-Netzwerken: www.demographie-netzwerk.de.

Die „**Förderdatenbank**“ ist eine Internetplattform des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie und bietet einen umfassenden und aktuellen Überblick über die verschiedensten Förderprogramme der Europäischen Union, des Bundes und der Bundesländer. Sie dient als Informationsquelle für Privatpersonen, Existenzgründer, Unternehmen jeglicher Größe und Berater. Darüber hinaus bietet das BMWi eine kostenlose Förderberatung unter der Telefonnummer 030 18 615-80 00, Telefax: 030 18 615-70 33 an. Weitere Informationen finden Sie unter www.foerderdatenbank.de.

„**Offensive Mittelstand - Gut für Deutschland**“ ist das eigenständige Mittelstandsnetzwerk der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und soll Mittelständlern durch das Netzwerk und die Bereitstellung von Checklisten und Analyseinstrumenten unterstützen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Link: www.offensive-mittelstand.de.

KMU-MINT ist ein Zusammenschluss von 14 Pilotunternehmen, dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Projekträger) und dem RWK Kompetenzzentrum zur Ausarbeitung personalpolitischer Lösungen und Instrumente für die Fachkräftesicherung. Sie stellen eine **Personal-Toolbox** mit Anleitungen, Checklisten zu Unternehmensanalyse und Personalbedarfsplanung, Personalrekrutierung, -entwicklung und -bindung für MINT-Fachkräfte zur Verfügung: www.mint-fachkraefte.de/toolbox.

Wegweiser-Kommune: Datenbank mit diversen Trendanalysen und Bevölkerungsprognosedaten bis zum Jahr 2020 sowie mehr als 90 sozioökonomischen Indikatoren. Dieser Service der Bertelsmann Stiftung stellt Analysen zu Kommunen mit mehr als 5.000 Einwohnern als Grundlage für Demografieanalysen des Unternehmensstandorts zur Verfügung. Link: www.wegweiser-kommune.de.

Praxisleitfaden „**Demografie handhaben**“ mit Bedarfsanalysen, Vorgehen und Ideen von Zukunft im Zentrum: www.ziz-berlin.de/media/de/JobMotion_Leitfaden_2010_web.pdf.

Weitere Leseempfehlungen zum Thema Personalmanagement und Talent Management

Armutat, S. et al. (2009): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Deller, J.; Kern, S.; Hausmann, E.; Diederichs, Y. (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. Heidelberg: Springer.

Festing, M.; Dowling, P. J.; Weber, W.; Engle, A. D. (2011): Internationales Personalmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Jäger, W.; Lukasczyk, A. (Hrsg., 2009): Talent Management. Strategien, Umsetzung, Perspektiven. Personalwirtschaft Buch. Köln: Luchterhand.

Ritz, A.; Thom, N. (Hrsg., 2011): Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. Wiesbaden: Gabler.

Scullion, H.; Collings, D. G. (Hrsg., 2011): Global Talent Management. New York: Routledge.



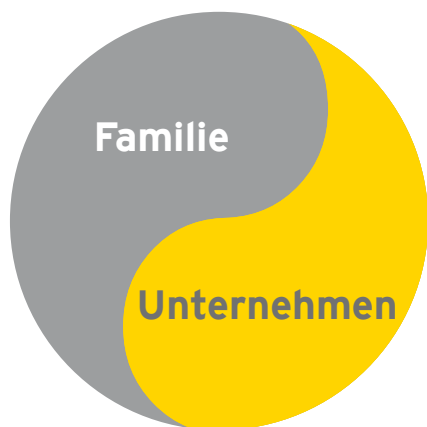


Ernst & Young Kompetenzzentrum für Familienunternehmen

Wir unterstützen Ihre Familie und Ihr Familienunternehmen

Als führender Ansprechpartner ist es unser Anspruch, Familien und ihre Unternehmen erfolgreich zu beraten und langfristig zu begleiten. Mit unseren Leistungen unterstützen wir sie dabei, die aktuellen Herausforderungen zu bewältigen, die die Märkte mit ihren vielschichtigen Unwägbarkeiten, aber auch mit ihren Chancen auszeichnen. Wir möchten den Familienunternehmern helfen, ihr Lebenswerk für die nächste Generation zu bewahren und weiter auszubauen.

Ernst & Young unterstützt Ihre Familie und Ihr **Familienunternehmen**. Wir wissen, dass man beides nicht voneinander trennen kann - fühlt sich Ihre Familie mit der finanziellen Situation nicht wohl, kann das Geschäft darunter leiden. Und läuft das Geschäft nicht, kann die Familie dies schmerzhaft zu spüren bekommen. Darum bieten wir Ihnen und Ihren Familienmitgliedern speziell auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittene Beratungsleistungen an und unterstützen Sie dabei, Ihr Unternehmen langfristig auf Erfolgskurs zu halten.



Bei allen Aufgaben spielt es keine Rolle, ob Sie unsere Unterstützung in Deutschland, in Europa oder irgendwo anders auf der Welt suchen: Wir sind da, wo Sie uns brauchen. Unsere globale Ernst & Young-Organisation ist weltweit in 140 Ländern mit mehr als 141.000 Mitarbeitern vor Ort. Ganz gleich, ob Sie neue Wachstumsmärkte in Asien oder Südamerika erschließen möchten, ein Joint Venture in Osteuropa in Betracht ziehen oder ein Produkt in einem benachbarten Markt einführen wollen - wir haben die richtigen Verbindungen und können Ihnen den Weg zu neuen Chancen sowohl in Schwellenländern als auch in entwickelten Märkten ebnen.

Wir setzen unsere Erfahrung für Ihr Unternehmen ein, beraten Sie bei komplexen grenzüberschreitenden Fragestellungen und stellen Ihnen ein integriertes Team zur Verfügung, das Sie bei Ihren Unternehmungen unterstützt. Über den systematischen Wissensaustausch innerhalb unseres Netzwerks haben wir gleichzeitig Zugriff auf die neuesten Methoden verschiedenster Branchen. Wertvolles Wissen, mit dem sich bereits sehr gute Strategien noch weiter verbessern lassen.

Wir bieten jedem Familienunternehmen einen maßgeschneiderten Service. Wir wissen, dass es keine Universallösungen gibt, daher sind all unsere Dienstleistungen individuell auf Ihr Unternehmen zugeschnitten. Schließlich ist Ihr Unternehmen einzigartig und es ist genau diese Einzigartigkeit, die Sie erfolgreich macht - wir wollen Ihnen dabei helfen, sie zu bewahren.

Wir unterstützen Sie unabhängig und praxisorientiert dabei, Ihr Unternehmen erfolgreich auf Wachstums- oder Konsolidierungskurs zu bringen. Für jede Situation finden Sie bei uns erfahrene Fachleute, die Sie dabei unterstützen, Ihre Chancen zu nutzen, Ihre Potenziale zu entfalten und Ihre Ziele zu erreichen.

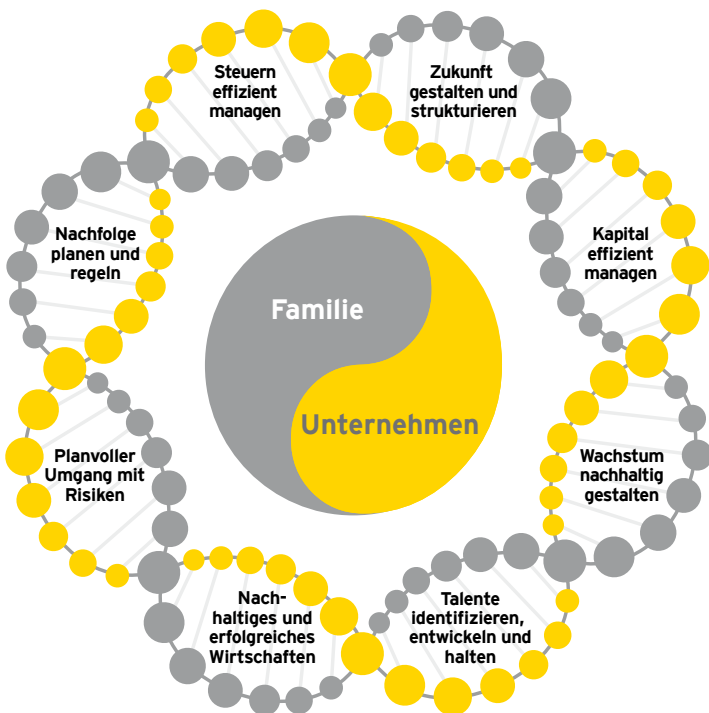
Ernst & Young berät die innovativsten Firmen der Welt. Wir können Sie dabei unterstützen zu wachsen, Innovationen zu entwickeln und gleichzeitig die Risiken im Blick zu behalten und das Familienvermögen zu bewahren. Wir möchten Ihnen helfen, über Generationen hinweg erfolgreich zu sein.

Die Wachstums-DNA von Familienunternehmen

Jedes Familienunternehmen ist einzigartig. Und doch gibt es Faktoren, die alle erfolgreichen Unternehmen gemeinsam haben. Wir haben diese Erfolgsfaktoren analysiert und nennen sie die „Wachstums-DNA von Familienunternehmen“.

Ernst & Young versteht, was Sie tagsüber auf Trab und nachts wach hält. Wir wissen, wie schwierig es ist, die Balance zwischen den Interessen der Familie und den Herausforderungen, vor denen das Unternehmen steht, zu halten. Und wir wissen, was ein Familienunternehmen erfolgreich macht.

Seit 1919 unterstützen wir Familien und ihre Unternehmen dabei, erfolgreich zu sein. Unsere Beratung basiert zum einen auf unserer jahrelangen Erfahrung und zum anderen auf fundierten Methoden, die auf den führenden Praktiken erfolgreicher Familienunternehmen weltweit aufbauen.



Der Ernst & Young-Ansatz ist in unserem Modell der „Wachstums-DNA der Familienunternehmen“ verankert. Mit diesen maßgeschneiderten Dienstleistungen unterstützen wir Sie und Ihre Familie dabei, Ihr Unternehmen erfolgreich für die Zukunft aufzustellen.

Die beiliegenden Broschüren erläutern unseren Ansatz und konzentrieren sich auf die wichtigsten Herausforderungen für Familienunternehmen - Herausforderungen, bei denen wir Sie, Ihre Familie und Ihr Unternehmen wirkungsvoll unterstützen können.

Kapital effizient managen: Familienunternehmen werden in Bezug auf das effiziente Kapitalmanagement mit immer komplexeren Herausforderungen konfrontiert, vor allem wenn es darum geht, Kapital für längerfristige Investitionen aufzubringen bzw. freizusetzen. Welche Optionen haben Familienunternehmen, um sich einen ausreichenden finanziellen Spielraum für wichtige Geschäftsstrategien zu schaffen, ohne dabei die Kontrolle aus der Hand zu geben?

Wachstum nachhaltig gestalten: Für den fortwährenden Erfolg ist es wichtig, Chancen und Risiken zu erkennen und eine nachhaltige Strategie für die Eroberung von weltweiten Marktanteilen zu verfolgen. Wenn Ihr Unternehmen eine gewisse Größe erreicht hat, kann es notwendig werden, die Systeme und Prozesse an die neue Größe anzupassen, Manager mit sehr guten Branchenkenntnissen und fachlichen Kompetenzen anzuwerben, Veränderungen in Form einer internationalen Expansion voranzutreiben und dabei die Kosten im Blick zu behalten, um die Gewinne und Margen aufrechtzuerhalten.

Talente identifizieren, entwickeln und halten: Ein Unternehmen ist immer nur so gut wie seine Mitarbeiter - dies gilt in der globalisierten Arbeitswelt mehr denn je. Gestiegenes Kostenbewusstsein, Marktschwankungen, weltweite Entsendungen, rechtliche Vorgaben oder die Notwendigkeit, Leistungsträger ans Unternehmen zu binden, stellen heute ein ganzes Bündel von Anforderungen an Familienunternehmen. Es gilt dabei, den goldenen Mittelweg zu finden, der sowohl den Interessen des Unternehmens als auch den Erwartungen des Mitarbeiters entspricht.

Nachfolge planen und regeln: Der Generationenwechsel in Familienunternehmen ist ein hochkomplexer Prozess und stellt häufig für alle Beteiligten - Familie, Unternehmen und Eigentümer - einen Balanceakt dar. Denn die Aufgaben, die es zu lösen gilt, besitzen neben der fachlich-sachlichen immer auch eine emotionale Komponente. Neben steuerlichen, rechtlichen und finanziellen Fragen spielen immer auch die ganz persönlichen Ziele und Wertvorstellungen des Unternehmers und seiner Familie eine Rolle.

Steuern effizient managen: Die sich fortwährend ändernde Steuerlandschaft hat erhebliche Auswirkungen auf die unternehmerischen Entscheidungen von Familienunternehmen. Ob es um Investitionen, Finanzierung und Liquidität oder Wachstums- und Expansionspläne geht - die steuerliche Belastung beeinflusst den Entscheidungsprozess in erheblichem Maße. Für Familienunternehmen ist es wichtig, die steuerlichen Folgen ihrer Geschäftsentscheidungen sowie die Strukturen, Prozesse und Richtlinien im Hinblick auf Steuerkontroversen und Risikomanagement zu kennen.

Planvoller Umgang mit Risiken: Unternehmen heißt riskieren: Ohne Risiken gibt es kein Wachstum. Es kommt jedoch nicht darauf an, möglichst viele Risiken einzugehen, sondern darauf, die eingegangenen Risiken zu steuern und unter Kontrolle zu haben. Gutes Risikomanagement stärkt das Vertrauen in das Unternehmen. Es führt zu besseren Entscheidungen und nachhaltigem Wachstum.

Zukunft gestalten und strukturieren: Um die Stabilität und das Wachstum Ihres Unternehmens abzusichern, ist es wichtig, frühzeitig eine Managementstruktur zu schaffen, mit deren Hilfe der zukünftige Erfolg über Generationen gesichert werden kann. Notfallplanung, das Ernennen familienfremder Führungskräfte und Familienstatuten tragen zur Sicherung des Erfolgs Ihres Unternehmens über Generationen hinweg bei.

Nachhaltiges und erfolgreiches Wirtschaften: Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens ist immer stärker von gesellschaftlichen und ökologischen Faktoren abhängig - über alle Grenzen hinweg. Faktoren wie neue aufsichtsrechtliche Bestimmungen, Veränderungen der Konsumentenpräferenzen und steigende Energiekosten veranlassen viele Unternehmen dazu, ihre Prozesse in der Lieferkette, in der Fertigung und bei der Erbringung von Dienstleistungen zu überdenken. Familienunternehmen sind hier bestens positioniert, um durch gute Planung und vorbereitende Maßnahmen einen Wettbewerbsvorsprung zu erzielen.

Weltweites Netzwerk von Kompetenzzentren

Ernst & Young verfügt über langjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Familienunternehmen in aller Welt. Seit 1919 stehen wir Familienunternehmen traditionell zur Seite. Als führender Ansprechpartner ist es unser Anspruch, Familien und ihre Unternehmen erfolgreich zu beraten und langfristig zu begleiten.

Speziell für Familienunternehmen haben wir ein Netzwerk von Kompetenzzentren eingerichtet, das Sie überall auf der Welt unterstützt. Ihnen stehen damit rund um den Globus Berater zur Verfügung, die Ihr Anliegen sowie die Herausforderungen Ihres Unternehmens genau verstehen. So können Sie weltweit von den neuesten Entwicklungen und innovativen Ideen speziell für Familienunternehmen profitieren.

Die Zentren wurden in Ländern eingerichtet, in denen Familienunternehmen einen erheblichen Beitrag zur lokalen Wirtschaft leisten. Das Team hat aber auch Zugang zu anderen Partnern, die sich über die ganze Welt verteilen, einschließlich Nord- und Südamerika, Asien und Australien.

Die folgenden Kolleginnen und Kollegen freuen sich auf Ihren Anruf.

Peter Englisch
Global, EMEA und Deutschland, Schweiz und Österreich
Leiter Kompetenzzentrum für Familienunternehmen
peter.englich@de.ey.com +49 160 939 21800

Penny Cooper
Direktorin, EMEA Kompetenzzentrum für Familienunternehmen
pcooper2@uk.ey.com +44 20 7980 0153

Eric van Hoof
Belgien Leiter Kompetenzzentrum für Familienunternehmen
eric.van.hoof@be.ey.com +32 2 774 9167

John Mystakidis
Bulgarien Leiter Kompetenzzentrum für Familienunternehmen
john.mystakidis@bg.ey.com +359 2 81 77 116

Philippe Vailhen
Frankreich Leiter Kompetenzzentrum für Familienunternehmen
philippe.vailhen@ey-avocats.com +33 2 51 17 50 02

Farokh Balsara
Indien Leiter Kompetenzzentrum für Familienunternehmen
farokh.balsara@in.ey.com +91 22 6192 0280

Paolo Zocchi
Italien, Spanien und Portugal Leiter Kompetenzzentrum für Familienunternehmen
paolo.zocchi@it.ey.com +39 02 7221 2493

Loutfi Echhade
Naher Osten und Nordafrika Leiter Kompetenzzentrum für Familienunternehmen
loutfi.echhade@sa.ey.com +9661 2159888

Marnix van Rij
Niederlande Leiter Kompetenzzentrum für Familienunternehmen
marnix.van.rij@nl.ey.com +31 88 407 3857

Osman Dincbas
Türkei Leiter Kompetenzzentrum für Familienunternehmen
osman.dincbas@tr.ey.com +90 212 368 5763

John Cooney
Vereinigtes Königreich und Irland Leiter Kompetenzzentrum für Familienunternehmen
jcooney@uk.ey.com +44 20 7951 0793

Oder besuchen Sie unsere Website unter: www.ey.com/familybusiness

Über die ESCP Europe



Die ESCP Europe (ehemals ESCP-EAP) ist die älteste Handelshochschule in Europa und wurde 1819 in Paris gegründet. Sie hat heute rund 4.000 Studenten aus über 90 Nationen an fünf europäischen Standorten: Berlin, London, Madrid, Paris und Turin. Die akademische Ausbildung der Studenten erfolgt in transnationalen Studiengängen und vermittelt wirtschaftliche und praxisnahe Fachkenntnisse. Von verschiedenen Master-Studiengängen über Promotions- und MBA-Programme bis hin zur Corporate Education bietet die

ESCP Europe ein breites Spektrum an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für internationale Studenten und Führungskräfte. Die ESCP Europe in Berlin ist als wissenschaftliche Hochschule staatlich anerkannt und arbeitet seit 1973 in Deutschland. Bundesweit ist sie die erste Hochschule, die von allen drei wichtigen internationalen Akkreditierungsagenturen - AACSB, AMBA und EFMD (EQUIS) - anerkannt worden ist und damit die sogenannte „Triple Crown“ erhalten hat.



Die globale Ernst & Young-Organisation im Überblick

Die globale Ernst & Young-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Transaktionsberatung sowie in den Advisory Services. Ihr Ziel ist es, das Potenzial ihrer Mitarbeiter und Mandanten zu erkennen und zu entfalten. Die 141.000 Mitarbeiter sind durch gemeinsame Werte und einen hohen Qualitätsanspruch verbunden.

Die globale Ernst & Young-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.de.ey.com

In Deutschland ist Ernst & Young mit über 6.900 Mitarbeitern an 22 Standorten präsent. „Ernst & Young“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2011

Ernst & Young GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

All Rights Reserved.

SKN 1111



Ernst & Young ist bestrebt, die Umwelt so wenig wie möglich zu belasten. Diese Publikation wurde daher auf Papier gedruckt, das zu 60 % aus Recycling-Fasern besteht.

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen Ernst & Young-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.