

Anziehendes Investment

Deutsche Mittelständler sind stark, einige sogar Hidden Champions. Zu viel „hidden“ schadet aber auch unbekanntem Weltmarktführern beim Finden und Halten von Fach- und Führungskräften.

Mittelständische Unternehmen stellt die Corona-Krise vor große Herausforderungen. Doch ein Blick auf die Entwicklung der vergangenen 20 Jahre genügt: Der deutsche Mittelstand boomt. Alle Anzeichen deuten darauf, dass er diese Krise auch überstehen wird. Hidden Champions, die oft unbekanntem Weltmarktführer unter ihnen, prägen mit einem starken Anteil den erfolgreichen Wirtschaftsstandort Deutschland. Als Technologie- und Innovationsmotor im Inland gilt der Mittelstand international als Markenzeichen. Doch warum haben viele Mittelständler dann Probleme, die richtigen Mitarbeiter zu finden und/oder zu halten? Der Mangel an Fachkräften und (Nachwuchs-)Führungskräften ist eine der größten Bedrohungen für den Mittelstand. Der „War for Talents“ ist intensiver geworden. Dies wird sich nach der Covid-19-Krise noch verschärfen. Denn ein mögliches Überangebot an qualifizierten Kräften garantiert noch keine gute Personalsituation im einzelnen Unternehmen.

Die zielorientierte Akquisition von gesuchten Mitarbeitern und das Erreichen von langfristiger Loyalität bei gefundenen Mitarbeitern gehören zu den strategischen Aufgaben der Unternehmensführung, die in hohem Maße über künftigen Erfolg mitentscheidet. Einerseits stellen sich Unternehmen dieser Aufgabe, andererseits unterschätzen viele Arbeitgeber die Hindernisse. Mittelstand als starke Marke alleine reicht nicht aus. Es geht darum, die Unternehmensmarke exzellent zu führen. Dazu ist für den Personalmarkt eine wettbewerbsfähige Corporate Brand zu schaffen und zu führen, also eine starke Employer Brand. Eine solche starke Marke hat nicht nur eine strategische Bedeutung, sondern eine ganze Reihe

betriebswirtschaftlicher Vorteile. Zu den wichtigsten Herausforderungen und Lösungen für Auf- und Ausbau einer starken Employer Brand gehören die nachfolgenden:

Aufmerksamkeit und Wahrnehmung schaffen: Viele mittelständische Unternehmen werden gar nicht erst als potentieller Arbeitgeber von Führungs- und Fachkräften wahrgenommen. Schon beim Herausfiltern geeigneter Unternehmen im Bewerbungsprozess fallen viele Mittelständler wegen fehlender Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt heraus. Sichtbarkeit ist durch gezielte Investition zu erhöhen. Der professionelle Auftritt mit gut organisierter Website speziell für Human Resources (HR) auch über Social Media wie LinkedIn und andere zählt dazu. Gezieltes Bewerben von Stellenausschreibungen in sozialen Medien kann Unternehmen helfen, die Aufmerksamkeit geeigneter Kandidaten auf sich zu lenken.

Brita verschafft sich einen hohen Bekanntheitsgrad

Gleiches gilt für Auftritte an Hochschulen und Universitäten, die oft Großunternehmen, Konzernen und Global Player überlassen bleibt. Durch geschickte Präsenz der Employer Brand können auch Mittelständler erfolgreich auf sich aufmerksam machen. Dies beweist beispielsweise der Wasserfilter-Hersteller Brita aus Taunusstein an der EBS-Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel. Mit systematischen und aufeinander abgestimmten Angeboten für Studierende in relevanten Fachbereichen, durch integrierte Case Studies im Vorlesungsbetrieb und über Vorträge von Führungskräften hat sich das Unternehmen mit weltweit mehr als 1.800 Mitarbeitern innerhalb kurzer Zeit einen hohen Bekanntheitsgrad verschafft. Das daraus entstandene Interesse der Studierenden führte zu signifikant gestiegenen Bewerberzahlen auf allen Ebenen – vom Praktikanten bis zum ehemaligen Ex-Absolventen als Führungskraft.

Fluktuation vermeiden: Die Akquise von neuen Mitarbeitern wird immer teurer sein, als das Erreichen von langfristiger Loyalität bei gefundenen Mitarbeitern. Eine

Kompakt

- ▶ Aufgabe der Unternehmensführung ist auch, eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen.
- ▶ Mit der Umsetzung werden statt Personal-Verwalter besser HR-Gestalter inklusive Know-how in Marketing betraut.
- ▶ Die Erwartungen nachwachsender Generationen erhöht den Druck hier zu investieren.



Wie ein Magnet müssten Mittelständler auf Führungskräfte und Mitarbeiter wirken, denn ihre Unternehmen stehen streng genommen schon für Stärke. Aber als Anziehungspunkt für Bewerber funktionieren sie nur, wenn die Unternehmensführung in Employer Branding investiert.

hohe Fluktuationsrate schadet Unternehmen wirtschaftlich. Angesichts dieser Tatsache erstaunt, wie wenig Zeit und Mittel mittelständische Unternehmen in ihre starke Arbeitgebermarke investieren. Fach- und Führungskräfte, die stolz auf ihren Arbeitgeber sind, haben eine belegbar höhere Loyalität gegenüber ihrem Unternehmen. Eine starke Employer Brand aufzubauen, zu der sich Mitarbeiter gerne bekennen, hat also unmittelbare betriebswirtschaftliche Vorteile.

Veränderung bedeutet inhaltlicher Wandel

Employer Branding statt Personalabteilung: HR-Abteilungen werden oft als reine Personalverwaltung unterhalten – oft zu Unrecht. Personalabteilungen müssen dafür inhaltlich ganzheitlich betrachtet werden. Langfristig ist HR-Expertenwissen aufzubauen, um kompetente Mitarbeiterförderung leisten zu können. Dann können sie auch Aufstiegschancen für Führungskräfte der Zukunft im Unternehmen kreieren. Personalabteilungen klassischer Prägung werden diesen Anforderungen nicht gerecht. Es reichen keine kosmetischen Eingriffe, wie die Bezeichnung der Abteilung zu ändern. Veränderung bedeutet inhaltlicher Wandel. Zeitgemäßes HR trägt die strategische Verantwortung für das Personal und trägt zum Großteil beim Employer Branding bei, sodass die Wahrnehmung steigt. Dafür übernehmen auch Markenprofis in HR oder Staff Development einige Aufgaben.

Neue Generationen, neue Erwartungen: Die sogenannten Generationen Y und Z haben eigene Wertvorstellungen und stellen viele HR-Entscheider damit vor neue Aufgaben. Die Bedeutung ist in vielen Unternehmen noch unbekannt, obwohl die jungen Generationen schon im Arbeitsmarkt angekommen sind. Ihre Ansprüche, beispielsweise ihr Verlangen nach flachen Hierarchien, ist also keine Zukunftsmusik.

Je eher sich Mittelständler mit den Generationen und ihren Ansichten auseinandersetzen, desto eher schaffen sie es, ihre Personalarbeit daran anpassen. Ihre sicher geglaubte Arbeitsplatz-Situation mag sich in der Corona-Krise verändert haben, ihre Erwartungen an ihren Arbeitsplatz ändern die nachwachsenden Generationen sicher nicht.



Roland Mattmüller (Foto oben) ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaft, insbesondere Strategisches Marketing, an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht sowie Head of Department und Akademischer Direktor der Markenakademie. Co-Autorin Linda Rinke (Foto unten) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an seinem Lehrstuhl; ihr Fokus liegt auf Kommunikations- sowie Mittelstandsforschung.

