

# **Deckung des Fach- und Führungskräftebedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen**

**Vortrag anlässlich der Fachtagung MittelstandsMonitor 2010  
KfW Bankengruppe, Berlin, 24. Juni 2010**

von

**Dr. Rosemarie Kay  
Institut für Mittelstandsforschung Bonn**

## Gliederung

**A Ausgangslage**

**B Arbeitgeberattraktivität und Unternehmensgröße**

**C Arbeitgeberattraktivität und Rekrutierungserfolg**

**D Resümee**

## Ausgangslage

- Anspruchsvolle Tätigkeiten gewinnen in Deutschland seit geraumer Zeit stark an Bedeutung. Der Qualifikationsbedarf steigt weiterhin. Das Qualifikationsniveau der Erwerbstätigen folgt nicht in gleichem Maße.
- Konsequenz: Matching-Problem, d.h. Arbeitsangebot und -nachfrage passen bei bestimmten Qualifikationen nicht zusammen.
- Dadurch erschwert sich für Betriebe die Rekrutierung geeigneter Fachkräfte: Stellen bleiben länger vakant, teilweise bleiben sie gänzlich unbesetzt.
- In Folge des demografischen Wandels wird sich das Angebot vor allem hochqualifizierter Arbeitskräfte ab 2020 zunehmend verknappen. Die Rekrutierungsprobleme der Unternehmen werden sich voraussichtlich verstärken.
- Lange Vakanzen wirken sich negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit insbesondere von Kleinst- und Kleinunternehmen aus.

## Forschungsfrage

- Wie gut gelingt es kleinen und mittleren Unternehmen, Personal zu gewinnen und an sich zu binden?
- ➔ Wie attraktiv sind KMU als Arbeitgeber?
- ➔ Haben KMU weniger Erfolg bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal als Großunternehmen?
- ➔ Haben Unterschiede in der Arbeitgeberattraktivität Einfluss auf den Rekrutierungserfolg?

## Gliederung

**A Ausgangslage**

**B Arbeitgeberattraktivität und Unternehmensgröße**

**C Arbeitgeberattraktivität und Rekrutierungserfolg**

**D Resümee**

# Attraktivität von Arbeitgebern aus Sicht der Beschäftigten

## - Daten und Methodologie -

### Datenquelle:

- Sozioökonomisches Panel des DIW (SOEP), repräsentative Wiederholungsbefragung (1984-2009), hier: Sonderbefragung zu den herrschenden Arbeitsbedingungen aus dem Jahr 2001.

### Datenselektion:

- Nur erwerbstätige Arbeiter (n= 2.772) und Angestellte (2.980), die zum Zeitpunkt der Befragung einer Vollzeitbeschäftigung nachgingen. Ohne öffentlichen Dienst.

### Empirische Analyse:

- Abhängige Variablen: 13 unterschiedliche Arbeitsbedingungen (Ordered Probit und Tobit).
- Auswahlkriterium: Ausübung eines signifikanten Einflusses auf die Arbeitszufriedenheit.
- Interessierende unabhängige Variable: Firmengröße (vier Dummy-Variablen).

## Wo die Kleinen „besser“ sind als die Großen...

Arbeitsbedingung	Kleinunternehmen (unter 20 AN)	kleine bis mittlere Unternehmen (20 bis 200 AN)	mittlere bis große Unternehmen (200 bis 2.000 AN)
Abwechslungsreiche Tätigkeit	besser	genauso gut	genauso gut
Selbstständiges Gestalten des Arbeitsablaufes	besser	genauso gut	genauso gut
Einbindung in wichtige Unternehmensentscheidungen	besser	genauso gut	genauso gut
Nervliche Anspannung	genauso gut	genauso gut	genauso gut
Betriebsklima (Kollegen)	genauso gut	genauso gut	genauso gut
Betriebsklima (Vorgesetzte)	genauso gut	genauso gut	genauso gut
Sorgen um den Arbeitsplatz	genauso gut	schlechter	genauso gut
Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	genauso gut	schlechter	genauso gut
Erhöhtes Risiko von Arbeitsunfällen	schlechter	schlechter	schlechter
Abweichung tatsächlicher von gewünschter Arbeitszeit	schlechter	schlechter	schlechter
Bruttolohn	schlechter	schlechter	schlechter
Beruflicher Abstieg (in den nächsten 2 Jahren)	weniger wahrscheinlich	weniger wahrscheinlich	gleich wahrscheinlich
Beruflicher Aufstieg (in den nächsten 2 Jahren)	weniger wahrscheinlich	weniger wahrscheinlich	weniger wahrscheinlich

## Zwischenfazit

- Die Arbeitsplatzqualität in KMU wird von den Beschäftigten nicht durchgängig als schlechter wahrgenommen als in großen Unternehmen.
- Insbesondere kleine Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern schneiden bei einigen immateriellen Anreizen sogar besser ab als Großunternehmen. Hinsichtlich der materiellen Anreize werden Großunternehmen besser bewertet.
- ➔ Gelingt es kleinen und mittleren Unternehmen mit dem Angebot von Arbeitsbedingungen, die sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken, Rekrutierungsprobleme zu reduzieren?

## Gliederung

**A Ausgangslage**

**B Arbeitgeberattraktivität und Unternehmensgröße**

**C Arbeitgeberattraktivität und Rekrutierungserfolg**

**D Resümee**

# Rekrutierungserfolg und Arbeitsbedingungen aus Sicht der Unternehmen

## - Daten und Methodologie -

### Datenquelle:

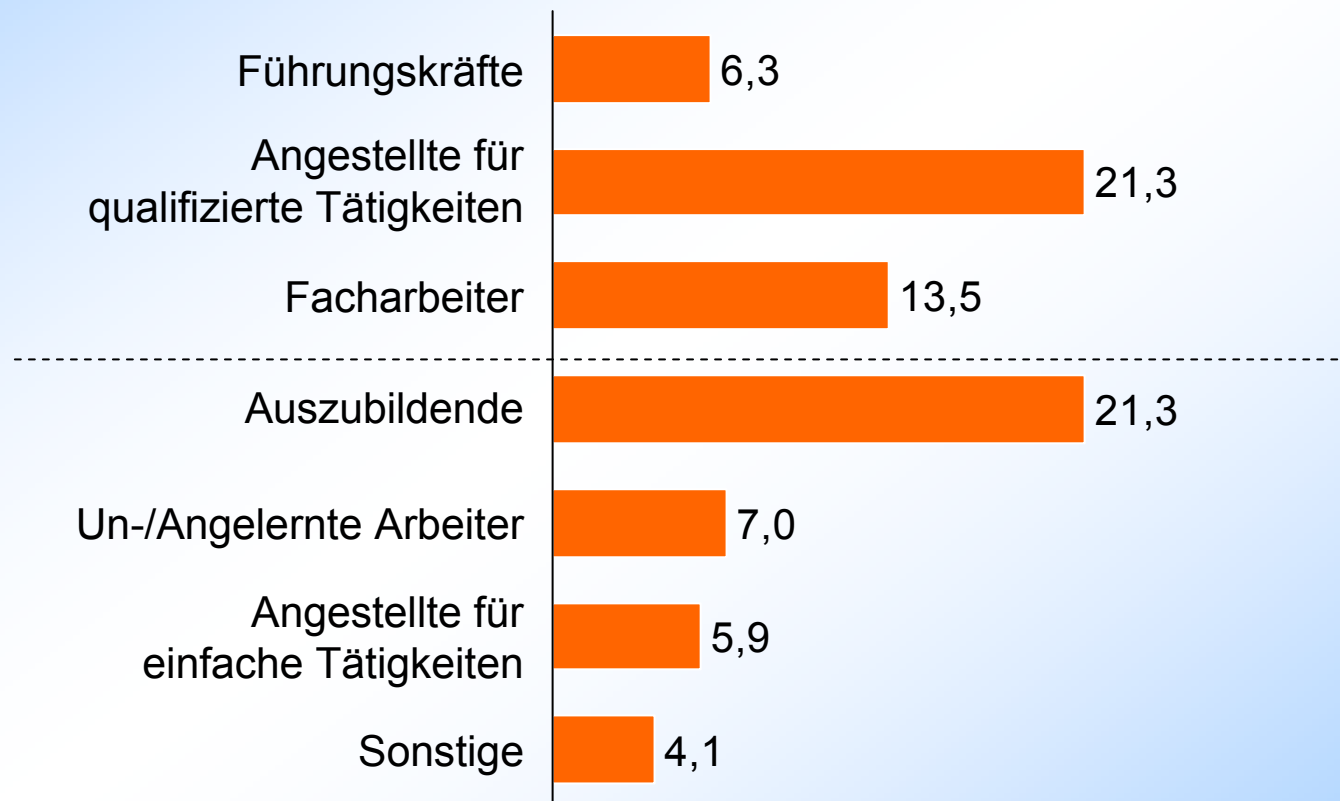
- Befragung des Verbandes der Vereine Creditreform zur Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand im Herbst 2009: 4.030 Unternehmen mit mindestens einem Beschäftigten.

### Empirische Analyse:

- Abhängige Variablen:
  - Personalsuche (Herbst 2008 bis Herbst 2009)
  - Erfolg der Personalsuche (Herbst 2008 bis Herbst 2009)
  - der Mehrheit der Facharbeiter, der qualifizierten Angestellten und der Führungskräfte angebotene materielle und immaterielle Anreize
- Deskriptive Analysen.

## Personalsuche im Mittelstand zwischen Herbst 2008 und Herbst 2009

- Anteil der Unternehmen, die Personal gesucht haben, in % -



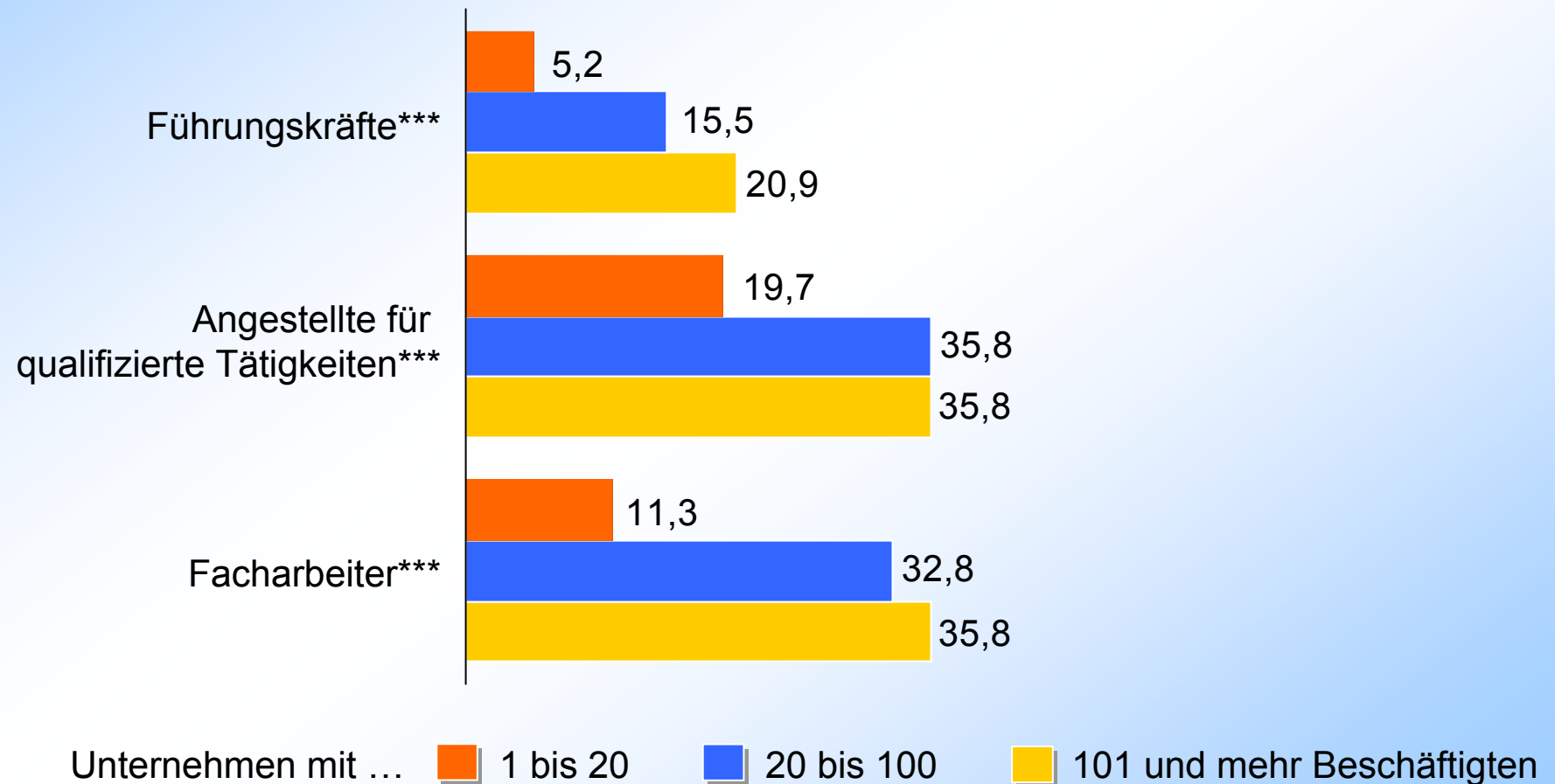
n=3.655

Quelle: Creditreform, Herbstbefragung 2009; eigene Berechnungen

© IfM Bonn 2010 RK\_11

## Personalsuche im Mittelstand nach Unternehmensgröße

- Anteil der Unternehmen, die Personal gesucht haben, in % -



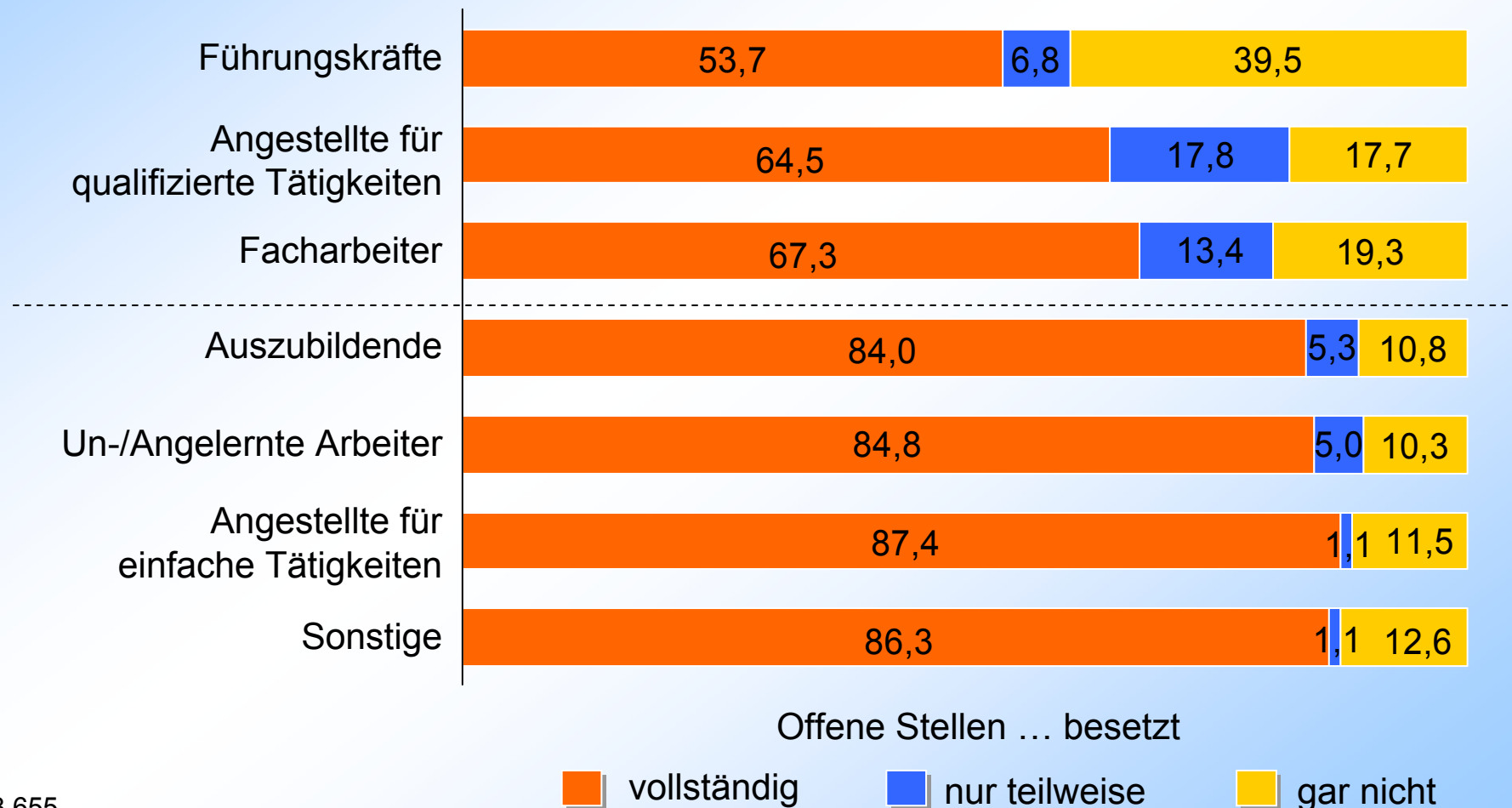
\*\*\*Signifikanzniveau 0,1 %

Quelle: Creditreform, Herbstbefragung 2009; eigene Berechnungen

© IfM Bonn 2010 RK\_12

## Erfolg der Personalsuche im Mittelstand zwischen Herbst 2008 und Herbst 2009

- Anteil an den Personal suchenden Unternehmen, in % -



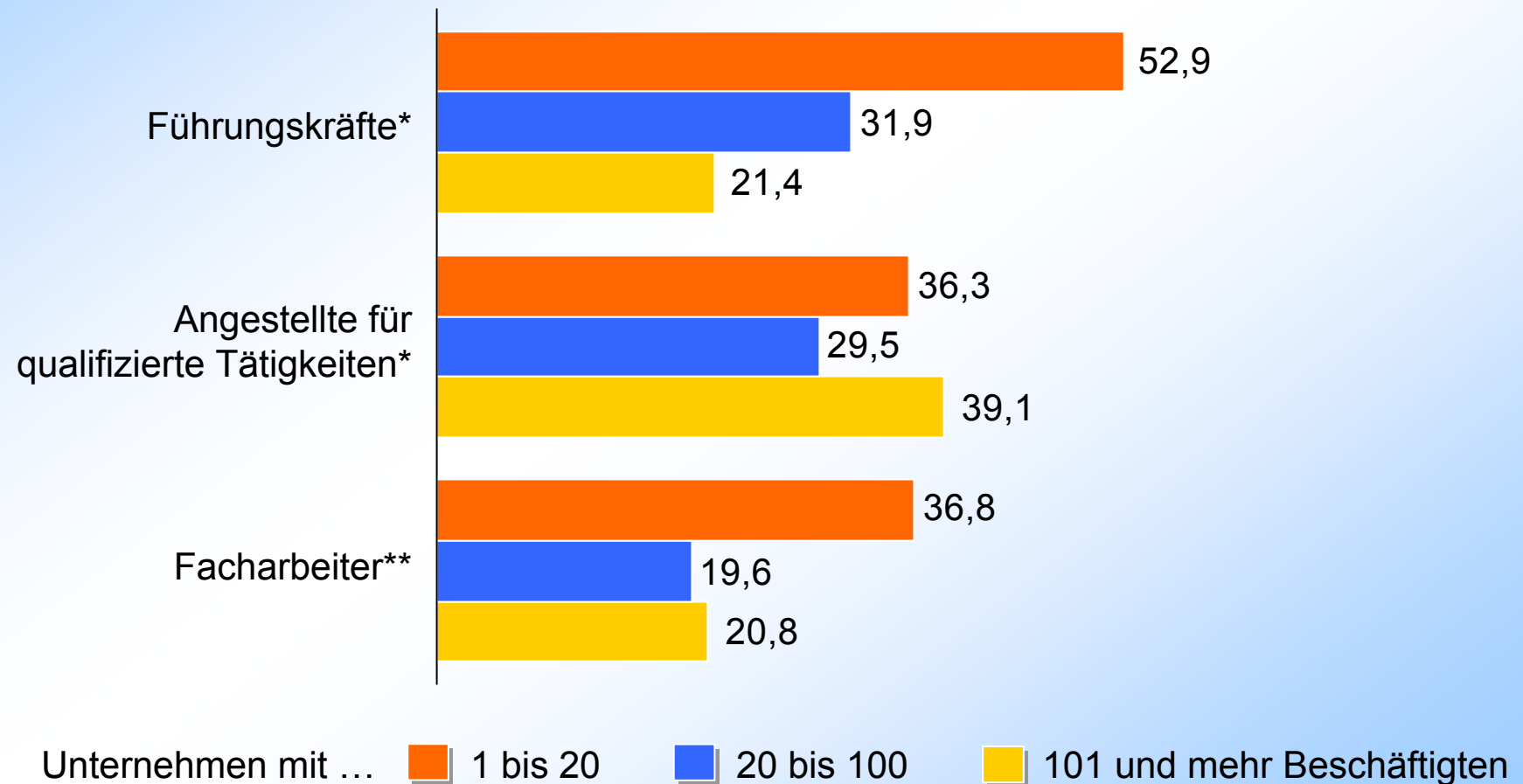
n=3.655

Quelle: Creditreform, Herbstbefragung 2009; eigene Berechnungen

© IfM Bonn 2010 RK\_13

## Unternehmen mit Stellenbesetzungsschwierigkeiten nach Unternehmensgröße

- Anteil an den Personal suchenden Unternehmen, in % -



\*\*; \* Signifikanzniveau 1 %; 5 %

# In die Analyse einbezogene materielle und immaterielle Anreize

## - Operationalisierung -

### **Finanzielle Zusatzleistungen**

- Kapital-/Erfolgsbeteiligung
- Übertarifliche Sozialleistungen

### **Gute Entfaltungsmöglichkeiten**

- Tätigkeit ist abwechslungsreich
- Selbstständige Gestaltung der Arbeitsabläufe
- Einbindung in wichtige Unternehmensentscheidungen

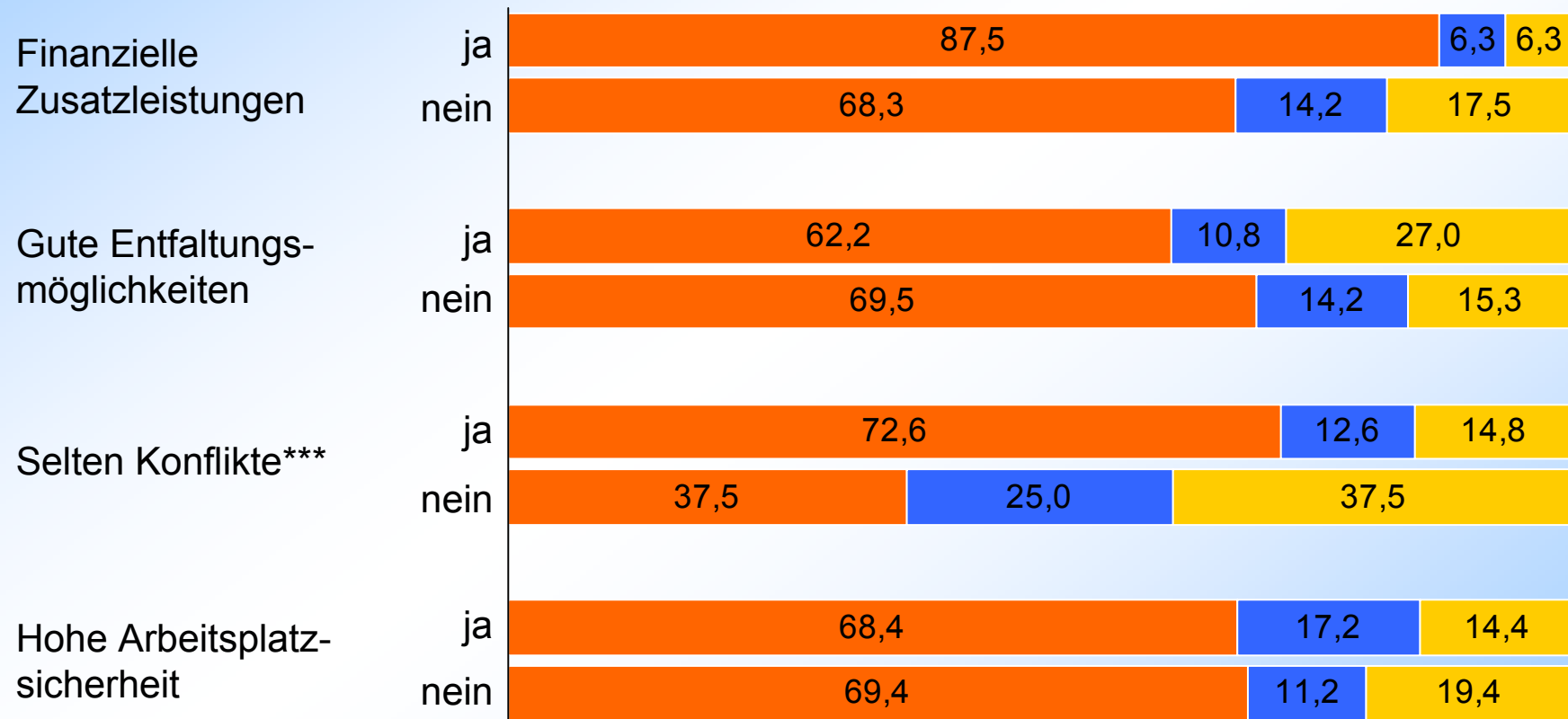
### **Gutes Betriebsklima**

- Selten Konflikte mit Vorgesetzten
- Selten Konflikte unter den Mitarbeitern

### **Hohe Arbeitsplatzsicherheit**

## Erfolg der Suche nach Facharbeitern in Abhängigkeit von materiellen und immateriellen Anreizen

- Anteil an den Facharbeiter suchenden Unternehmen, in % -



Offene Stellen ... besetzt

■ vollständig    
 ■ nur teilweise    
 ■ gar nicht

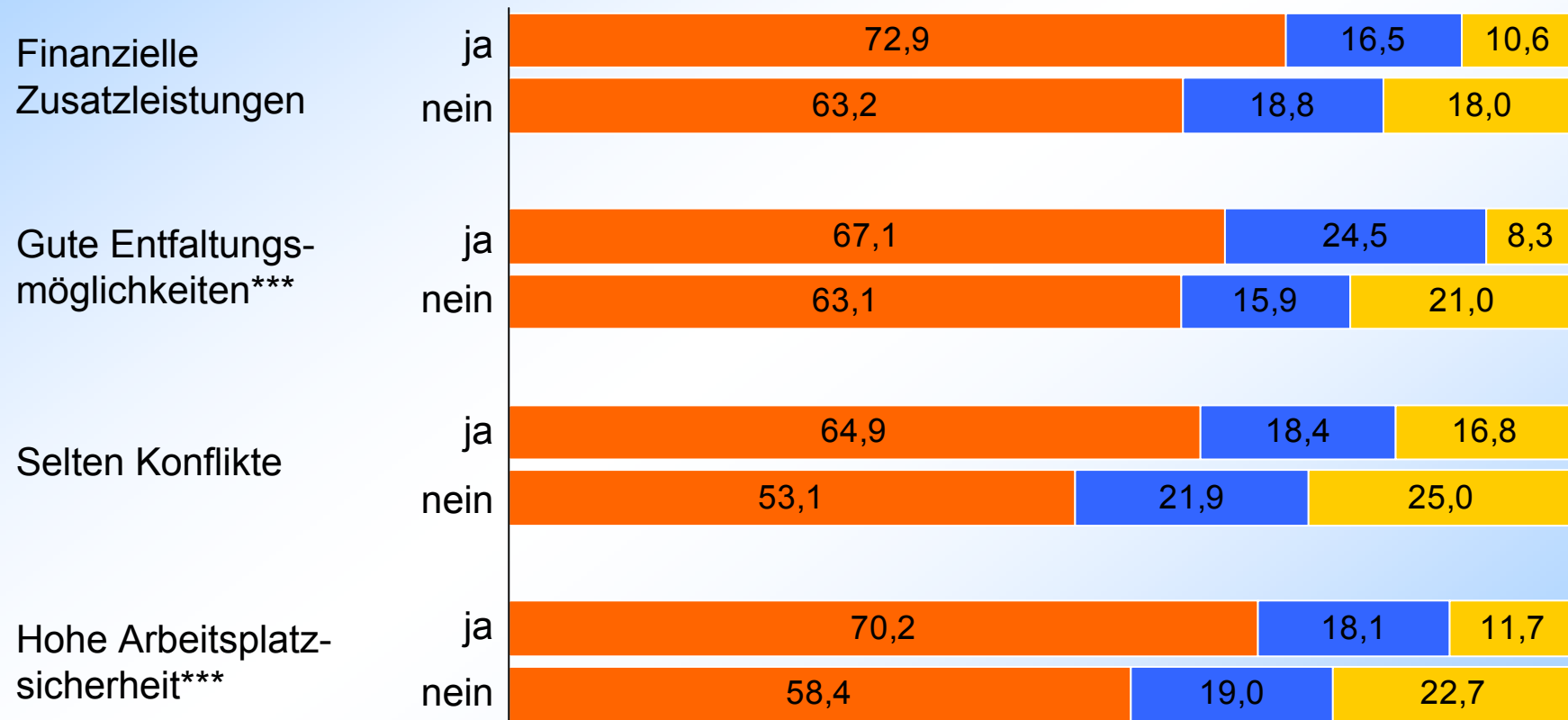
n=776; \*\*\*Signifikanzniveau 0,1 %

Quelle: Creditreform, Herbstbefragung 2009; eigene Berechnungen

© IfM Bonn 2010 RK\_16

## Erfolg der Suche nach qualifizierten Angestellten in Abhängigkeit von materiellen und immateriellen Anreizen

- Anteil an den qualifizierte Angestellte suchenden Unternehmen, in % -



Offene Stellen ... besetzt

■ vollständig    
 ■ nur teilweise    
 ■ gar nicht

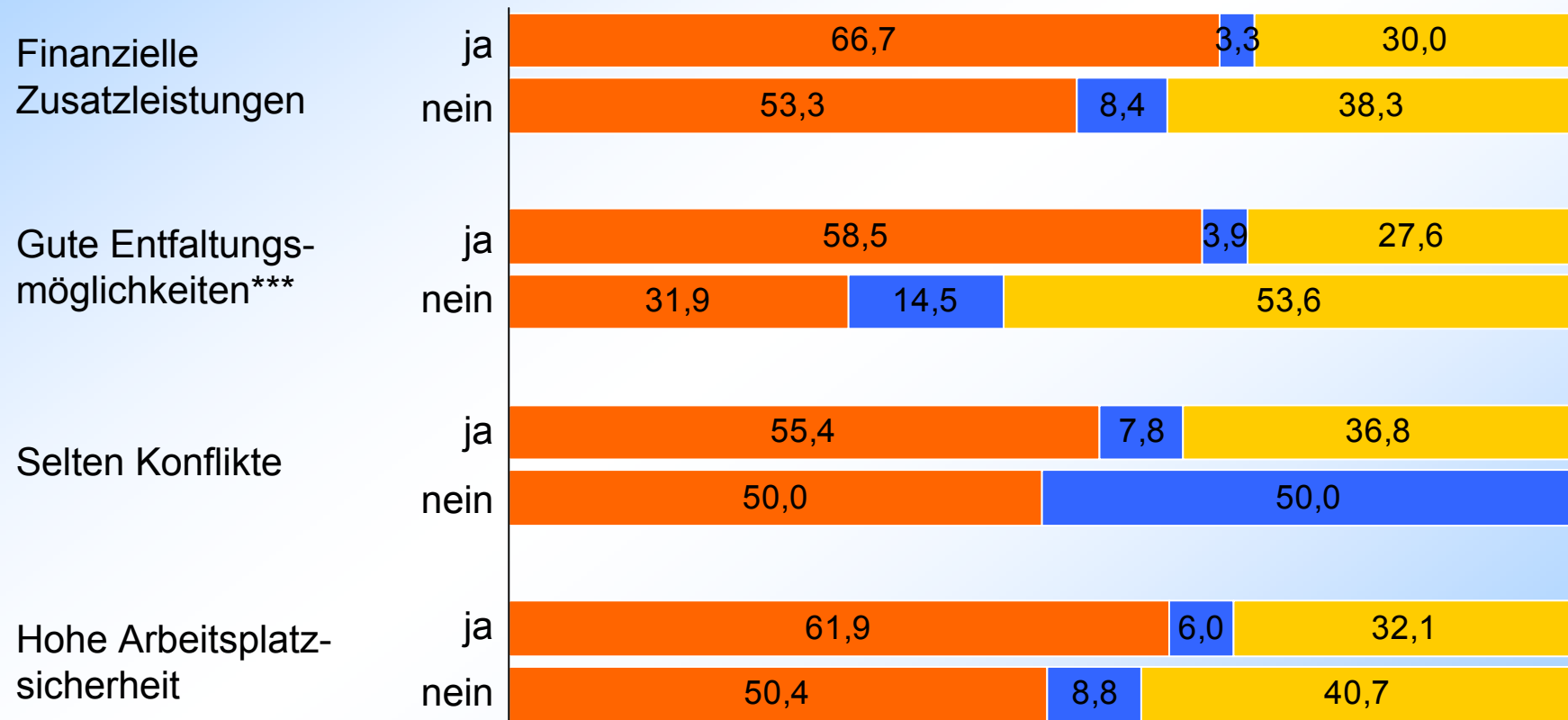
n=912 ; \*\*\*Signifikanzniveau 0,1 %

Quelle: Creditreform, Herbstbefragung 2009; eigene Berechnungen

© IfM Bonn 2010 RK\_17

## Erfolg der Suche nach Führungskräften in Abhängigkeit von materiellen und immateriellen Anreizen

- Anteil an den Führungskräfte suchenden Unternehmen, in % -



Offene Stellen ... besetzt

■ vollständig    
 ■ nur teilweise    
 ■ gar nicht

n=341 ; \*\*\*Signifikanzniveau 0,1 %

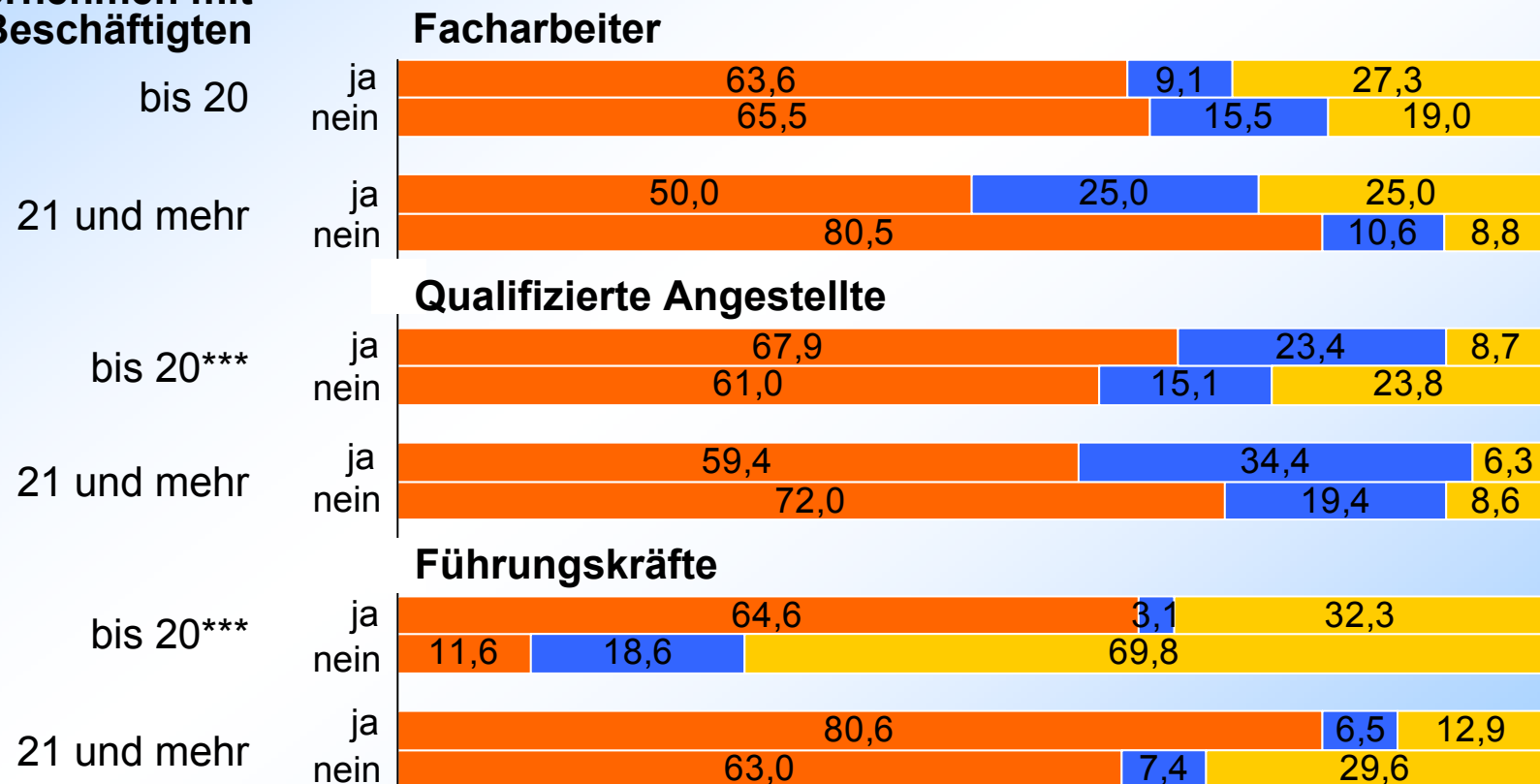
Quelle: Creditreform, Herbstbefragung 2009; eigene Berechnungen

© IfM Bonn 2010 RK\_18

# Erfolg der Personalsuche nach Unternehmensgröße und dem Angebot guter betrieblicher Entfaltungsmöglichkeiten

- Anteil an den die jeweilige Mitarbeitergruppe suchenden Unternehmen, in % -

Unternehmen mit  
... Beschäftigten



Offene Stellen ... besetzt

■ vollständig    
 ■ nur teilweise    
 ■ gar nicht

n=341 ; \*\*\*Signifikanzniveau 0,1 %

Quelle: Creditreform, Herbstbefragung 2009; eigene Berechnungen

© IfM Bonn 2010 RK\_19

## Gliederung

**A Ausgangslage**

**B Arbeitgeberattraktivität und Unternehmensgröße**

**C Arbeitgeberattraktivität und Rekrutierungserfolg**

**D Resümee**

## Resümee

- ➔ Auch in der Wirtschaftskrise suchen die Unternehmen Mitarbeiter, nicht immer mit Erfolg.
- ➔ Kleine und mittlere Unternehmen haben nicht per se eine geringere Arbeitgeberattraktivität als große Unternehmen. Gerade kleinere Unternehmen bieten sogar in einigen Bereichen bessere Arbeitsbedingungen als Großunternehmen.
- ➔ Unternehmen, die für Arbeitnehmer attraktive Anreize bieten, haben zumeist größeren Erfolg bei der Besetzung freier Stellen. Dies gilt auch für die kleineren Unternehmen.
- ➔ Die Gruppe der Kleinen, deren Arbeitsplätze für qualifizierte Mitarbeiter mehrheitlich nicht diese Arbeitsbedingungen aufweisen, schneidet dagegen schlechter bei der Rekrutierung ab.

## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

**Kontakt:** Dr. Rosemarie Kay  
Institut für Mittelstandsforschung Bonn  
Maximilianstr. 20  
53111 Bonn

Tel.: 0228 / 72 997 - 30  
Email: [Kay@ifm-bonn.org](mailto:Kay@ifm-bonn.org)

**Homepage:** [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft,  
Mittelstand und Energie  
des Landes Nordrhein-Westfalen

