

Icks, Annette; Kranzusch, Peter; Schneck, Stefan; Große, Jutta

Research Report

Attraktivität junger Unternehmen für Fachkräfte

IfM-Materialien, No. 245

Provided in Cooperation with:

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

Suggested Citation: Icks, Annette; Kranzusch, Peter; Schneck, Stefan; Große, Jutta (2016) : Attraktivität junger Unternehmen für Fachkräfte, IfM-Materialien, No. 245, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Bonn

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/129070>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

IfM-Materialien

Institut für
Mittelstandsforschung

IfM
BONN

www.ifm-bonn.org

Attraktivität junger Unternehmen für Fachkräfte

von Annette Icks, Peter Kranzusch, Stefan Schneck und Jutta Große

IfM-Materialien Nr. 245

Impressum

Herausgeber

Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn
Telefon +49/(0)228 / 72997 - 0
Telefax +49/(0)228 / 72997 - 34

Ansprechpartner

Dr. Annette Icks

IfM-Materialien Nr. 245

ISSN 2193-1852 (Internet)
ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, im Februar 2016

Das IfM Bonn ist eine Stiftung
des privaten Rechts.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

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



Attraktivität junger Unternehmen für Fachkräfte

Annette Icks, Peter Kranzusch, Stefan Schneck und Jutta Große

IfM-Materialien Nr. 245

Zusammenfassung

Die Arbeitgeberattraktivität wird nicht durch das Unternehmensalter beeinflusst. Von den jungen Unternehmen, die in den vergangenen fünf Jahren Fachkräfte suchten, hatte über die Hälfte Schwierigkeiten bei der Fachkräfteakquise. Werben die Unternehmen mit Arbeitsplatzmerkmalen wie überdurchschnittlichen Löhnen oder der Möglichkeit zum kreativen Arbeiten, steigt die Arbeitgeberattraktivität bzw. gelingt die Rekrutierung besser.

Schlagwörter: *Gründungen, Rekrutierung, Fachkräfte, Personalmanagement*

Abstract

The employer attractiveness is not determined by the age of the enterprise. Among the young enterprises that have been looking for qualified employees within the last five years, more than the half had recruiting difficulties. Enterprises that offer job attributes like above-average wages or a creative work environment increase their employer attractiveness and lead to more successful recruiting outcomes.

JEL: J2, M13, M51

Keywords: *Business start-up, recruiting, qualified employees, human resources management*

Inhaltsverzeichnis	
Verzeichnis der Abbildungen	II
Verzeichnis der Übersichten	III
Verzeichnis der Tabellen	III
Kurzfassung	V
1 Einleitung	1
2 Konzeptionelle Einordnung: Arbeitgeberattraktivität	4
3 Arbeitgeberattraktivität und Sichtbarkeit	8
3.1 Fachkräftebedarf	8
3.2 Arbeitgeberattraktivität	9
3.3 Sichtbarkeit junger Unternehmen am Arbeitsmarkt	16
4 Rekrutierungserfolg junger Unternehmen	18
5 Suchwege der Unternehmen	23
5.1 Nutzung von Suchwegen	23
5.2 Erfolg von Rekrutierungswegen	24
6 Fazit	28
Anhang Ia: Fragebogen der Unternehmensbefragung	32
Anhang Ib: Erhebungsdesign der Unternehmensbefragung auf Basis des Gründerpanels 2015	34
Anhang IIa: Studiendesign der Fallstudien	37
Anhang III: Auswertungstabellen	61
Literaturverzeichnis	66

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Fachkräftebedarf der Unternehmen in den letzten 5 Jahren, nach Unternehmensalter	8
Abbildung 2:	Bewertung der eigenen Arbeitgeberattraktivität im Vergleich zu Wettbewerbern am Arbeitsmarkt, Anteil der Unternehmen	10
Abbildung 3:	Arbeitgeberattraktivität verschiedener Unternehmenstypen nach Unternehmensalter (Mittelwertvergleiche)	11
Abbildung 4:	Arbeitsplatzcharakteristika, mit denen Unternehmen um Fachkräfte werben (Mehrfachantworten)	13
Abbildung 5:	Sichtbarkeit der Unternehmen am Arbeitsmarkt	16
Abbildung 6:	Fachkräftebedarf und Rekrutierungserfolg, nach Unternehmensalter	18
Abbildung 7:	Arbeitgeberattraktivität nach Rekrutierungserfolg, Mittelwerte	19
Abbildung 8:	Sichtbarkeit der Unternehmen am Arbeitsmarkt nach Besetzungserfolg, Mittelwerte	20
Abbildung 9:	Nutzung von Suchwegen durch Unternehmen, nach Unternehmensalter	23

Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1:	Bewertung der Arbeitgeberattraktivität in Abhängigkeit von Arbeitsplatzmerkmalen	14
Übersicht 2:	Rekrutierungserfolg der Unternehmen in Abhängigkeit von Arbeitsplatzmerkmalen und Unternehmenstypen	21
Übersicht 3:	Ausgewählte Merkmale der Unternehmen in den Fallbeispielen	25
Übersicht IIa:	Ausgewählte Merkmale der Unternehmen in den Fallbeispielen	38

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle Ib:	Ausgewählte Merkmale der Unternehmen der Zusatzerhebung	35
Tabelle IIIa:	Modelle zur Beschreibung von Arbeitgeberattraktivität in Abhängigkeit der Arbeitsplatzmerkmale	61
Tabelle IIIb:	Modell zur Beschreibung von Rekrutierungserfolg für Fachkräfte in Abhängigkeit der Arbeitsplatzmerkmale und Unternehmenstypen	63
Tabelle IIIc:	Fachkräfterekrutierung in den letzten fünf Jahren und Rekrutierungsprobleme bei Unternehmen nach Unternehmensaltersgruppen	65

Kurzfassung

Der Erfolg von Personalrekrutierungsprozessen in jungen Unternehmen wurde bisher kaum empirisch untersucht. Basierend auf einer Unternehmensbefragung und Fallstudien zeigen wir, dass das Unternehmensalter für den Rekrutierungserfolg wenig relevant ist. Gleiches gilt für die Arbeitgeberattraktivität junger Unternehmen, die älteren Unternehmen gegenüber kaum nachsteht.

Mehrheit bleibt Ein-Personen-Unternehmen

Noch nicht einmal drei von zehn Jungunternehmen suchten in den vergangenen fünf Jahren nach Fachkräften: Die Mehrheit von ihnen bleibt ohne Mitarbeiter und steht nicht im Wettbewerb um qualifiziertes Personal. Bei den Unternehmen, die Fachkräfte suchen, ist dies jedoch mehrheitlich mit Problemen verbunden – sei es, weil die Suche nur teilweise erfolgreich ist oder weil sie nicht zeitnah abgeschlossen werden kann. Fast jedem fünften der Unternehmen mit Fachkräftebedarf gelingt es gar nicht, seine Vakanzen zu besetzen.

Geringe Bekanntheit erschwert erfolgreiche Rekrutierung

Eine Ursache für Stellenbesetzungsprobleme kann in der fehlenden Bekanntheit des Unternehmens bei potenziellen Arbeitnehmern liegen: Mehr als die Hälfte der jungen Unternehmen, die keinen Besetzungserfolg hatten, benannte eine unterdurchschnittliche Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt als ein Hemmnis.

Materielle und immaterielle Arbeitsplatzigenschaften führen zum Rekrutierungserfolg

Die Arbeitgeberattraktivität steigt, wenn das gebotene Entgelt über dem Branchendurchschnitt liegt. Dazu fehlen jungen Unternehmen oft jedoch die Ressourcen und die Sicherheit zukünftiger Aufträge. Rekrutierungsprobleme können aber auch vermieden werden, wenn die Unternehmen immaterielle Arbeitsplatzigenschaften wie kreative Entfaltungsmöglichkeiten intensiv kommunizieren.

Gezielte Suche ohne Breitenwirkung

Junge Unternehmen suchen auf unterschiedliche Art und Weise nach Fachkräften. Bei der Personalsuche greifen junge Unternehmen häufig auf Empfehlungen von Bekannten zurück. Zudem nutzen sie Soziale Netzwerke, zum Teil auch Anzeigen auf der eigenen Homepage. Dabei wird allerdings noch nicht

erkannt, dass Suchwege mit größerer öffentlicher Sichtbarkeit das Potenzial besäßen, sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen sowie die eigenen Produkte und Dienstleistungen zu bewerben.

Frühere Kontakte hilfreich

Als erfolgversprechende Rekrutierungswege erweisen sich auch Kontakte zu Ausbildungsinstitutionen und zu Hochschulen der Gründenden. Eine frühe Ansprache der jungen Fachkräfte und Hochschulabsolventen verspricht langfristig Rekrutierungserfolge.

Gesetzliche Möglichkeiten der Arbeitsmigration oftmals unbekannt

Wenig bekannt zu sein erscheint bislang die Möglichkeit, qualifizierte Arbeitskräfte aus dem Ausland anzustellen - auch wenn Berufsabschlüsse leichter anerkannt werden.

Die Folgen unbesetzter Stellen

Anhaltende Besetzungsprobleme haben mittel- bis langfristig Folgen für die Unternehmensorganisation. Ein dauerhafter Verzicht auf einen geplanten Stellenaufbau ist Indiz für ein unausgeschöpftes Entwicklungspotenzial. Unklar bleibt, ob und unter welchen Umständen ein Unternehmen die Personalsuche wieder aufnimmt. Die Beantwortung dieser Frage hätte vor allem arbeitsmarktpolitische Implikationen.

1 Einleitung

Seit einigen Jahren ist in Deutschland ein Trend zur Soloselbstständigkeit zu beobachten (vgl. Brenke 2013; Welter et al. 2014; Fritsch et al. 2015). Möglicherweise ist diese Entwicklung dadurch begründet, dass sich die Ziele und Formen von Gründungen verändern, was sich in kleineren Betriebsgrößen, räumlicher Ungebundenheit der Leistungserstellung und neuen Formen der Zusammenarbeit zeigt (vgl. Welter 2015, S. 18). Es ist aber auch denkbar, dass dieser Trend nicht selbstgewählt, sondern durch Rekrutierungsprobleme junger Unternehmen begründet ist. Dann wiederum würden Rekrutierungsprobleme zur Soloselbstständigkeit beitragen.

Bekannt ist, dass kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stärker von Stellenbesetzungsproblemen betroffen sind als große (vgl. Czepek et al. 2015; Bußmann et al. 2014; Kay et al. 2010). Unklar ist, ob neben der Unternehmensgröße auch das Alter das Ausmaß von Rekrutierungsproblemen mit beeinflusst. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass junge Unternehmen eine Teilmenge der Gruppe der KMU sind. Sie sind insofern zunächst einmal mit den gleichen Herausforderungen konfrontiert wie KMU. Darüber hinaus ist jedoch zu vermuten, dass junge Unternehmen zusätzliche Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften bewältigen müssen. Junge Unternehmen befinden sich häufig in einer Wachstumsphase (vgl. Wolter et al. 2015, S. 16 f.) und streben überdurchschnittlich häufig ein starkes Beschäftigungswachstum für die kommenden Jahre an. Dies gilt für die Mehrheit kleiner Unternehmen so nicht (vgl. Schleife/Leimbach 2012, S. 60 f.).

Gleichzeitig kann angenommen werden, dass junge Unternehmen aufgrund ihres geringen Alters im Vergleich zu etablierten Unternehmen weniger bekannt sind und sich noch keine Reputation als Arbeitgeber am Arbeitsmarkt aufbauen konnten. Möglicherweise erschweren auch die geringere Arbeitsplatzsicherheit und finanzielle Attraktivität junger Unternehmen eine zeitnahe und erfolgreiche Stellenbesetzung.

Wenn junge Unternehmen ihre freien Stellen nicht besetzen können, besteht die Gefahr, dass sie ihre Potenziale nicht voll ausschöpfen. Aufträge können mangels Personals nicht übernommen, Erweiterungsinvestitionen nicht getätigt werden (Metzger et al. 2010, S. 22 ff.). Eine mögliche Konsequenz ist eine Verringerung der Wettbewerbsfähigkeit. Denn jungen Unternehmen stehen ressourcenbedingt weniger Ausweichstrategien zur Verfügung als etablierten (vgl. Metzger et al. 2010, S. 22 ff.; Egelh et al. 2012, S. 70 ff.). Ernst & Young

(2014) identifizierten neben der Vermarktung und Finanzierung den Fachkräftemangel als größte Herausforderung junger Unternehmen. Und mehr als jeder dritte ehemalige Unternehmer bzw. Geschäftsführer eines vom Markt ausgetretenen jungen Unternehmens gab Probleme bei der Personalakquise als einen Grund für die Schließung bzw. Insolvenz des Unternehmens an (vgl. Egel et al. 2010, S. 46 f.).

Die Rekrutierungsprobleme ziehen nicht nur auf betrieblicher Ebene Konsequenzen nach sich, sondern auch auf volkswirtschaftlicher: So soll beispielsweise der Wertschöpfungsverlust von nicht oder zeitverzögert besetzter Ingenieurstellen jährlich mindestens 7,2 Mrd. € betragen (vgl. VDI/IW 2008, S. 23). Fast ein Fünftel der mittelständischen Unternehmen, die geplante Investitionen im Jahr 2014 verschoben, vermindert oder ganz aufgegeben haben, gaben den Fachkräftemangel als Ursache an (vgl. KfW 2014).

Gleichwohl stellt eine Vielzahl an jungen Unternehmen Arbeitnehmer ein und überwindet die wachstumshemmenden Probleme bei der Suche nach qualifiziertem Personal. Mehr als ein Viertel der jungen Unternehmen rekrutiert in den ersten fünf Jahren sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (vgl. Schneck/May-Strobl 2013) und steht somit im Wettbewerb um (qualifiziertes) Personal. Obwohl gerade junge Unternehmen neue Stellen schaffen, ist über deren Rekrutierungswege und -probleme relativ wenig bekannt.

Die vorliegende Studie möchte diese Kenntnislücke schließen und die Frage beantworten, ob junge Unternehmen als Arbeitgeber ähnlich attraktiv für Bewerber sind wie etablierte Unternehmen oder ob sie größere Schwierigkeiten bei der Deckung ihres Fachkräftebedarfs haben. Im Einzelnen sollen die Arbeitsplatzmerkmale identifiziert werden, die Rekrutierungsprobleme in jungen Unternehmen verstärken oder auch abschwächen. Besonderes Augenmerk liegt auf der Arbeitgeberattraktivität und der Sichtbarkeit der jungen Unternehmen.

Die forschungsleitenden Fragen werden auf Basis quantitativer und qualitativer Forschungsmethoden beantwortet. Zentrale Datenbasis bildet eine standardisierte Befragung von 2.300 Unternehmen, von denen 364 antworteten. Die Adressen wurden aus dem Gründerpanel des IfM Bonn gewonnen. Mit diesem Panel wurden die Befragungsdaten zusammengeführt. Ergänzend wurden teil-

strukturierte Telefoninterviews mit zwölf jungen Unternehmern und Unternehmerinnen geführt.¹

Die Studie ist wie folgt gegliedert: In Kapitel zwei werden notwendige Begriffsbestimmungen für die weitere Analyse vorgenommen und ein kurzer Überblick über den Forschungsstand gegeben. In den Kapiteln drei und vier werden der Arbeitgeberattraktivität, der Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt, dem Rekrutierungserfolg junger Unternehmen und möglichen Zusammenhängen nachgegangen. In Kapitel fünf schließlich wird analysiert, welche Rekrutierungswege zu einer erfolgreichen Besetzung freier Stellen in jungen Unternehmen beitragen können. Die wesentlichen Ergebnisse werden im abschließenden Fazit zusammengefasst und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für Unternehmen und die Politik formuliert.

¹ Wir danken allen Teilnehmern der schriftlichen Befragung und der Fallstudien. Angaben zum Erhebungsdesign der Unternehmensbefragung sowie der Fragebogen finden sich im Anhang Anhang Ia und Ib. Dabei werden auch ausgewählte Merkmale der befragten Unternehmen beschrieben. Anhang II enthält das Studiendesign der Fallstudienenerhebung, einen Überblick zu Merkmalen der befragten Unternehmen sowie die zwölf Fallstudien im Detail.

2 Konzeptionelle Einordnung: Arbeitgeberattraktivität

Im Mittelpunkt der Diskussion über den demografischen Wandel und dessen Folgen für die Beschäftigungsentwicklung steht das Thema Fachkräfteengpass. Der Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt bedeutet für die Unternehmen als Arbeitgeber, in stärkerem Maße als bisher attraktive Arbeitsplätze anbieten zu müssen, um Bewerber für sich gewinnen zu können. Dazu muss ein Arbeitgeber wissen, welche Arbeitsplatzmerkmale und Unternehmenscharakteristika geeignet sind, seine Attraktivität zu steigern. Dies stellt vor allem junge Unternehmen vor große Herausforderungen. Sie agieren noch nicht lange am Markt und hatten insofern noch keine Gelegenheit, sich in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Bei ihnen geht es also nicht nur um das Herausstellen ihrer Arbeitgeberattraktivität, sondern auch um das Sichtbarwerden am Arbeitsmarkt überhaupt.

Die Attraktivität eines Arbeitgebers (employer attractiveness) wird definiert als der Vorteil, den ein potentieller Mitarbeiter im Hinblick auf eine Arbeitsaufnahme in einer bestimmten Organisation erkennt (vgl. Berthon et al. 2005, S. 156).² Sie beruht inhaltlich auf den im Unternehmen liegenden bzw. mit dem Arbeitsplatz verbundenen materiellen und immateriellen Anreizen, die einen Bewerber zur Arbeitsaufnahme bewegen würden (vgl. z. B. Kay et al. 2010, S. 5). Dabei ist zu bedenken, dass "Attraktivität ... keine objektive Kenngröße [ist], sondern ... in ihrer Wahrnehmung immer subjektiv, bewertend, individuell unterschiedlich [ist] und somit heterogen" (Schmicker et al. 2011, S. 18).

Unter materiellen Anreizen versteht man üblicherweise alle Gegenleistungen eines Unternehmens, denen ein materieller Wert beigemessen werden kann. Hauptelement der materiellen Anreizgestaltung sind Löhne und Gehälter (fixer und variabler Bestandteil). Weitere materielle Anreizkomponenten sind z. B. Dienstwagen oder -handy, Produktrabatte für Beschäftigte oder eine betriebliche Altersvorsorge (vgl. Wegerich 2011, S. 141). Auch von der Beschäftigungssicherheit oder den betrieblichen Entwicklungs- und Karriereaussichten

² Die Arbeitgeberattraktivität ist ein Teilaspekt des Gesamtbildes, das in der Öffentlichkeit von einem Unternehmen besteht. Weitere Aspekte sind das Leistungsangebot, (Produkt)-Marken oder andere Aktivitäten wie z.B. Corporate Social Responsibility (CSR). Employer-Branding - die Etablierung eines Firmennamens oder einer Produktmarke unter dem Aspekt der Arbeitgeberattraktivität - ist als eine Maßnahme zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität zu verstehen (vgl. Tumasjan et al. 2011).

können zumindest anteilige Anreizwirkungen ausgehen (vgl. Nyström 2012, S. 111). Es ist zu vermuten, dass junge Unternehmen im Vergleich zu etablierten Unternehmen gerade bei den materiellen Anreizen im Nachteil sind. So erwirtschaften junge Unternehmen in ihrer Anfangsphase häufig nur geringe Umsätze bzw. Gewinne und können schon allein aus diesem Grund weniger Gehalt zahlen als etablierte Unternehmen (vgl. Shane 2009, S. 145). Zudem ist ihre Marktposition noch nicht so gefestigt, sodass ein Arbeitsplatz in einem jungen Unternehmen mit größerer Unsicherheit verbunden ist als bei etablierten Unternehmen (vgl. Schneck/May-Strobl 2013; Rink et al. 2013).

Neben den materiellen Anreizen haben auch die immateriellen Anreize großen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität (vgl. Lomberg 2008, S. 55). Immaterielle Anreize können sich auf die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen beziehen (z. B. Sauberkeit, Lärm) und auf den eigentlichen Arbeitsinhalt (z. B. Kreativität, Abwechslungsreichtum). Nach Wiswede (2012, S. 190) haben folgende immaterielle Arbeitsbedingungen positiven Einfluss auf eine erfolgreiche Stellenbesetzung: Komplexität und Abwechslungsreichtum der Tätigkeit, eigenständige Gestaltung des Arbeitsplatzes (beispielsweise Arbeitszeit und -tempo), Betriebsklima und Entscheidungsspielraum. Junge Unternehmen verfügen typischerweise über flache Hierarchien, kurze Kommunikationswege und flexible Organisationsstrukturen. All diese Merkmale werden von vielen, insbesondere jungen Jobsuchenden als attraktives Arbeitsumfeld angesehen (vgl. Becker et al. 2012, S. 46; Lomberg 2008, S. 135). Flache Hierarchien befördern zudem eigenverantwortliches Handeln (vgl. Bau 2003, S. 180 f.). Junge Unternehmen gelten vielfach als innovativ, weil sie (innovative) Ressourcenkombinationen adaptieren oder völlig erneuern. Daraus können neue Arbeits- und/oder Aufgabenprofile resultieren, die Stellenbewerber ansprechen können (vgl. Tausend et al. 2006, S. 24 ff.; Metzger 2010, S. 37 ff.). Auch der Einsatz neuer Techniken, eine moderne Ausstattung des Arbeitsplatzes und die Wahl des Standorts z. B. in einem urbanen Trendviertel sind nach Bau (2003, S. 180 f.) und Ernst & Young (2014, S. 11) entscheidende Faktoren für die Arbeitgeberattraktivität junger Unternehmen. Tumasjan et al. (2011, S. 127) zufolge sind eine angenehme Arbeitsatmosphäre sowie ein hohes Maß an Teamgeist und Gemeinschaftsgefühl besonders für Berufseinsteiger attraktiv. Merkmale also, die vor allem in jungen Unternehmen gegeben sind.

Während also junge Unternehmen aufgrund ihrer vergleichsweise schlechteren Ressourcenausstattung im Hinblick auf die Bereitstellung materieller An-

reize gegenüber etablierten Unternehmen im Nachteil sind, lassen einige immaterielle Arbeitsbedingungen junger Unternehmen auf Vorteile schließen. Voraussetzung für die Wirksamkeit attraktivitätssteigernder Merkmale ist die Kommunikation dieser Eigenschaften nach außen (vgl. Eisenegger 2005, S. 46). Sind diese nicht bekannt, werden sie auch keine potenziellen Bewerber motivieren, sich bei dem Unternehmen zu bewerben. Zumal sich gemäß Petkovic (2008, S. 35) Fachkräfte stark an der Bekanntheit und dem Image eines Unternehmens orientieren. Bewerber leiten die Arbeitsplatzcharakteristika über Eigendarstellungen der Unternehmen, Erfahrungsberichte anderer Arbeitnehmer oder beobachtbare Unternehmenseigenschaften ab. Diese Informationen sind bei jungen Unternehmen jedoch – aufgrund der erst kurzen Unternehmensgeschichte und der häufig noch nicht vorhandenen Arbeitsplätze – deutlich schwieriger als bei etablierten Unternehmen zu gewinnen. Die Informationsgewinnung über nur schwer beobachtbare Arbeitsplatzmerkmale ist für Bewerber oftmals mit hohen (Such-) Kosten verbunden, so dass die Suche auf beobachtbare Merkmale beschränkt bleibt (vgl. Lomberg 2008, S. 31). Da Informationen über etablierte Unternehmen mit geringeren (Such-) Kosten generiert werden können, werden sie wahrscheinlich eine höhere Aufmerksamkeit der Stellenbewerber erhalten als junge, erst kürzlich in den Markt eingetretene Unternehmen (vgl. Werner 2007, S. 20). Das heißt, junge Unternehmen müssen sich nicht nur um ihre Arbeitgeberattraktivität kümmern, sie müssen auch an ihrer Sichtbarkeit und ihrer Bekanntheit arbeiten.

Zur Verringerung dieser Informationsprobleme entwickelte Schmidtke (2002) das Modell des Arbeitgeber-Signalings.³ Ausgangssituation ist ein Fachkräftemangel, der dazu führt, dass die Unternehmen am Arbeitsmarkt um die knappen Arbeitnehmer konkurrieren. Um konkurrenzfähig zu sein, müssen sich die Unternehmen als gute Arbeitgeber präsentieren und dazu glaubwürdige Informationen über die Arbeitsplatz- und Unternehmensmerkmale liefern.⁴ Dabei müssen junge Unternehmen größere Anstrengungen unternehmen, um die Aufmerksamkeit geeigneter Fachkräfte auf sich zu ziehen, da sie im Ver-

³ Basis ihres Modells ist die von Spence entwickelte Theorie der Informationsasymmetrie. Nach Spence (1973) können Unternehmen ihre Informationsdefizite verringern, wenn Arbeitnehmer glaubwürdige Signale über ihre nicht beobachtbaren Qualitäten aussenden.

⁴ Unternehmenscharakteristika wie z. B. eine positive Arbeitsatmosphäre oder eine abwechslungsreiche Tätigkeit sind für betriebsfremde Personen nicht direkt einsehbar. Zur Erhöhung der Transparenz können Arbeitgeber Signale aussenden. So können beispielsweise Mitarbeitergespräche ein Hinweis für eine offene und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre sein (vgl. Icks et al. 2015a, S. 19 ff.).

gleich zu etablierten Unternehmen altersbedingt weniger bekannt sind (vgl. Stinchcombe 1965, S. 148 ff.; Fallgatter 2007, S. 95).

Bewusst ausgesendete Marktsignale können also gerade für junge Unternehmen ein gutes Instrument sein, Arbeitnehmer von der Qualität ihrer angebotenen Arbeitsplätze zu überzeugen. Hierzu müssen die Signale zuverlässig, schlüssig und glaubwürdig sein.⁵ Das lenkt den Blick auf die Frage, welche besonderen Arbeitsplatzmerkmale und Unternehmenscharakteristika geeignet sind, den Rekrutierungserfolg zu erhöhen und welche Wege genutzt werden sollten, um qualifizierte Arbeitskräfte von der Qualität ihrer Arbeitsplätze zu überzeugen.

⁵ Zuverlässig ist ein Signal dann, wenn die Kosten der Signalerzeugung negativ mit der signalisierten Eigenschaft korreliert sind. D. h. das Unternehmen, das eine höhere Qualität bietet, hat geringere Kosten bei der Erzeugung eines bestimmten Signals als ein Unternehmen mit geringerer Qualität. Dadurch können gute und weniger gute Arbeitgeber unterschieden werden.

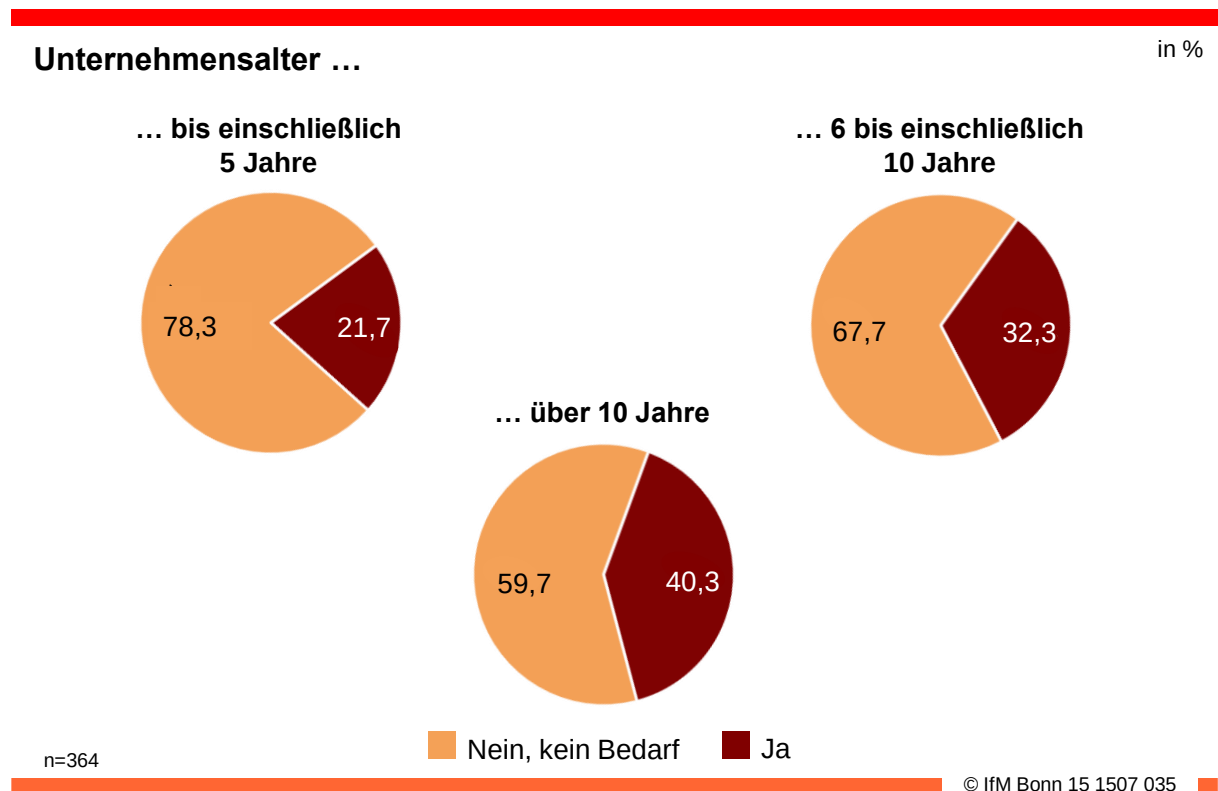
3 Arbeitgeberattraktivität und Sichtbarkeit

Ziel der Studie ist die empirische Überprüfung der Fragen, ob junge Unternehmen über eine ausreichende Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt verfügen und zudem mit ihrer Arbeitgeberattraktivität qualifizierte Arbeitskräfte von sich überzeugen können. Untersucht wird dabei konkret die Fragestellung, ob junge Unternehmen bei der Personalsuche erfolgreicher oder weniger erfolgreich sind als etablierte Unternehmen. Spielt also das Unternehmensalter für die erfolgreiche Rekrutierung geeigneter Fachkräfte eine Rolle oder nicht?

3.1 Fachkräftebedarf

Um die in der Einleitung aufgeworfenen Fragen zu beantworten, untersuchen wir zunächst, ob die Unternehmen in den letzten fünf Jahren überhaupt einen Fachkräftebedarf hatten. Dies war nur bei 33 % der Unternehmen der Fall. Ob Fachkräftebedarf besteht, wird vom Unternehmensalter beeinflusst (vgl. Abbildung 1): Je jünger ein Unternehmen ist, desto geringer ist sein Bedarf an Fachkräften. Fast 80 % der Unternehmen im Alter von bis zu fünf Jahren hatten seit der Gründung keinen Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften.

Abbildung 1: Fachkräftebedarf der Unternehmen in den letzten 5 Jahren, nach Unternehmensalter



Quelle: Zusatzerhebung zum Gründerpanel des IfM Bonn, Frühjahr 2015.

Offensichtlich ist die Personalgewinnung in den ersten fünf Jahren der Marktaktivität für die Mehrheit der Unternehmen ohne Bedeutung. In der Altersgruppe 6 bis einschließlich 10 Jahre steigt der Bedarf an Fachkräften merklich an. Bei den von uns befragten Unternehmen startet die Wachstumsphase demnach vornehmlich in der Phase ab dem sechsten Jahr nach Gründung.⁶

Ein Grund für die Zurückhaltung vieler junger Unternehmen, in den ersten Jahren ihres Markteintritts Personal einzustellen, liegt u. a. in der fehlenden Planungssicherheit. Junge Unternehmen können schwerer als etablierte einschätzen, wie sich das Auftragsvolumen entwickeln wird. Ein weiterer Grund sind moderne Kommunikationsformen, die eine überbetriebliche Zusammenarbeit erleichtern. Ein steigendes Auftragsvolumen kann so auch ohne oder mit nur wenigen Mitarbeitern bewältigt werden (vgl. Wolter et al. 2015).

Da nur ein kleiner Anteil der sehr jungen Unternehmen (bis einschließlich fünf Jahre) tatsächlich Erfahrungen mit der Fachkräfteakquise gemacht hat, können auch nur wenige Unternehmen innerhalb dieser Altersgruppe Angaben zur Fachkräfterekrutierung aus eigener Anschauung machen (vgl. Anhangtabelle IIIc). Um aussagekräftige Ergebnisse bezüglich der Erfolgsbedingungen von Fachkräfterekrutierung zu erhalten, werden daher in der nachfolgenden Betrachtung die beiden Altersgruppen "bis einschließlich fünf Jahre" und "sechs bis zehn Jahre" zusammengefasst. Die Zusammenlegung beider Gruppen ist insofern sachlich angemessen, als sie die Gründungs-, Wachstums- bzw. Nachgründungsphase umfassen.⁷ Nach Einschätzung von Kraus (2006, S. 15) erfolgt der Übertritt vom jungen zum etablierten Unternehmen meist in einem Zeitraum von acht bis zwölf Jahren nach Markteintritt. Junge Unternehmen weisen i. d. R. die für Marktnewcomer typischen Merkmale auf, wie beispielsweise noch ungefestigte Organisationsstrukturen sowie Kunden- und Lieferantenbeziehungen (vgl. Becker et al. 2012, S. 47).

3.2 Arbeitgeberattraktivität

Arbeitgeberattraktivität kann eine wirkungsvolle Unternehmenseigenschaft sein, um Personal am Arbeitsmarkt zu gewinnen. Aus diesem Grund analysie-

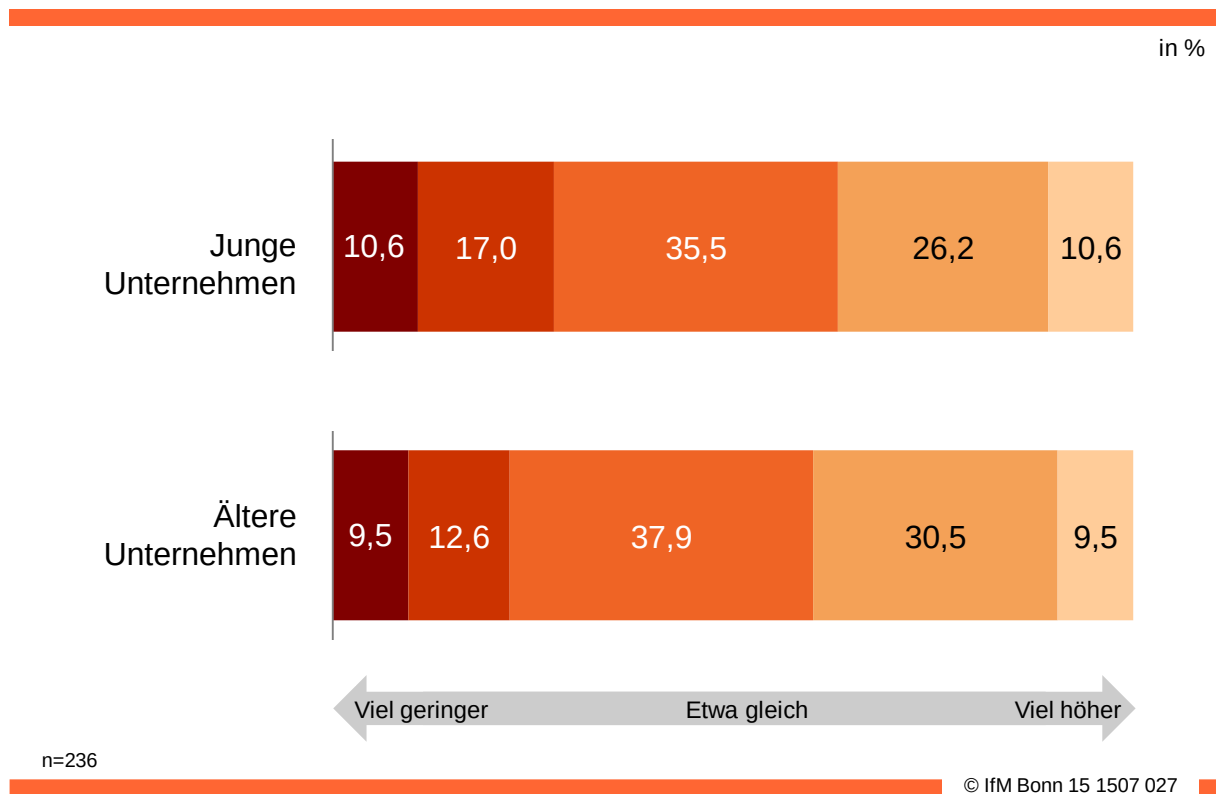
⁶ Zur Darstellung typischer Entwicklungsverläufe neugegründeter Unternehmen siehe: Wolter et al. 2015.

⁷ Ähnliche Definitionen für junge Unternehmen verwenden auch: BMWi (2014) und Demgenski/Icks (2002, S. 3).

ren wir zunächst, ob Unterschiede darin bestehen, wie jüngere und etablierte Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber einschätzen.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass sich jüngere Unternehmen als ähnlich attraktiv wahrnehmen wie etablierte Unternehmen (vgl. Abbildung 2). Geringe Unterschiede sind an den äußeren Rändern der Bewertungsskala zu beobachten: Der Anteil jüngerer Unternehmen (27,6 %), die ihre eigene Arbeitgeberattraktivität als (viel oder geringfügig) schlechter im Vergleich zu Konkurrenten einschätzt, ist etwas höher als der etablierter Unternehmen (22,1 %). Demgegenüber schätzen mehr etablierte Unternehmen die eigene Arbeitgeberattraktivität (viel oder etwas) höher ein als die ihrer Konkurrenten.

Abbildung 2: Bewertung der eigenen Arbeitgeberattraktivität im Vergleich zu Wettbewerbern am Arbeitsmarkt, Anteil der Unternehmen



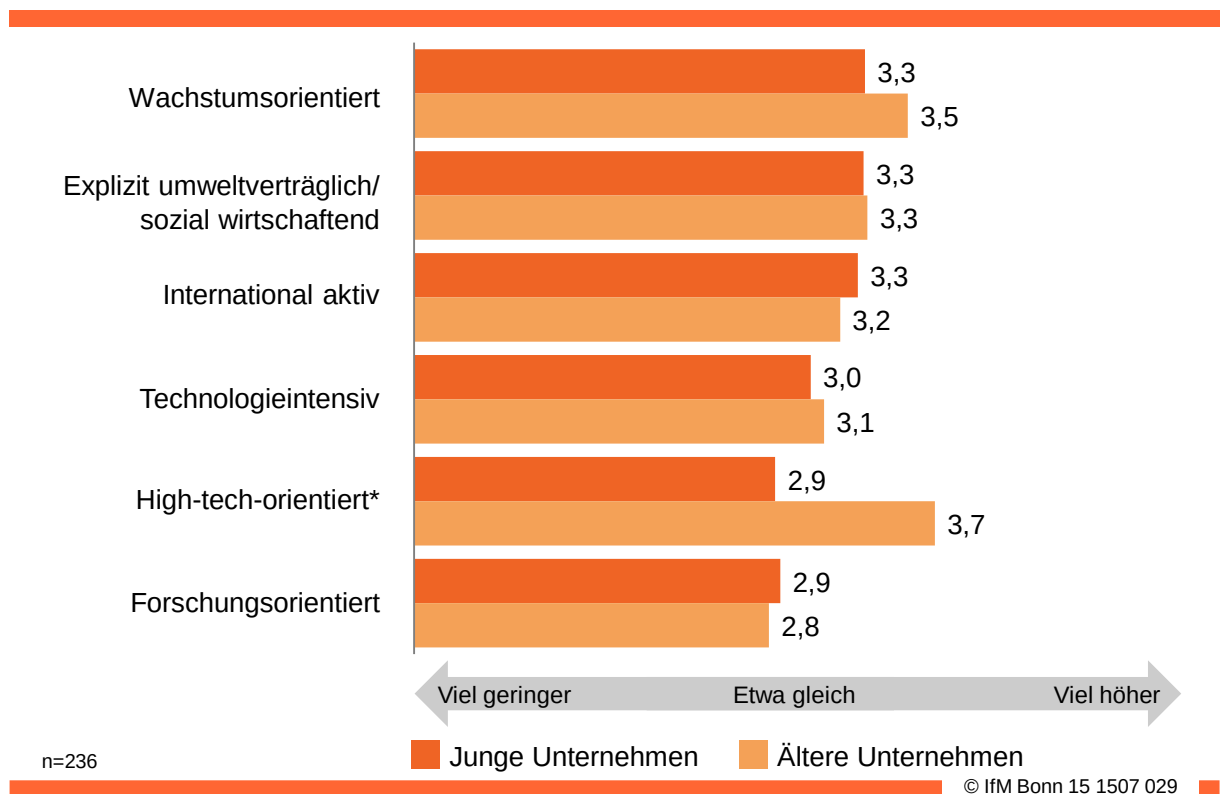
Die Bewertung der Arbeitgeberattraktivität erfolgte auf einer Skala von 1 (viel geringer) bis 5 (viel höher).

Quelle: Zusatzerhebung zum Gründerpanel des IfM Bonn, Frühjahr 2015.

Die Arbeitgeberattraktivität hängt nach der Selbsteinschätzung der Unternehmen also kaum von deren Alter ab. Es stellt sich daher die Frage, ob es überhaupt Unternehmenstypen gibt, die durch eine hohe Arbeitgeberattraktivität gekennzeichnet sind. So werden z. B. in der öffentlichen Debatte junge High-Tech-Start-ups als besonders attraktive Arbeitgeber dargestellt (vgl. Hei-

sig/Ludwig 2004, S. 85). Auch Unternehmen, die hervorheben, besonders nachhaltig zu wirtschaften, werden laut Curbach (2009, S. 162) von potenziellen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als besonders attraktiv eingeschätzt. Stuber (2009, S. 39 ff.) betont, dass Maßnahmen im Bereich Corporate Social Responsibility den Unternehmen Möglichkeiten bieten, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern.

Abbildung 3: Arbeitgeberattraktivität verschiedener Unternehmenstypen nach Unternehmensalter (Mittelwertvergleiche)



Die Bewertung der Arbeitgeberattraktivität erfolgte auf einer Skala von 1 (viel geringer) bis 5 (viel höher).

* Unterschied signifikant auf dem 5%-Niveau

Quelle: Zusatzerhebung zum Gründerpanel des IfM Bonn, Frühjahr 2015.

Unsere Auswertungen zeigen, dass High-Tech-Unternehmen offensichtlich nicht nur von anderen als attraktiv bewertet werden, sie selbst schätzen sich auch als besonders attraktiv ein (vgl. Abbildung 3). Allerdings gilt dies nur für etablierte High-Tech-Unternehmen: Sie geben sich im Vergleich zu den anderen Unternehmenstypen den höchsten Attraktivitätswert. Junge High-Tech-Unternehmen hingegen schätzen sich als Arbeitgeber als vergleichsweise un-

attraktiv ein. Ihr Attraktivitätswert liegt im Mittel bei 2,9.⁸ Alle anderen Unternehmenstypen schätzen ihre Arbeitgeberattraktivität als etwa so hoch wie die ihrer Konkurrenten ein. Signifikante Unterschiede zwischen etablierten und jungen Unternehmen bestehen hierbei jeweils nicht.

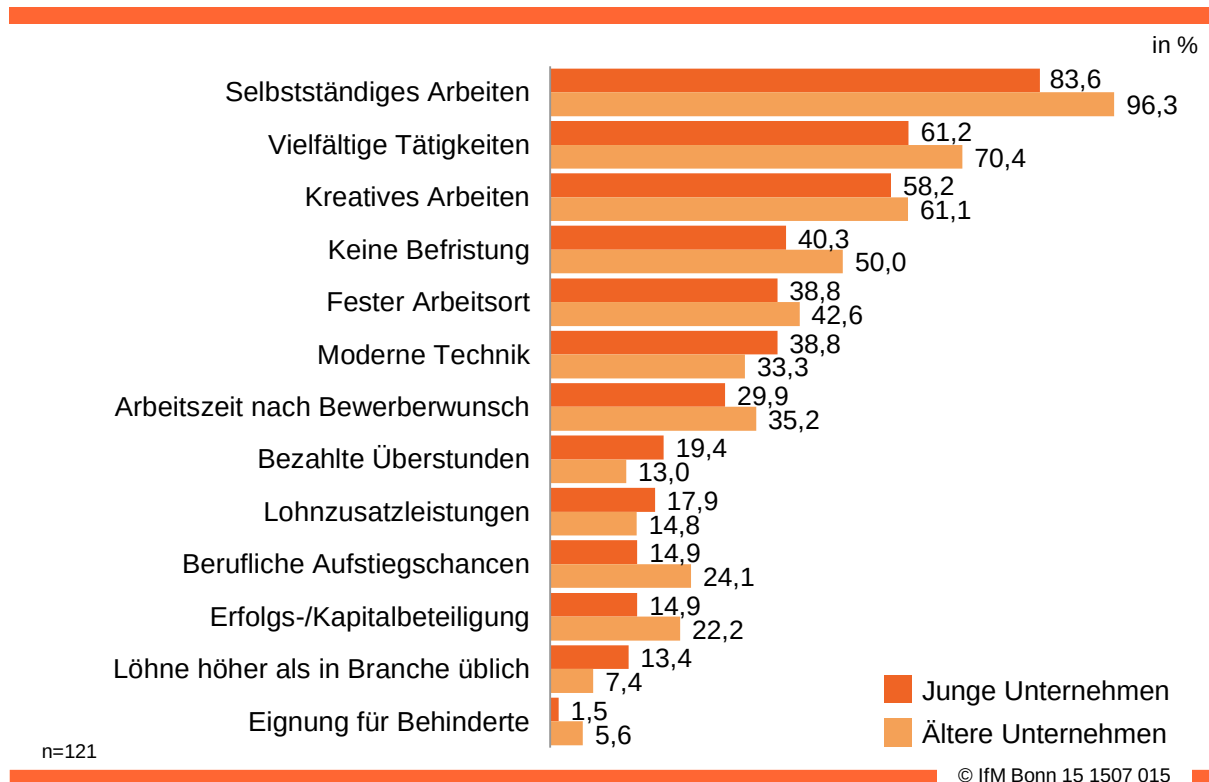
Die Arbeitgeberattraktivität wird – wie in Kapitel 2 dargelegt – maßgeblich durch die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes bestimmt. Dabei ist vor allem das materielle und immaterielle Anreizsystem der Unternehmen von Bedeutung. Wir haben die Unternehmen deshalb nach den Arbeitsplatzmerkmalen gefragt, mit denen sie Bewerber zu überzeugen versuchen. Unsere Analysen zeigen, dass die große Mehrheit der Unternehmen unabhängig von ihrem Alter mit immateriellen Arbeitsplatzigenschaften werben (vgl. Abbildung 4). Deutlich an erster Stelle steht die Möglichkeit des selbstständigen Arbeitens. Mit einigem Abstand, aber immer noch von der Mehrzahl der Unternehmen benannt, folgen die Merkmale "vielfältige Tätigkeiten" und "kreatives Arbeiten". Am unteren Ende der Rangliste finden sich materielle Anreize. Offensichtlich werben Unternehmen mit materiellen Arbeitsplatzmerkmalen deutlich seltener. Dieses Ergebnis erstaunt nicht, da es sich bei den befragten Unternehmen hauptsächlich um kleine Unternehmen mit einer durchschnittlichen Größe von etwa 3,5 Beschäftigten handelt und kleine Unternehmen im Vergleich zu großen Unternehmen in der Regel geringere Löhne und Lohnzusatzleistungen anbieten (Kay et al. 2010, S. 85).

Junge und ältere Unternehmen unterscheiden sich kaum in den Arbeitsplatzmerkmalen, mit denen sie für sich werben. Auch die Rangfolge der Arbeitsplatzmerkmale ähnelt sich. Auffällig ist jedoch, dass etablierte Unternehmen mit neun von 13 Arbeitsplatzcharakteristika häufiger werben als jüngere. Junge Unternehmen werben lediglich mit den Merkmalen "moderne Technik", "bezahlte Überstunden", "Lohnzusatzleistungen" und "höhere Löhne" häufiger als etablierte. Überraschenderweise geben Jungunternehmer häufiger als ältere an, dass sie im Bewerbungsprozess mit hohen Löhnen und/oder Lohnzusatzleistungen werben. Dieses Ergebnis erstaunt insofern, als allgemein angenommen wird, dass monetäre Anreize in jungen Unternehmen tendenziell seltener angeboten werden als in älteren Unternehmen (vgl. Shane 2009, S. 145). Auswertungen zum Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzmerkmalen und der Arbeitgeberattraktivität zeigen zudem, dass das Angebot materieller

⁸ Eine Auswertung für die Unternehmen der Altersklasse bis fünf Jahren ergibt einen noch niedrigeren Attraktivitätswert von 2,6.

Anreize mit einer positiven Selbstwahrnehmung einhergeht. Vor allem junge Unternehmen, die höhere Löhne und/oder Lohnzusatzleistungen anbieten können, bewerten ihre Arbeitgeberattraktivität als überdurchschnittlich hoch.

Abbildung 4: Arbeitsplatzcharakteristika, mit denen Unternehmen um Fachkräfte werben (Mehrfachantworten)



Quelle: Zusatzerhebung zum Gründerpanel des IfM Bonn, Frühjahr 2015.

Das Angebot der oben genannten Arbeitsplatzmerkmale gilt gemeinhin als Zeichen von Arbeitgeberattraktivität (vgl. Wiswede 2012, S. 218 f.). Ob einzelne Arbeitsplatzigenschaften besonderen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben, soll im Folgenden eine multivariate Analyse klären. Untersucht wird der Effekt eines Arbeitsplatzmerkmals auf die Einschätzung der eigenen Arbeitgeberattraktivität bei ansonsten identischen beobachtbaren Unternehmenseigenschaften (vgl. Übersicht 1).

Zunächst bestätigt sich der Befund der deskriptiven Analyse: Das Unternehmensalter hat keinen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität in der Selbsteinschätzung der Unternehmen.⁹ Ob ein Unternehmen bereits Erfahrungen mit

⁹ Die Befunde sind robust gegenüber einer differenzierten Auswertung mit den drei Altersgruppen "bis 5 Jahre", "5 bis 10 Jahre" und "älter als 10 Jahre" (vgl. Tabelle IIIa im Anhang III).

der Gewinnung von Fachkräften gemacht hat, ist ebenfalls nicht von Bedeutung für die Bewertung der eigenen Arbeitgeberattraktivität.

Mit Blick auf die einzelnen Arbeitsplatzmerkmale zeigt das Regressionsmodell, dass lediglich die Merkmale "selbstständiges Arbeiten" und "höheres Lohnniveau" einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben.

Übersicht 1: Bewertung der Arbeitgeberattraktivität in Abhängigkeit von Arbeitsplatzmerkmalen (Ordered Logit Modell)

Arbeitgeberattraktivität: 1 (viel geringer) ... 5 (viel höher)	
Alter und Unternehmensgröße	
Dummyvariable "Jungunternehmen"	-
Dummyvariable "Unternehmen hat Mitarbeiter"	-
Arbeitsplatzmerkmale	
Selbstständiges Arbeiten	-.**
Vielfältige Tätigkeiten	-
Kreatives Arbeiten	+
Keine Befristung	+
Fester Arbeitsort	+
Moderne Technik	+
Arbeitszeit nach Bewerberwunsch	+
Bezahlte Überstunden	-
Lohnzusatzleistungen	+
Berufliche Aufstiegschancen	-
Erfolgs-/Kapitalbeteiligung	+
Löhne höher als in der Branche üblich	+.**
Eignung für Behinderte	-
Lesebeispiel: Ein positives (negatives) Vorzeichen bedeutet, dass eine Eigenschaft die Selbsteinschätzung der eigenen Attraktivität erhöht (schmälert). N = 96 Signifikanzniveaus *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$. Details zu den Modellspezifikationen sind Tabelle IIIa im Anhang zu entnehmen.	

© IfM Bonn

Quelle: Zusatzerhebung zum Gründerpanel des IfM Bonn, Frühjahr 2015.

Entgegen der aktuellen Forschungsliteratur, gemäß derer selbstständiges Arbeiten einen Treiber der Arbeitgeberattraktivität darstellt¹⁰, hat dieses Arbeitsplatzmerkmal in unserem Sample einen negativen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Unternehmen, die potenzielle Bewerber mit dem Angebot "selbstständiges Arbeiten" überzeugen wollen, bewerten sich also als weniger attraktiv als Unternehmen, die nicht mit diesem Merkmal werben. Dies ist umso erstaunlicher, als dass über 80 % der jungen und fast alle etablierten Unternehmen mit diesem Arbeitsplatzmerkmal werben, um potenzielle Bewerber zu überzeugen (vgl. Abbildung 4).

Im Gegensatz dazu besteht zwischen dem materiellen Anreiz "höhere Löhne" und der Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität ein positiver Zusammenhang: Unternehmen, die ihren Fachkräften einen höheren Lohn anbieten als branchenüblich ist, schätzen ihre eigene Attraktivität als höher ein als diejenigen, die keine höheren Löhne anbieten. Dies ist ein Beleg für die Feststellung von Simon et al. (1995, S. 199): "Entgeltspolitik ist das Instrument mit der schnellsten und unmittelbarsten Wirkung auf Personalimage, Attraktivität und Präferenz eines Unternehmens".¹¹

Auch wenn das Arbeitsplatzmerkmal "Karriere- und Aufstiegschancen" insgesamt als ein zentraler Bestandteil der Arbeitgeberattraktivität betrachtet (vgl. Rietz/Lohaus 2013, S. 1420) und sowohl in den praxisorientierten als auch in den wissenschaftlichen Studien als bedeutsam und entscheidungsrelevant eingeschätzt wird (z. B. Lewandowski/Liebig 2004; Böttger 2012), spielt es in der vorliegenden Studie keine Rolle. Für jüngere Unternehmen mag dieses Ergebnis nachvollziehbar sein, weil sich in der Gründungsphase möglicherweise noch keine Unternehmensstrukturen herausgebildet haben, die Aufstiegschancen vermuten lassen. Für die etablierten Unternehmen überrascht das Ergebnis jedoch ein wenig. Eine Differenzierung zwischen jungen und etablierten Unternehmen legt jedoch nahe, dass die Relevanz dieses Arbeits-

¹⁰ Laut Wiswede (2012) sind insbesondere die Merkmale, die sich auf den eigentlichen Arbeitsinhalt beziehen, wie z. B. das selbstständige Arbeiten, für die Zufriedenheit der Mitarbeiter verantwortlich; vgl. auch Rietz/Lohaus (2013), die 37 Studien mit Informationen zu Unternehmen analysiert haben.

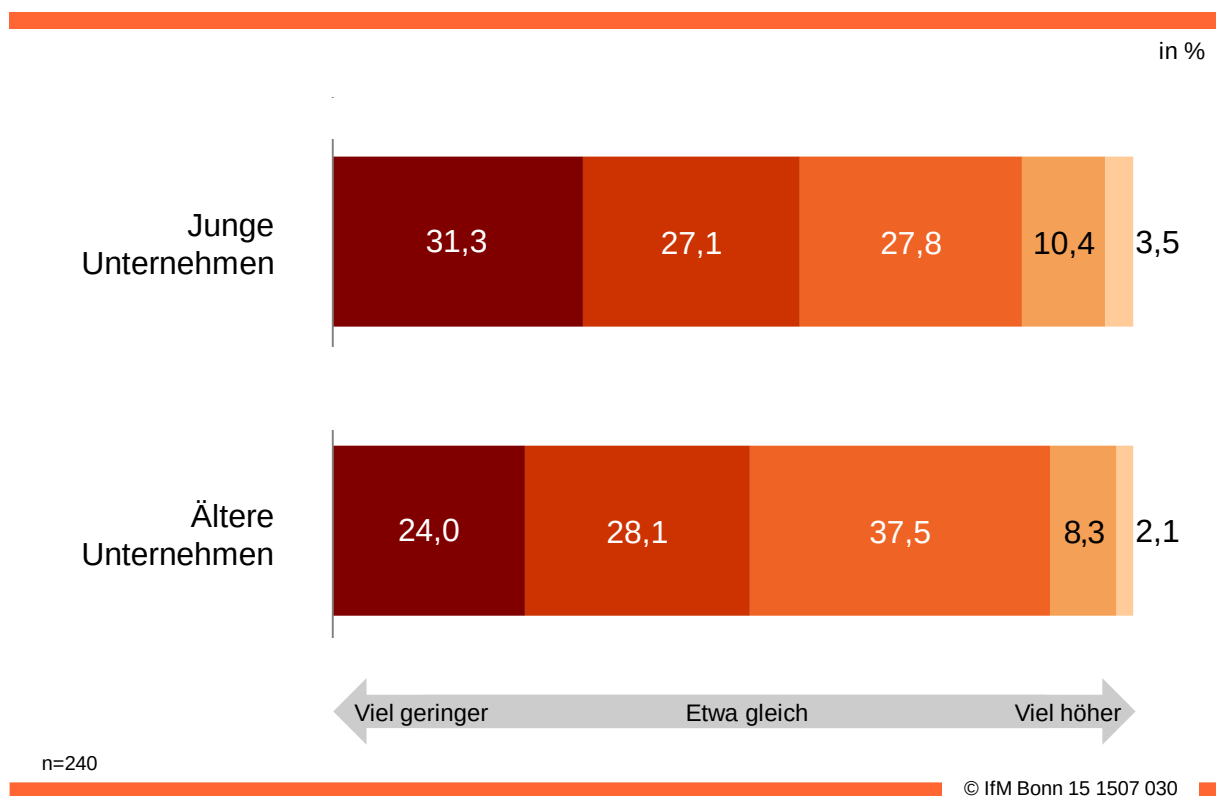
¹¹ Die empirische Forschung zur Bedeutung des Arbeitsplatzmerkmals Vergütung bringt allerdings sehr heterogene Ergebnisse hervor. Während einige Untersuchungen der Vergütung eine vergleichsweise hohe Bedeutung beimessen (vgl. Ernst & Young 2014), wird diese in anderen Studien als weniger entscheidungsrelevant eingestuft.

platzmerkmals für die Einschätzung der eigenen Arbeitgeberattraktivität mit dem Unternehmensalter zunimmt, wenn auch eher geringfügig.

3.3 Sichtbarkeit junger Unternehmen am Arbeitsmarkt

Ein an sich attraktiver Arbeitgeber zu sein reicht nicht aus, um Bewerber für sich zu gewinnen. Entscheidend ist es, Bewerber zunächst einmal auf sich aufmerksam zu machen. Junge Unternehmen sind aufgrund ihrer kurzen Verweildauer am Markt (noch) unbekannt. Sie hatten noch nicht ausreichend Zeit, ein Image aufzubauen und eine Reputation zu erwerben. Junge Unternehmen sollten deshalb eine geringere Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt haben als etablierte und damit größere Schwierigkeiten, potenzielle Bewerber auf sich und die beworbene Stelle aufmerksam zu machen. Wie ist es also um die Sichtbarkeit der jungen Unternehmen am Arbeitsmarkt bestellt?

Abbildung 5: Sichtbarkeit der Unternehmen am Arbeitsmarkt



Die Bewertung erfolgte auf einer Skala von 1 (viel geringer) bis 5 (viel höher).

Quelle: Zusatzerhebung zum Gründerpanel des IfM Bonn, Frühjahr 2015.

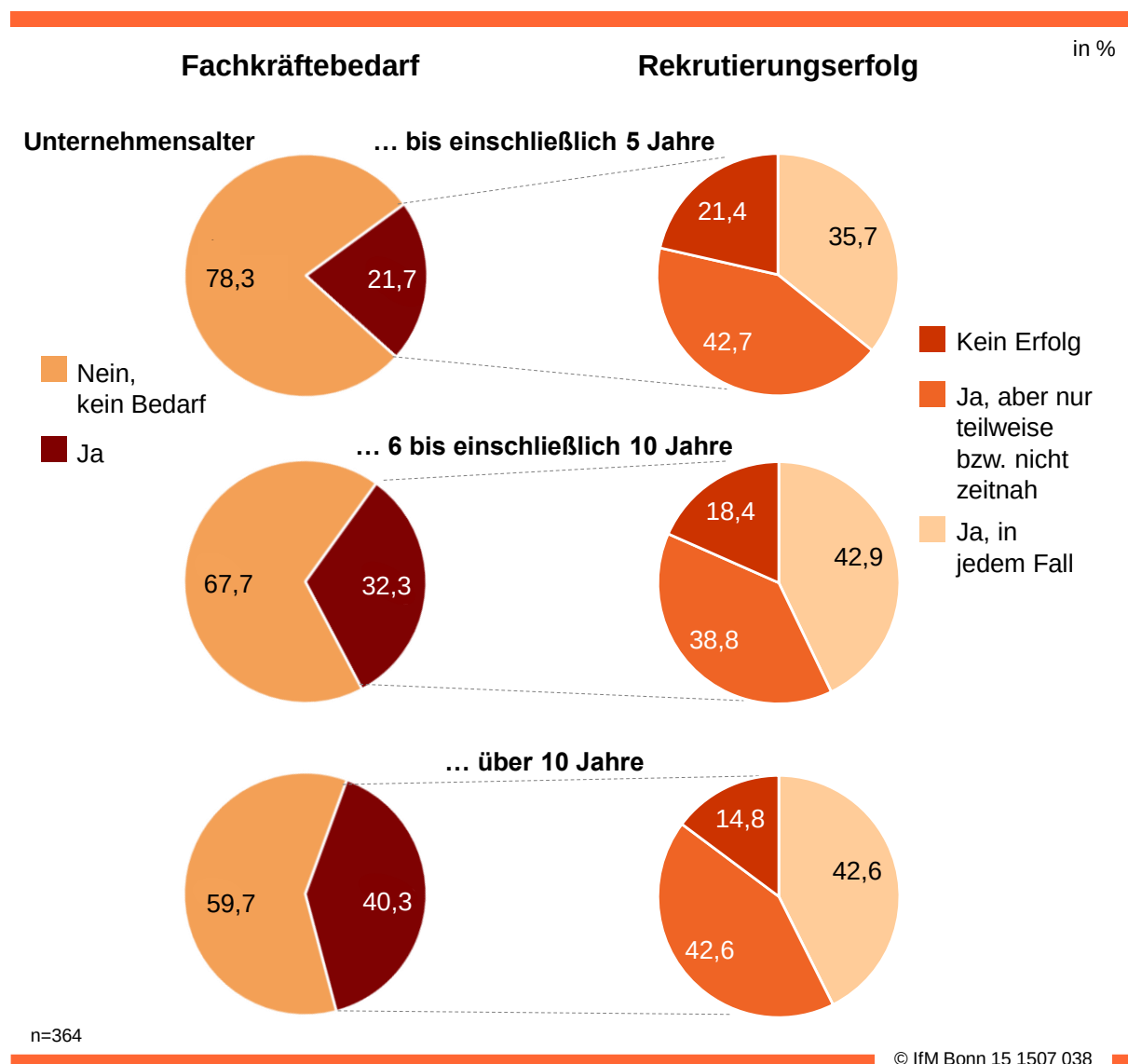
Wie aus Abbildung 5 hervorgeht, beurteilen mehr als die Hälfte der jungen Unternehmen (58,4 %) ihre Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt als (viel) geringer im Vergleich zu konkurrierenden Unternehmen. Unter den etablierten Unternehmen ist der Anteil derer, die sich eine (viel) geringere Sichtbarkeit attestieren,

mit 52,1 % geringer. Wie erwartet nimmt die Sichtbarkeit in der Selbsteinschätzung der Unternehmen mit dem Alter zu.

4 Rekrutierungserfolg junger Unternehmen

Arbeitgeberattraktivität und Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt sind keine Werte an sich, sondern nur im Zusammenhang mit dem Erfolg bei Stellenbesetzungen von Bedeutung. Bevor wir diesen Zusammenhang näher untersuchen, soll zunächst der Rekrutierungserfolg der jungen Unternehmen allgemein betrachtet werden. In der deskriptiven Analyse bestätigt sich die Annahme, dass junge Unternehmen größere Schwierigkeiten haben als etablierte Unternehmen, geeignete Fachkräfte zu gewinnen (vgl. Abbildung 6).

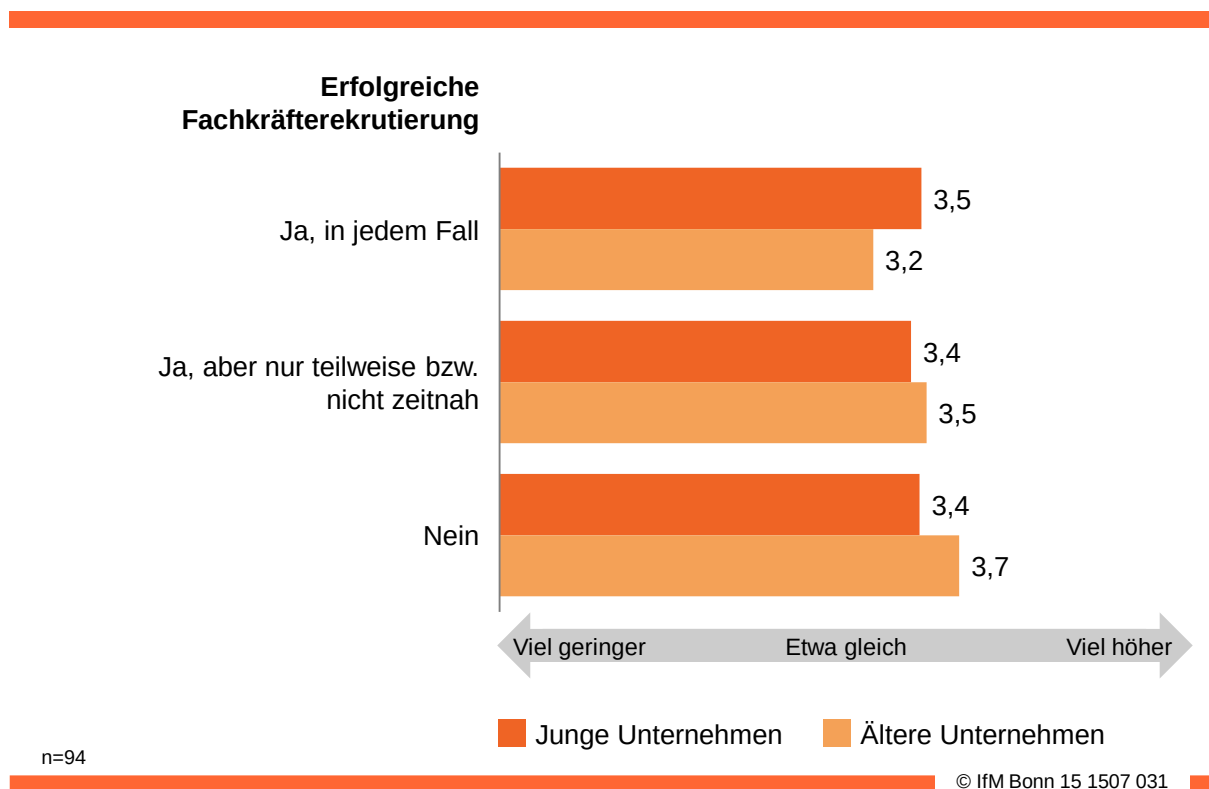
Abbildung 6: Fachkräftebedarf und Rekrutierungserfolg, nach Unternehmensalter



Quelle: Zusatzbefragung zum Gründerpanel des IfM Bonn, Frühjahr 2015.

Der Anteil der Unternehmen, die ihre Vakanzen gar nicht oder nur mit Schwierigkeiten besetzen konnten, ist bei den ganz jungen Unternehmen (bis 5 Jahre) höher als bei den älteren. In den Altersklassen sechs bis zehn Jahre bzw. elf Jahre und älter ist dieser Anteil etwa gleich groß.

Abbildung 7: Arbeitgeberattraktivität nach Rekrutierungserfolg, Mittelwerte*



* Die Bewertung der Arbeitgeberattraktivität erfolgte auf einer Skala von 1 (viel geringer) bis 5 (viel höher).

Keine signifikanten Unterschiede innerhalb der und zwischen den Unternehmensaltersgruppen.

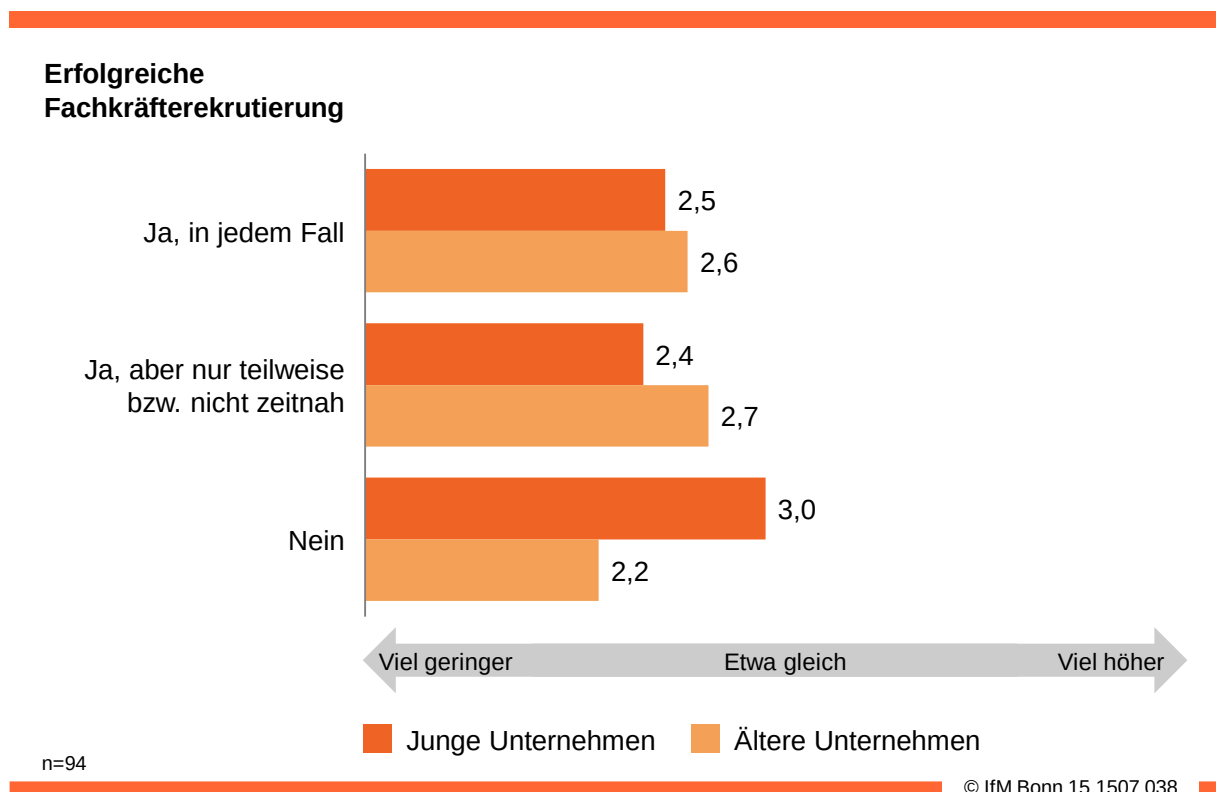
Quelle: Zusatzbefragung zum Gründerpanel des IfM Bonn, Frühjahr 2015.

Da zwischen den jungen und den etablierten Unternehmen in unserem Sample nur eher geringe Unterschiede im Hinblick auf die Einschätzung der eigenen Arbeitgeberattraktivität und die Stellenbesetzungsprobleme bestehen, überrascht es nicht, dass die jeweilige Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität keinen signifikanten Einfluss auf den Rekrutierungserfolg hat (vgl. Abbildung 7). Bemerkenswert ist jedoch, dass sich die etablierten Unternehmen, die mit Stellenbesetzungsproblemen konfrontiert waren, eine höhere Arbeitgeberattraktivität attestieren als diejenigen, die alle Vakanzen schließen konnten. Hierfür gibt es zwei Erklärungen: Entweder haben diese Unternehmen bereits auf ihre Rekrutierungsprobleme in den zurückliegenden Jahren reagiert und Maßnahmen zur Steigerung ihrer Arbeitgeberattraktivität ergriffen oder die

Selbst- und Fremdwahrnehmung divergieren. Das heißt, die Unternehmen schätzen sich zwar als attraktiver als andere Unternehmen ein, diese Selbsteinschätzung wird jedoch nicht von Bewerbern geteilt. Eine Divergenz von Selbst- und Fremdbild wäre insofern problematisch, als die Unternehmen ihre möglichen Defizite nicht erkennen und darum nicht in der Lage sind, diese zu beheben.

Anders als vermutet, besteht in unserem Sample kein eindeutiger Zusammenhang zwischen Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt und dem Rekrutierungserfolg (vgl. Abbildung 8). Die jungen Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren gar keine Stelle besetzen konnten, attestieren sich im Durchschnitt eine höhere Sichtbarkeit als diejenigen, die erfolgreich Personal gewinnen konnten. Etablierte Unternehmen mit Rekrutierungserfolg bewerten sich hingegen als sichtbarer für Bewerber als diejenigen, die Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung hatten.

Abbildung 8: Sichtbarkeit der Unternehmen am Arbeitsmarkt nach Besetzungserfolg, Mittelwerte*



* Die Bewertung der Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt im Vergleich zu konkurrierenden Arbeitgebern erfolgte auf einer Skala von 1 (viel geringer) bis 5 (viel höher).

Quelle: Zusatzerhebung zum Gründerpanel des IfM Bonn, Frühjahr 2015.

Abschließend sollen die deskriptiven Befunde zum Rekrutierungserfolg noch einmal multivariat überprüft werden. Statt der generellen Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität nutzen wir die Möglichkeit, die Arbeitgeberattraktivität indirekt über die Arbeitsplatzmerkmale, mit denen geworben wird, abzubilden. Den Einfluss der verschiedenen Arbeitsplatzmerkmale und weiterer Faktoren auf den Rekrutierungserfolg zeigt das Logit-Regression-Modell in Übersicht 2 (ausführlich in Anhangtabelle AIIIb).

Übersicht 2: Rekrutierungserfolg der Unternehmen in Abhängigkeit von Arbeitsplatzmerkmalen und Unternehmenstypen (Logit Modell)

Rekrutierungserfolg in den letzten 5 Jahren: 0 = nein 1 = in jedem Fall bzw. teilweise, z.T. nicht zeitnah	
Alter und Unternehmensgröße	
Unternehmensalter (Bis zu 10 Jahren)	-
Arbeitsplatzmerkmale	
Selbstständiges Arbeiten	+
Vielfältige Tätigkeiten	-
Kreatives Arbeiten	+**
Keine Befristung	+
Fester Arbeitsort	-
Moderne Technik	-
Arbeitszeit nach Bewerberwunsch	+
Bezahlte Überstunden	-
Lohnzusatzleistungen	+
Berufliche Aufstiegschancen	-
Erfolgs-/Kapitalbeteiligung	-*
Löhne höher als in der Branche üblich	-
Unternehmenstyp	
Technologieintensiv/forschungsorientiert/high-tech-orientiert	+
Explizit sozial wirtschaftend/umweltverträglich	-*
Wachstumsorientiert	+
International aktiv	+
Lesebeispiel: Ein positives (negatives) Vorzeichen bedeutet, dass eine Eigenschaft die Wahrscheinlichkeit einer Stellenbesetzung erhöht (schmälert). N = 117 Signifikanzniveaus *** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1. Details sind Tabelle IIIb im Anhang zu entnehmen.	

Quelle: Zusatzerhebung zum Gründerpanel des IfM Bonn, Frühjahr 2015.

Anders als in der deskriptiven Analyse hat das Unternehmensalter in der multivariaten Analyse keinen signifikanten Einfluss auf den Rekrutierungserfolg. Junge Unternehmen haben demnach keine größeren Schwierigkeiten, Personal zu rekrutieren, als etablierte Unternehmen.

Von den 13 betrachteten Arbeitsplatzmerkmalen, mit denen Unternehmen gegebenenfalls werben, haben zwei einen signifikanten Einfluss auf den Rekrutierungserfolg. Dabei handelt es sich zum einen um das Merkmal "Kreatives Arbeiten". Unternehmen, die mit diesem Arbeitsplatzmerkmal werben, hatten mit größerer Wahrscheinlichkeit Erfolg bei der Stellenbesetzung als Unternehmen, die dies nicht tun. Zum anderen übt das Merkmal "Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung" einen signifikanten Einfluss aus – überraschenderweise einen negativen. Das heißt, Unternehmen, die mit einer Erfolgs- und Kapitalbeteiligung werben, konnten in den zurückliegenden fünf Jahren mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit ihre Vakanzen füllen als Unternehmen, die keine materielle Mitarbeiterbeteiligung anbieten. Bei der Interpretation dieses statistischen Zusammenhangs ist allerdings Vorsicht geboten. Es spricht einiges dafür, dass die betroffenen Unternehmen in den zurückliegenden Jahren Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung hatten und sie in Reaktion darauf eine Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung eingeführt haben bzw. begonnen haben, damit zu werben.

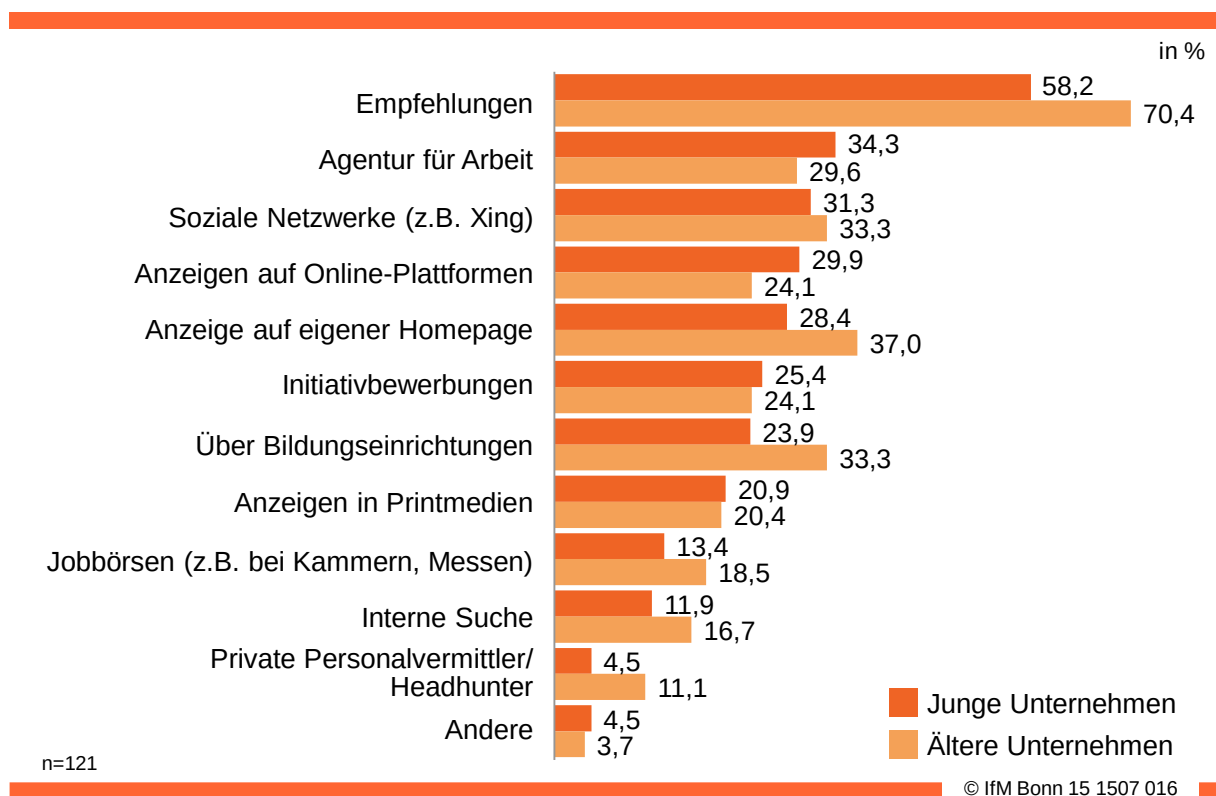
Der Unternehmenstyp beeinflusst den Rekrutierungserfolg nicht maßgeblich. Technologie- oder forschungsintensive Unternehmen haben keine besseren Erfolgsaussichten, potenzielle Bewerber für sich zu gewinnen, als andere Unternehmen. Dies gilt auch für wachstumsorientierte Unternehmen. Ressourcenschonend agierende und/oder sozialwirtschaftende Unternehmen hingegen haben mit größerer Wahrscheinlichkeit Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften.

5 Suchwege der Unternehmen

5.1 Nutzung von Suchwegen

Dass die jungen Unternehmen unseres Samples kaum größere Rekrutierungsprobleme haben als etablierte, könnte daran liegen, dass sie bei der Suche von Fachkräften Wege beschreiten, die ihre altersbedingten Nachteile kompensieren. Wie aus Abbildung 9 zu entnehmen ist, zeigen sich in der Tat gewisse Unterschiede in den von jungen und etablierten Unternehmen genutzten Suchwegen.

Abbildung 9: Nutzung von Suchwegen durch Unternehmen, nach Unternehmensalter



Quelle: Zusatzerhebung zum Gründerpanel des IfM Bonn, Frühjahr 2015.

Mehrheitlich werden von den Unternehmen Empfehlungen von Freunden und Bekannten zur Fachkräftesuche genutzt (vgl. Abbildung 9). Mit großem Abstand folgen die Agentur für Arbeit und die elektronischen Medien, wobei der Nutzung von sozialen Netzwerken, Anzeigen auf Online-Plattformen und der Platzierung von Anzeigen auf der eigenen Homepage etwa gleiche Bedeutung zukommt. Kaum in Anspruch genommen werden private Personalvermittler. Auch die interne Suche nach Fachkräften stellt nur für sehr wenige Unternehmen eine Alternative dar. Unterschiede zwischen jungen und etablierten Un-

ternehmen treten vor allem bei folgenden drei Suchwegen zu Tage: Empfehlungen von Freunden, Bekannten und Familienmitgliedern, Anzeigen auf Online-Plattformen sowie Kontakte zu Bildungseinrichtungen. Sie werden deutlich häufiger von etablierten als von jungen Unternehmen genutzt.

5.2 Erfolg von Rekrutierungswegen

Inwieweit einzelne Rekrutierungswege erfolgreicher sind als andere, lässt sich anhand unserer Befragungsdaten nur näherungsweise bestimmen, weil sich die einzelnen Maßnahmen nicht isoliert einem möglichen Rekrutierungserfolg zuordnen lassen. Tendenziell lässt sich jedoch feststellen, dass Unternehmen, die ihre Stellen erfolgreich besetzen konnten, mehrheitlich Empfehlungen von Bekannten und Verwandten nutzten.

Weitere Hinweise auf erfolgversprechende Rekrutierungswege liefern uns unsere Fallstudien.¹² Die zwölf telefonisch befragten Unternehmen verfolgen unterschiedliche Personalstrategien (vgl. Übersicht 3). Insgesamt neun Unternehmen hatten in der Vergangenheit nach Fachkräften gesucht. Für unsere Analysen haben wir die Unternehmen in drei Gruppen eingeteilt. Gruppe 1 umfasst fünf Unternehmen, die ihre Rekrutierungsprobleme durch Änderung ihrer Personalstrategie lösen konnten. Gruppe 2 besteht aus vier Unternehmen, die ihren Fachkräftebedarf nicht vollständig decken konnten. Und in Gruppe 3 sind drei Unternehmen zusammengefasst, die seit ihrer Gründung nicht angestrebt haben, Fachkräfte einzustellen. Diese unterschiedlichen Ausgangslagen führten zu einem höchst unterschiedlichen Personalaufbau: Die Anzahl der angestellten Mitarbeiter liegt gegenwärtig zwischen 0 und 13.

¹² Die Fallstudien sind in Kurzporträts im Anhang dargestellt (vgl. Anhang AIII).

Übersicht 3: Ausgewählte Merkmale der Unternehmen in den Fallbeispielen

Fallbeispiel	Branche (WZ 2008)	Beschäftigte 2015	Bedarf an Fachkräften	(Alternative) Maßnahmen bei Personalbedarf bzw. Auftragshoch
Gruppe 1: Erfolgsstrategien bei Fachkräftemangel				
1 Solartechnik	Ingenieur- und Planungsbüro	13	Vertriebsspezialisten mit Fachkenntnissen	Freie Mitarbeiter, Praktikumsplätze für Studierende, Suche im Ausland, mithelfende Familienangehörige
2 Systemgastronomie	Gastgewerbe	8	Fachkräfte für Systemgastronomie	Aushilfskräfte, Auszubildende, Mehrarbeit der Geschäftsführer, Einsatz von Zeitarbeitnehmern
3 Unternehmenstheater	Unternehmensnahe Dienstleistungen/Kultur	0	Sänger, Schauspieler	Honorarkräfte, ein mithelfender Familienangehöriger
4 Online-Handel Genussmittel	Handel	2	IT-Experten, Programmierer	Freie Mitarbeiter, Kooperation mit Freelancern. Netzwerk von Kooperationspartnern
5 Mountainbike-Tourismus	Information und Kommunikation/Tourismus	3	IT-Experten mit Tourismus-Fachkenntnissen	Freie Mitarbeiter, Einsatz von Studenten in Praktika (auch aus dem Ausland), Weiterbildung
Gruppe 2: Fachkräftemangel wegen Besetzungsproblemen				
6 Einzelhandel - Mode	Einzelhandel	0	Fachverkäuferin mit Wunsch zur Nachfolge	-
7 Ergotherapie	Gesundheits-, Sozialwesen	2	Ergotherapeuten	Praktikumsplätze für Studierende, ggf. Fortbildungen
8 Tankstelle	Einzelhandel und Reparatur	(3)*	Mechatroniker, Verkäufer	Geringfügig Beschäftigte, Auszubildender
9 Apotheke	Einzelhandel	5	Pharmazeutisch-Technische Assistenten	Mithelfende Familienangehörige als Aushilfen
Gruppe 3: Kein Einsatz von Fachkräften im Arbeitsverhältnis				
10 Unternehmensberatung Controlling	Freiberufl., wissenschaftl. und techn. Dienstleistungen	0	-	Kooperationen mit Unternehmen
11 Friseursalon	Personenbezogene Dienstleistungen	0	-	Überstunden der Selbstständigen, Kooperationen mit Unternehmen
12 IT-Beratung	Freiberufl., wissenschaftl. und techn. Dienstleistungen	0	-	Überstunden des Selbstständigen, Kooperationen mit Unternehmen

* Unternehmen bereits geschlossen.

Quelle: Fallstudien des IfM Bonn 2015.

Die befragten jungen Unternehmen nutzten in der Regel ein großes Spektrum an Rekrutierungswegen. Fast alle interviewten Unternehmen bewerten das Internet - neben anderen Maßnahmen - als wichtiges Medium zur externen Personalgewinnung. Dies gilt unabhängig von Branche und Tätigkeitsbereich. Das Internet bietet eine Vielfalt von Suchwegen: Sie reicht von der Einstellung von Stellenanzeigen auf der eigenen Homepage bis hin zur selteneren Nutzung bestimmter, häufig kostenpflichtiger Online-Jobbörsen. Die meisten Unternehmen sind bei den sozialen Netzwerken wie Facebook, Xing oder LinkedIn registriert. Als besonders vielversprechend werden diese Rekrutierungswege jedoch (noch) nicht angesehen. Es ist aber davon auszugehen, dass die Bedeutung der sozialen Netzwerke für die Personalrekrutierung zukünftig steigt.¹³

Eine Unternehmerin, die besondere Schwierigkeiten bei der Personalsuche aufgrund der ländlichen Lage ihres Unternehmens hat, äußerte sich positiv zu Anzeigen auf der eigenen Homepage. Dadurch erhielt sie Initiativbewerbungen, auf die sie bei Bedarf zurückgreifen konnte (Fallbeispiel 9). Auch in Fallbeispiel 8 wurden positive Ergebnisse bei der Stellenbesetzung durch Online-Stellenanzeigen oder Zeitungsinserate erzielt.

Als erfolgversprechenderen Rekrutierungsweg werden von einem Großteil der befragten Unternehmen Netzwerke wahrgenommen. Einige der von uns interviewten Unternehmen sehen speziell fachspezifische Netzwerke als vielversprechend für die Rekrutierung von Personal an. So berichtete die Unternehmerin in Fallbeispiel 3, dass sie insbesondere Netzwerke unter Künstlern zur Personalsuche nutzt. Über diese Kontakte erreicht sie ihre Zielgruppe direkt, sodass sich dieser Suchweg als besonders zielführend darstellt.

In anderen Unternehmen werden Netzwerke mit internationalem Hintergrund als erfolgsversprechend wahrgenommen. Ein Unternehmen mit ausgeprägter Innovativstrategie (Fallbeispiel 1) empfahl insbesondere den Kontakt zu Hochschulen, um frühzeitig Fachkräfte oder Praktikanten zu finden. Auch in einem der Unternehmen aus dem Bereich Software und IT-Dienstleistungen (Fallbeispiel 5) wurde die Universität als besonders hilfreiches Netzwerk angesehen. Aufgrund der internationalen Ausrichtung des Unternehmens bzw. der Arbeitssprache Englisch sind internationale Austauschprogramme z. B. im Rahmen

¹³ Mittlerweile müssen Unternehmen die elektronischen Möglichkeiten nutzen, um als Arbeitgeber überhaupt ernst genommen zu werden (vgl. Jasper/Horn 2009, S. 52 ff.).

von Erasmus und Hochschulkontakte von Interesse. Durch die Praktikanten erhält das Unternehmen neue Impulse und weltweite Kontakte, die bei der Rekrutierung von Fachkräften genutzt werden können.

Wie schon die schriftliche Befragung zeigte, spielen auch bei den als Fallbeispielen befragten jungen Unternehmen persönliche Kontakte bei der Personalrekrutierung eine bedeutende Rolle. So berichteten einige der Unternehmer über positive Ergebnisse bei der Personalsuche durch das Aufgreifen von Empfehlungen (Fallbeispiele 4, 6, 7 und 8).

Die Personalrekrutierung über die Arbeitsagentur liegt in der schriftlichen Unternehmensbefragung auf Rang 2 unter allen genutzten Rekrutierungswegen, der Suchweg erhält in den Fallstudien aber nicht immer positive Bewertung hinsichtlich des Rekrutierungserfolgs. Dies liegt u.a. daran, dass die Erfahrungen der Unternehmen mit den jeweiligen örtlichen Arbeitsagenturen gemischt sind. So hat die Arbeitsagentur zum Beispiel als Vermittlungsinstanz für wissensintensive Tätigkeiten nach Einschätzung unserer Interviewpartner eine wichtige, aber keine herausragende Bedeutung. Zugleich sind die Kooperationserfahrungen der Unternehmen mit der Agentur für Arbeit unterschiedlich und hängen wohl auch stark vom persönlichen Engagement der jeweiligen Personalvermittler ab. Dementsprechend wurde die Qualität der Vermittlung sowohl als positiv als auch als problematisch eingeschätzt. So war bspw. der Unternehmer in Fallbeispiel 2 sehr zufrieden mit der Vermittlung von Personal an einem von zwei Standorten. Der Großteil der interviewten Unternehmer war aber mit der Arbeitsvermittlung der Bundesagentur weniger zufrieden. Ursächlich hierfür war unter anderem die fehlende Passgenauigkeit der Bewerber (Fallbeispiel 1). Gleichzeitig wurde aber auch darauf hingewiesen, dass die Arbeitsagenturen zwar potenzielle Fachkräfte mit spezifischen beruflichen Kenntnissen vermitteln würden, Generalisten mit breitem, anwendungsbereitem Wissen, wie sie in einigen jungen Unternehmen benötigt würden, stünden aber kaum zur Verfügung (Fallbeispiel 12). Andererseits werden die Arbeitsagenturen häufig als Informationsquelle zu Rekrutierungswegen angesehen. Einige Gründer hegten die Erwartung, dass Arbeitsagenturen umfassender allgemeine Informationen zu Rekrutierungsmaßnahmen anbieten und bei ersten betrieblichen Schritten helfend zur Seite stehen (bspw. Fallbeispiele 11 und 12).

6 Fazit

Neugegründete Unternehmen sind die Jobmotoren unter den kleinen und mittleren Unternehmen. Wie und mit welchen Mitteln es diesen Unternehmen gelingt, die geschaffenen Arbeitsplätze zu besetzen, stand bislang jedoch kaum im Fokus der Forschung (vgl. Icks et al. 2015b, S. 14 ff.). Um diese Lücke zu schließen, untersuchten wir in der vorliegenden Studie, ob junge Unternehmen als Arbeitgeber ähnlich attraktiv für Bewerber sind wie etablierte Unternehmen, welche Arbeitsplatzmerkmale die Arbeitgeberattraktivität bestimmen und ob sich junge und etablierte Unternehmen im Hinblick auf den Erfolg bei der Rekrutierung von Fachkräften unterscheiden.

Unsere deskriptiven Analysen bestätigen zunächst einmal den allgemeinen Trend zur Soloselbstständigkeit: Die Mehrzahl der sehr jungen Unternehmen hat keinen Arbeits- oder Fachkräftebedarf. Erst mit steigendem Alter nimmt der Wunsch zu, qualifizierte Arbeitskräfte einzustellen. Anders als theoretisch zu erwarten war, schätzen sich die jungen Unternehmen unseres Samples als ebenso attraktiv als Arbeitgeber ein wie die etablierten Unternehmen. Erstaunlicherweise bewerten sich die etablierten Unternehmen, die ihre Stellen nicht besetzen konnten, als besonders attraktiv. Hier bestehen möglicherweise Divergenzen zwischen der Eigen- und Fremdwahrnehmung, die eine kritische Selbstreflektion verhindern könnten. Hingegen erwartet werden konnte, dass sich mehr junge Unternehmen eine geringere Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt attestieren als etablierte Unternehmen. Die Unterschiede sind jedoch eher geringfügig.

Entgegen dieser Selbstwahrnehmung treten bei denjenigen jungen Unternehmen, die einen Fachkräftebedarf haben, häufiger Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung auf als bei den etablierten Unternehmen. Mehr als 40 % der jungen Unternehmen mit Fachkräftebedarf hatten Probleme, Fachkräfte zeitnah bzw. in ausreichender Anzahl zu akquirieren. Etwa jedes fünfte junge Unternehmen mit Fachkräftebedarf konnte in den letzten fünf Jahren seine freien Stellen überhaupt nicht besetzen. In der multivariaten Analyse bestätigt sich der Einfluss des Unternehmensalters auf den Rekrutierungserfolg jedoch nicht. Dass die jungen Unternehmen auf den ersten Blick größere Rekrutierungsprobleme zu haben scheinen als etablierte, liegt also in anderen Unternehmenseigenschaften als dem Alter begründet.

Rekrutierungschancen von Unternehmen verbessern sich dann, wenn ihre Arbeitsplätze kreatives Arbeiten ermöglichen. Andere Arbeitsplatzzeigenschaften

wirken im Einzelfall positiv; ein generalisierender Trend über alle Wirtschaftszweige und Unternehmenstypen lässt ich aber nicht erkennen. Eine untergeordnete Rolle scheint die Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt für den Rekrutierungserfolg der jungen Unternehmen zu spielen. Zu bedenken ist dabei aber, dass es ohnehin nur relativ wenigen Unternehmen gelingt, sich – selbst auf dem lokalen Arbeitsmarkt – einen Namen zu machen. Die Unternehmen unseres Samples werden weit überwiegend nicht zu diesen Unternehmen zählen. Deswegen ist es wenig verwunderlich, dass die häufig geringe Sichtbarkeit der jungen Unternehmen nicht häufiger zu Stellenbesetzungsproblemen als bei etablierten Unternehmen führt. Letztere verfügen über kaum mehr Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt als die jüngeren. Eine Ursache für die eher geringen Unterschiede zwischen den jungen und etablierten Unternehmen könnte aber auch in unserem Samples liegen, das eine Selektion vornimmt zugunsten eher junger und kleiner Unternehmen.

Dies bedeutet nicht, dass die jungen Unternehmen nicht weiter an ihrer Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt arbeiten könnten oder sollten. Eine Möglichkeit liegt in der Optimierung der Suchwege und Kommunikationsstrategien. Momentan beruht die Personalsuche junger Unternehmen mehrheitlich auf Empfehlungen von Freunden und Bekannten. Dies hat zwar den Vorteil, dass aufgrund einer impliziten Vorauswahl seitens derjenigen, die die Empfehlung abgeben, häufig eine hohe Passung zwischen vakanter Stelle und Bewerber besteht. Aufgrund eines vergleichsweise engen Suchradius gelingt es so aber nicht, eine breitere Öffentlichkeit anzusprechen und sich am Markt bekannter zu machen. Für die gerade anstehende Stellenbesetzung mögen derartige Überlegungen obsolet sein, für zukünftige Rekrutierungsprozesse mag dies aber nachteilig wirken.

Neben der Nutzung der betriebseigenen Homepage setzen bereits jetzt viele junge Unternehmen auf internetgestützte Suchwege wie die Sozialen Netzwerke (z. B. XING, LinkedIn) oder online-Jobbörsen. Diese Wege sollten noch häufiger beschritten werden, weil sich junge Unternehmen auf diese Weise aktiv nach außen als attraktiver Arbeitgeber sowie Anbieter neuartiger Produkte und Dienstleistungen darstellen und so auch ihre Reputation insgesamt steigern können. Da auf Online-Bewerbungsplattformen häufig auch Arbeitgeberbewertungen abgegeben werden, stellen diese somit gleichzeitig eine gute Möglichkeit für die Bewerber dar, sich eine Meinung über ein Unternehmen einzuholen.

Als ebenfalls erfolgsversprechender Rekrutierungsweg gelten Kontakte zu berufsvorbereitenden und -ausbildenden Einrichtungen oder Weiterbildungsinstitutionen. Für die Anwerbung akademischer Fachkräfte liegt eine stärkere Vernetzung zu Hochschulen/Universitäten nahe. So können Auszubildende und Studenten bereits vor dem Ende ihrer Ausbildung oder ihres Studiums auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden. Es ist anzunehmen, dass junge Selbstständige aufgrund der vielfach zeitlichen Nähe zur eigenen Ausbildung Vorteile bei dieser Kontaktaufnahme haben. Für die Herstellung des Kontakts zwischen Unternehmen und Hochschulabsolventen haben einzelne Hochschulen Vermittlungsplattformen für ihre Absolventen oder "Career Center" eingerichtet. Auch Alumni-Netzwerke ermöglichen einen direkten Kontakt zu Hochschulen und senken Informationsdefizite sowohl der Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer.

Junge Unternehmen können ihren Blick zudem stärker als bisher auch auf ein Arbeitskräftepotenzial richten, das üblicherweise nicht im Fokus steht: So bieten z. B. die Erasmus-Austauschprogramme die Möglichkeit, jungen ausländischen Studenten einen Praktikumsplatz anzubieten. Zum einen lernt das Unternehmen den Mitarbeiter im Rahmen einer befristeten Tätigkeit kennen und zum anderen macht es sich zugleich bei einem weiteren Personenkreis bekannt. Diese Praktika gibt es auch für den Bereich der beruflichen Ausbildung.

Konkreter zusätzlicher wirtschaftspolitischer Handlungsbedarf lässt sich aus der vorliegenden Studie nicht ableiten. Für junge wie ältere Unternehmen steht bereits ein umfangreiches Angebot an Informationen zu den Themen Rekrutierung und Arbeitsmarktentwicklungen zur Verfügung.¹⁴ Darüber hinaus gibt es zahlreiche Förderangebote im Bereich Unternehmensberatung, wie z.B. die in Nordrhein-Westfalen angebotene Potenzialanalyse. Eine Ausweitung des Angebots erscheint insofern nicht als erforderlich.

Sollen jedoch weitere Gruppen von Fachkräften erschlossen werden, muss die Politik die Voraussetzungen hierfür verbessern. Zwar wurde mit der Einführung der Blue Card die Arbeitsaufnahme qualifizierter Arbeitskräfte aus sogenannten EU-Drittstaaten wesentlich erleichtert und auch die Anerkennung der ausländischen Qualifikationen und Berufsabschlüsse scheint mit weniger Proble-

¹⁴ Für den Aspekt der Fachkräfterekrutierung sei speziell auf die Informationsreihen "GründerZeiten" (speziell Nr. 15) und die Leitfaden-Reihe "Fachkräfte finden" verwiesen (BMWi ist jeweils (Mit-) Herausgeber).

men belastet zu sein als früher (BMBF 2015, S. 20). Allerdings besteht bei der Mehrzahl der Unternehmen Informationsbedarf hinsichtlich der Existenz und der Bedeutung dieses Gesetzes (BMBF 2015, S. 37).

Schließlich ist die Informationsbasis zur Personalrekrutierung von jungen Unternehmen und möglichen dabei auftretenden Problemen sehr eingeschränkt. Die Untersuchung auf einer breiteren Grundlage durchzuführen, könnte zu aussagekräftigeren Ergebnissen führen. Dies ließe sich ohne großen Aufwand erreichen, indem das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in seiner regelmäßigen Erhebung des "Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots" das Alter des Betriebs bzw. Unternehmens mit erfassen würde. Zu prüfen wäre auch, ob in diese Befragung nicht auch junge Unternehmen einbezogen werden könnten, die noch keine sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben. Ein Teil dieser Unternehmen könnte ja durchaus Fachkräftebedarf haben, diesen nur nicht decken können.

Anhang Ia: Fragebogen der Unternehmensbefragung

Aktuelle Trends der Fachkräfteakquise

IfM Bonn - Maximilianstraße 20 - 53111 Bonn «ID»



1. **Wie viele Personen sind aktuell in Ihrem Unternehmen tätig?**

Insgesamt (inklusive InhabertIn): (Anzahl)

darunter: Fachkräfte mit Hochschulabschluss: (Anzahl) → Wenn Sie noch nicht Fachkräfte beschäftigt haben, bitte weiter zur Frage 3

Andere Fachkräfte (keine einfachen Tätigkeiten, Azubis): (Anzahl)

2. **Wenn Sie eine Stelle für Fachkräfte besetzen müssen, wie gehen Sie üblicherweise vor? (Mehrfachnennungen möglich)**

1 ☐ Stellenanzeigen in Printmedien 2 ☐ Anzeigen auf eigener Homepage 3 ☐ Soziale Netzwerke (z.B. Xing) 4 ☐ Empfehlungen (z.B. von Mitarbeitern) 5 ☐ Interne Suche nach Bewerbern 6 ☐ Unaufgefordert eingegangene Bewerbungen	7 ☐ Agentur für Arbeit (auch online) 8 ☐ Stellenanzeigen auf Online-Plattformen 9 ☐ Private Personalvermittler / Head Hunter 10 ☐ Jobbörsen (z.B. bei den Kammern, Messen) 11 ☐ Kontakte zu Bildungseinrichtungen 12 ☐ Andere:
--	--

3. **Benötigte Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren zusätzliche Fachkräfte?**

1 ☐ Ja

2 ☐ Nein, kein Bedarf → bitte weiter zur Frage 6

3.1 **Wenn ja: Haben Sie am Arbeitsmarkt nach Fachkräften gesucht?**

1 ☐ Ja 2 ☐ Nein, Stellen wurden intern ausgeschrieben 3 ☐ Beides

Falls Sie extern suchten: Wo haben Sie gesucht? (Mehrfachnennungen möglich)

1 ☐ Regional 2 ☐ Überregional 3 ☐ Im Ausland

3.2. **Mit welchen Arbeitsplatzmerkmalen versuchen Sie, Bewerber zu überzeugen? (Mehrfachnennungen möglich)**

1 ☐ Arbeitszeit nach Bewerberwunsch 2 ☐ Löhne höher als in der Branche üblich 3 ☐ Lohnzusatzleistungen 4 ☐ Bezahlte Überstunden 5 ☐ Erfolgs-/Kapitalbeteiligung 6 ☐ Fester Arbeitsort 7 ☐ Moderne Technik	8 ☐ Vielfältige Tätigkeiten 9 ☐ Selbstständiges Arbeiten 10 ☐ Kreatives Arbeiten 11 ☐ Für Behinderte geeignete Arbeitsplätze 12 ☐ Berufliche Aufstiegschancen 13 ☐ Keine Befristung 14 ☐ Andere:
---	--

3.3 **Konnten Sie offene Stellen für Fachkräfte erfolgreich besetzen?**

1 ☐ Ja, in jedem Fall

2 ☐ Ja, aber nur teilweise bzw. nicht zeitnah

3 ☐ Nein

4. **Worin bestanden ggf. Probleme bei der Stellenbesetzung? (Mehrfachnennungen möglich)**

	Probleme bei Fachkräften mit ... Hochschulabschluss	anderer Ausbildung
Keine Bewerbungen1	☐	☐
Keine geeigneten Bewerber2	☐	☐
Geeignete Bewerber lehnten ab3	☐	☐
Uneinigkeit über Gehaltsforderungen4	☐	☐
Abweichende Vorstellungen zu Arbeitsbedingungen5	☐	☐
Suche zeit-/kostenaufwendig6	☐	☐
Anderes:7	☐	☐

Bitte wenden

5. Haben Sie infolge von Besetzungsproblemen Ihre Strategie geändert? Wenn ja, wie?

- ☐ (1) Erhöhung des angebotenen Gehalts
☐ (2) Zusätzliche / neue Lohnzusatzleistungen: _____
☐ (3) Veränderte Arbeitsbedingungen: _____
☐ (4) Neue Suchwege: _____
☐ (5) Veränderte Außendarstellung / Image: _____
☐ (6) Abstriche bei der Qualifikation (z.B. Berufseinsteiger): _____
☐ (7) Andere Maßnahmen: _____
☐ Nein, nichts geändert

Welche davon ist besonders zu empfehlen? _____ (Nummer) ☐ Weiß nicht

6. Ihr Unternehmen steht mit anderen Arbeitgebern im Wettbewerb um Fachkräfte. Wie bewerten Sie allgemein Ihre Rekrutierungschancen gegenüber konkurrierenden Arbeitgebern?

Unsere Chancen sind...	viel geringer	...	etwa gleich	...	viel höher	weiß nicht
Gehaltsniveau	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lohnzusatzleistungen (z.B. Prämien, Sachleistungen)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Arbeitsinhalte (z.B. Tätigkeitsspektrum, Karrierechancen)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitszeiten)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Standort des Unternehmens	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sichtbarkeit des Unternehmens am Arbeitsmarkt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eigene Attraktivität als Arbeitgeber insgesamt	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Wie reagieren Sie (ggf. neben Neueinstellungen) auf Lücken im Fachkräftebestand? (Mehrfachnennungen möglich)

- 1 ☐ Arbeitskräfte innerbetrieblich umsetzen
2 ☐ Einsatz von Familienmitgliedern / Freunden
3 ☐ Überstunden / Urlaubsverschiebung
4 ☐ Rückgriff auf Leiharbeit
5 ☐ Werkverträge (z.B. Freelancer)
6 ☐ Kooperation mit anderen Unternehmen
7 ☐ Auftragsverlagerung ins Ausland
8 ☐ Verzicht auf neue Aufträge
9 ☐ Andere: _____
10 ☐ Keine Maßnahmen

8. Ihr Unternehmen ist ... ? (Mehrfachnennungen möglich)

- 1 ☐ technologieintensiv
2 ☐ high-tech-orientiert
3 ☐ forschungsorientiert
4 ☐ explizit umweltverträglich / sozial wirtschaftend
5 ☐ wachstumsorientiert
6 ☐ international aktiv

9. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

- 1 ☐ Verarbeitendes Gewerbe / Bau / Energie
2 ☐ Handel
3 ☐ Gastgewerbe
4 ☐ Unternehmensnahe Dienstleistungen
5 ☐ Personenbezogene Dienstleistungen
6 ☐ Sonstige: _____

Vielen Dank für Ihre Mühe!

Wir würden gerne in einem Telefoninterview mit Ihnen über Ihre Fachkräfteakquise sprechen. Bitte geben Sie dazu die Kontaktdaten an.



Name: _____

Tel.: _____

Wünschen Sie einen Ergebnisbericht?



E-Mail: _____

Anhang Ib: Erhebungsdesign der Unternehmensbefragung auf Basis des Gründerpanels 2015

Die Auswahl der angeschriebenen Selbstständigen beruht auf Angaben zu Personen, die zu einem der Erhebungszeitpunkte des Gründerpanels des IfM Bonn in der Erwerbsform "Selbstständigkeit" tätig waren. In der Adressdatei waren 3.844 selbstständig tätige Personen, darunter 1.036 Personen mit einem nach dem Messebesuch gegründeten Unternehmen (aus den Panelerhebungswellen B und C, vgl. Kranzusch/Kay 2011) sowie 2.808 Personen mit einem bereits zum Zeitpunkt der Gründungsmesse bestehenden Unternehmen (Welle A). Diese Personen wurden im Mai/Juni des Jahres 2015 angeschrieben und um die Beantwortung eines schriftlichen Fragebogens gebeten. Bei über 1.500 Adressen war keine Postzustellung des Anschreibens möglich, u. a. da das Unternehmen bereits abgemeldet bzw. umgewandelt oder die Gründerperson bzw. ihr Unternehmen verzogen war. Damit reduziert sich die bereinigte Grundgesamtheit der tatsächlich befragten selbstständigen Personen auf rund 2.300. Davon beteiligten sich 364 an der schriftlichen Erhebung. Die Rücklaufquote liegt damit bei 15,8 %.

Der Datensatz der Zusatzerhebung wurde mit dem des Gründerpanels gemacht, um Angaben wie das Gründungsjahr oder die Anzahl der tätigen Inhaber zu erhalten. Das Gründungsjahr wird durch die Selbstwahrnehmung der Geschäftsführer bestimmt: Es ist i. d. R. der Zeitpunkt des Eintrags der Unternehmung in ein öffentliches Verzeichnis (z. B. Handelsregister), der Anmeldung bei einer Behörde bzw. der Aufnahme der Markttätigkeit. Bei Mehrfachgründern und Unternehmen, die zu Beginn rein forschend tätig sind, ist nicht auszuschließen, dass der Beginn der (ersten) Tätigkeit als maßgeblich erachtet wird.

Wichtige Merkmale des Datensatzes der Zusatzerhebung sind in Tabelle Ib dargestellt. Rund 58 % der Unternehmen bieten im Jahr 2015 keine Arbeitsplätze für Personen außerhalb des Kreises der Inhaber an. Von den Gründungen sind vergleichsweise viele im Bereich der wirtschaftsnahen Dienstleistungen aktiv, dagegen wenige im Produzierenden Gewerbe. Dies gilt auch für ältere Unternehmen.

Tabelle Ib: Ausgewählte Merkmale der Unternehmen der Zusatzerhebung

Merkmale der Unternehmen	Jungunter- nehmen: Bis zu 5 Jahren am Markt	Jungunter- nehmen: Über 5 bis 10 Jahre am Markt	Ältere Unter- nehmen: Mehr als 10 Jahre am Markt	Merkmal insge- samt	N =
Unternehmensalter					
Altersgruppen, Anteil in %	19,0	44,2	36,8	100,0	364
Mittelwert des Alters in Jahren	4,3	8,0	16,7	10,5	
Wirtschaftszweige (Anteil in %)					
Verarbeitendes Gewerbe/ Bau/Energieversorgung	14,5	11,2	10,4	11,5	42
Handel	13,0	9,9	9,7	10,4	38
Gastgewerbe	5,8	2,5	3,0	3,3	12
Wirtschaftsnahe Dienstleistun- gen ¹	43,5	51,6	52,2	50,3	183
Persönliche Dienstleistungen ²	23,2	24,8	24,6	24,5	89
Insgesamt	100,0	100,0	100,0	100,0	364
Unternehmenstypen (Anteil in %)					
Technologieorientiert	21,7	19,3	18,7	19,5	71
High-Tech-Orientiert	13,0	8,1	11,2	10,2	37
Forschungsorientiert	4,3	6,8	9,7	7,4	27
Explizit umweltverträglich o. sozial wirtschaftend	29,0	24,8	32,1	28,3	103
Wachstumsorientiert	33,3	29,8	34,3	32,1	117
International aktiv	21,7	11,8	20,9	17,0	62
Regionstyp (Anteil in %)					
Agglomeration	84,1	80,6	75,9	79,6	288
Verdichtungsraum	8,7	16,9	18,8	16,0	58
Ländlicher Raum	7,2	2,5	5,3	4,4	16
Unternehmensgröße					
Anzahl der Personen im Unter- nehmen, inkl. Selbstständige (Mittelwert)	2,4	3,5	6,8	4,5	364
Anzahl der Arbeitnehmer (Mit- telwert)	1,3	2,1	5,7	3,3	364
Anteil der Unternehmen ohne Arbeitnehmer in %	69,6	64,6	44,8	58,2	212

Fortsetzung Tabelle Ib:

Merkmale der Unternehmen	Jungunter- nehmen: Bis zu 5 Jahren am Markt	Jungunter- nehmen: Über 5 bis 10 Jahre am Markt	Ältere Unter- nehmen: Mehr als 10 Jahre am Markt	Merkmal insge- samt	N =
Gründungsform (Anteil in %)					
Teamgründung	7,2	10,6	14,2	11,3	41
Neugründungen	94,9	91,2	87,0	78,3	285
Übernahmen/Nachfolgen	5,1	6,1	10,2	7,3	23
Inhabergeführte Unternehmen	97,1	98,1	97,0	97,5	355
Anzahl der Beobachtungen	69	161	134	100,0	364

© IfM Bonn

- 1 Dienstleistungen des Verkehrs und der Nachrichtenübermittlung sowie des Kredit- und Versicherungsgewerbes und unternehmensnahe Dienstleistungen.
- 2 Erziehung und Unterricht, Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen und sonstigen persönliche Dienstleistungen.

Quelle: Zusatzerhebung zum Gründerpanel des IfM Bonn, Frühjahr 2015.

Die im Panel erfassten Gründungsunternehmen stellen eine Zufallsauswahl aller jungen Unternehmen Deutschlands dar (vgl. Kranzusch/Kay 2011). Für die Bewertung der Repräsentativität der im Panel erfassten jungen Unternehmen liegen nur eingeschränkt nutzbare Vergleichsdaten vor, da in Deutschland keine sowohl alle Gewerbe und Freie Berufe umfassende Datenquelle zur Gesamtheit der gründungsgeneigten Personen bzw. Gründer existiert. Die Struktur der jungen Unternehmen stimmt in wesentlichen Merkmalen, wie z. B. späterer Arbeitsplatzaufbau oder Anteil der Teamgründung, mit Angaben aus anderen Datenquellen überein. Ob die Branchenstruktur durch ein Übergewicht von Gründungen in Dienstleistungssektoren geprägt ist, kann nicht abschließend überprüft werden. Im Datensatz sind überwiegend Personen mit Wohnsitz in (groß-)städtisch geprägten Regionen vertreten, i. d. R. aus dem Umkreis der Standorte der ausgewählten Gründermessen (vgl. Kranzusch/Kay 2011, S. 21 ff.). Die zufallsbedingte Auswahl der Befragten an den sieben in die Erhebung einbezogenen Messestandorten in West- und Ostdeutschland stellt jedoch sicher, dass der Datensatz ein ausgewogenes Abbild der jüngsten Generation deutscher Unternehmen zeichnet.

Anhang IIa: Studiendesign der Fallstudien

Aus dem vorgenannten Sample und ergänzenden Quellen, bspw. Empfehlungen von Experten, wurden zwölf Unternehmen ausgesucht, um deren Personalsuchstrategien exemplarisch für alle anderen Fälle im Detail darzustellen. Die Unternehmer schilderten ihre Rekrutierungserfahrung in telefonischen Interviews, die gestützt auf einen halbstandardisierten Interview-Fragebogen geführt wurden. Die Zusammenfassungen der im September/Oktober 2015 geführten Interviews sind im folgenden Anhang in Kurzform wiedergegeben.

In die Analyse einbezogen wurden neun Unternehmen mit Fachkräftesuche. In Gruppe 1 sind Arbeitgeber, deren Fachkräfterekrutierung zumindest partiell von Hürden betroffen war, die aber Strategien zur Lösung dieser Personalengpässe entwickelten. Zur Gruppe 2 gehören Unternehmen, die ihren Fachkräftebedarf nicht ausreichend decken konnten. Drei Unternehmen, die gegenwärtig keine (Normal-)Arbeitsverhältnisse für Fachkräfte anbieten, gehören zur Gruppe 3. Diese Gründungen, aber auch Fälle der beiden anderen Gruppen, kooperieren mit anderen Unternehmen, Freelancern oder freien Mitarbeitern, um Aufträge erfüllen zu können.

Wir haben Unternehmen aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen sowie aus unterschiedlichen siedlungsstrukturellen Regionstypen, die meisten jedoch mit eher hohem Arbeitskräftepotenzial, befragt (vgl. Übersicht IIa). Darunter sind auch Wirtschaftszweige, die auf den ersten Blick nicht mit einem Fachkräftemangel in Verbindung gebracht werden, z.B. Einzelhändler. Die Anzahl der angestellten Mitarbeiter liegt gegenwärtig zwischen keiner und dreizehn Personen. Die Rekrutierungsaktivitäten beziehen sich sowohl auf Fachkräfte mit akademischen wie auch berufsbildenden Berufsabschlüssen.

Übersicht IIa: Ausgewählte Merkmale der Unternehmen in den Fallbeispielen

Fallbeispiel	Branche(WZ 2008)	Gründungs-jahr	Beschäftigten-zahl 2015	Siedlungsstruktureller Regionstyp
Gruppe 1: Erfolgsstrategien bei Fachkräftemangel				
1 Solartechnik	Ingenieur- und Planungsbüro	2011	13	Verstädterter Raum mittlerer Dichte
2 Systemgastromonomie	Gastgewerbe	2010	8	Verstädterter Raum höherer Dichte
3 Unternehmenstheater	Unternehmensnahe Dienstleistungen/Kultur	2007	0	Hochverdichteter Agglomerationsraum
4 Online-Handel Genussmittel	Handel	2003	2	Agglomerationsraum mit herausragenden Zentren
5 Mountainbike-Tourismus	Information und Kommunikation/Tourismus	2003	3	Agglomerationsraum mit herausragenden Zentren
Gruppe 2: Fachkräftemangel wegen Besetzungsproblemen				
6 Einzelhandel - Mode	Einzelhandel	2007	0	Agglomerationsraum mit herausragenden Zentren
7 Ergotherapie	Gesundheits- und Sozialwesen	2006	2	Verstädterter Raum mittlerer Dichte
8 Tankstelle	Einzelhandel und Reparatur	2006	3	Hochverdichteter Agglomerationsraum
9 Apotheke	Einzelhandel	2005	5	Hochverdichteter Agglomerationsraum
Gruppe 3: Kein Einsatz von Fachkräften im Arbeitsverhältnis				
10 Unternehmensberatung Controlling	Freiberufl., wissenschaftl. und techn. Dienstleistungen	2011	0	Hochverdichteter Agglomerationsraum
11 Friseursalon	Personenbezogene Dienstleistungen	2010	0	Hochverdichteter Agglomerationsraum
12 IT-Beratung	Freiberufl., wissenschaftl. und techn. Dienstleistungen	2010	0	Hochverdichteter Agglomerationsraum

Quelle: Fallbeispiele (IfM Bonn 2015).

Gruppe 1: Erfolgsstrategien bei Fachkräftemangel

Fallbeispiel 1: Solartechnik

Firma ¹⁾ :	Fosera Solarsystems GmbH & Co. KGaA
Sitz:	Illerkirchberg (Verstädterter Raum)
Branche:	Solar-Technik: Entwicklung und Vertrieb von Geräten, die auf Basis von Solarbatterien zur Erzeugung von Licht, Laden von Mobiltelefonen und Betreiben von Radios oder Fernsehgeräten genutzt werden können.
Merkmale:	Beschäftigte: 13 Gründungsjahr: 2011 Personalentwicklung: wachsend Unternehmen betreibt eigene F&E International agierendes Unternehmen
Rekrutierung: Such- und Verhandlungsprozess	
Rekrutierungserfahrung	Gestartet wurde mit einer Person, danach wurde kontinuierlich Personal gesucht.
Gesuchte Fachkräfte	Vertriebsspezialisten mit kaufmännischer Ausbildung und Berufserfahrung oder betriebswirtschaftlichem Abschluss.
Genutzte Suchwege	Eigene Homepage, Soziale Netzwerke, Empfehlungen durch Mitarbeiter, Agentur für Arbeit, Kontakte zu Bildungseinrichtungen, Universitätsnetzwerke.
Besondere Maßnahmen für die Sichtbarkeit	Beziehungen zu der lokalen Universität. Werben mit sozialen Aspekten der Tätigkeit (z. B. Aufbau von Produktionsstätten in weniger entwickelten Ländern).
Empfohlener Suchweg	Besonders hilfreich ist das Universitätsnetzwerk. Durch diese Kontakte werden qualifizierte Praktikanten gewonnen, wodurch sich anschließend eine Festanstellung ergeben kann. Da Englisch die Firmensprache ist, können sich ausländische Bewerber schnell einarbeiten.
Charakteristika der Bewerbungslage	Der altersbedingte geringe Bekanntheitsgrad des Unternehmens ist ein Hemmnis, es fehlt noch an Reputation. Ältere bzw. große Unternehmen sind für einige Bewerber attraktiver, insbesondere, wenn diese Planungssicherheit suchen. Bei einigen eingegangenen Bewerbungen entsprach die Motivation der Bewerber nicht den Erwartungen des Unternehmens.
Maßnahmen im Bereich Arbeitsplatzmerkmale	Materielle Anreize: Erfolgsbeteiligungen, Mitarbeiteraktien. Immaterielle Anreize: Betonung auf Gestaltungsvielfalt der Mitarbeiter, große Entscheidungsspielräume sowie Kreativität am Arbeitsplatz.
Empfohlene Maßnahme	Die Arbeitsplätze sind durch vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten geprägt und ermöglichen eine kreative Beteiligung am Aufbau eines Unternehmens. Einstellung von Mitarbeitern mit unbefristeten Verträgen.
Personalentwicklung	
Personalstruktur	Nach vier Jahren wurde die Betriebsgröße erreicht: 10 Fachkräfte, Praktikanten. Das Unternehmen hat Festangestellte und freie Mitarbeiter. Seit der Gründungsphase arbeiten auch Familienangehörige im Unternehmen.
Gründe für Personalstruktur	Die Projektarbeit wird über freie Mitarbeiter abgedeckt, um die fixen Personalkosten gering zu halten. Die Arbeitskräfte müssen dennoch Spezialwissen aufweisen.

Duale Ausbildung	Für Vertriebsmitarbeiter empfiehlt sich ein Studium oder eine kaufmännische Ausbildung mit Berufserfahrung. Technische Kenntnisse sind erwünscht, jedoch nicht für alle Stellen erforderlich. Für die Entwicklung der Produkte ist ein technisches Studium sinnvoll.
Andere Maßnahmen zur Qualifizierung	Es werden Praktikumsplätze angeboten.
Hürden einer ersten Einstellung	Besondere Hürden oder Herausforderungen bei der Einstellung von Personal gab es nicht. Bei Informationsbedarf z. B. hinsichtlich der Formulierung von Arbeitsverträgen orientiert sich das Unternehmen an anderen Arbeitsverträgen oder wendet sich an die Beratungsstellen der IHK (Vertragsgestaltung etc.).
Erwartungen an Wirtschaftspolitik	Abbau bürokratischer Hürden, z. B. bei Visumpflicht für Bewerber aus Drittstaaten, Anerkennung von ausländischen Berufs- und Bildungsabschlüssen, Abbau arbeitsrechtlicher Hürden.

© IfM Bonn

1) <http://www.fosera.com/>

Fallbeispiel 2: Systemgastronomie

Firma ¹⁾ :	YouShiMe Münster GmbH
Sitz:	Osnabrück und Münster (Verstädterter Raum)
Branche:	Systemgastronomie
Merkmale:	Beschäftigte: 8 Gründung: 2010 Personalentwicklung: steigend
Rekrutierung: Such- und Verhandlungsprozess	
Rekrutierungserfahrung	Seit der Gründung wird im Unternehmen Personal aus dem Bereich Gastronomie rekrutiert. Durch den Aufbau einer zweiten Niederlassung in einer anderen Region wurde die Personalsuche überregional ausgedehnt.
Gesuchte Fachkräfte	Fachkräfte für Systemgastronomie.
Genutzte Suchwege	Anzeigen auf der eigenen Homepage für offene Stellen oder Initiativbewerbungen, Soziale Netzwerke, Stellenanzeigen auf Online-Plattformen und Printmedien. Jeweils lokal zuständige Agentur für Arbeit.
Besondere Maßnahmen für die Sichtbarkeit	Inserate in einem lokal vertriebenen Anzeigenblatt.
Empfohlener Suchweg	Bei einem von zwei Standorten ist das Unternehmen mit dem Service der Agentur für Arbeit sehr zufrieden. Dort kommt es zu einer schnellen Vermittlung von passendem Personal. In dem zweiten Unternehmensstandort sind dagegen die Vermittlungsbemühungen der Agentur für Arbeit weniger erfolgreich. Daher nutzen die Gründer ein kostenloses Anzeigenblatt, in dem sie sowohl in der Print- als auch in der Online-Version Stellenanzeigen inserieren.
Charakteristika der Bewerbungslage	Während es bei der Suche von Aushilfen kaum Probleme gibt, zeigen sich Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften für unbefristete Arbeitsverhältnisse. Die Schwierigkeiten bei der Fachkräfterekrutierung liegen auch am generell geringen Lohnniveau in der Gastronomie.
Maßnahmen im Bereich Arbeitsplatzmerkmale	Das Unternehmen wirbt damit, ein junges und dynamisches Unternehmen zu sein, mit großem Spielraum zur Gestaltung der weiteren beruflichen Entwicklung. So wird den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, später ein eigenes Franchise-Unternehmen zu führen.
Empfohlene Maßnahme	Keine Maßnahme empfohlen.
Personalentwicklung	
Personalstruktur	20 Aushilfen, 8 Festangestellte, davon zwei mit Hochschulstudium.
Gründe für Personalstruktur	Personalengpässe werden in erster Linie durch die Mehrarbeit der beiden Geschäftsführer aufgefangen. Dies ist nur begrenzt möglich, so dass einem schnelleren Unternehmenswachstum Grenzen gesetzt sind. Zusätzlich wurde eine Zeitarbeitsfirma beauftragt. Allerdings machte das Unternehmen schlechte Erfahrungen hinsichtlich der Zuverlässigkeit und Eignung der vermittelten Leih-Arbeitskräfte. Die Unternehmensgründer setzen daher nicht mehr auf die Alternative Leiharbeit, auch aus sozialen Motiven.

Duale Ausbildung	Eine Auszubildende wurde bereits ausgebildet.
Andere Maßnahmen zur Qualifizierung	Keine Angabe.
Hürden einer ersten Einstellung	Keine Hürden.
Erwartungen an Wirtschaftspolitik	Momentan keine konkreten Erwartungen.

© IfM Bonn

Fallbeispiel 3: Unternehmenstheater

Firma ¹⁾ :	Katrin Sasses Training mit Theater
Sitz:	Essen (Agglomerationsraum)
Branche:	Coaching und Training, Verbindung von Methoden und Techniken aus Theater und Schauspiel mit Managementtraining.
Merkmale:	Beschäftigte: 0 Umsatz (2014): 20 Tsd. € Gründungsjahr: 2007 Personalentwicklung: gleichbleibend
Rekrutierung: Such- und Verhandlungsprozess	
Rekrutierungserfahrung	Unternehmerin rekrutiert unregelmäßig, projektbezogen freiberufliche Sänger und Schauspieler.
Gesuchte Fachkräfte	Sänger und Schauspieler, die über ein Improvisationstalent und wirtschaftswissenschaftliche Kenntnisse verfügen.
Genutzte Suchwege	Anzeigen auf der eigenen Homepage, soziale Netzwerke, Empfehlungen, Künstlernetzwerke. Bei Bedarf an ausländischen Künstlern würde die Suche auf das Ausland ausgeweitet.
Besondere Maßnahmen für die Sichtbarkeit	Zukünftig Kooperationen mit Wirtschaftsförderungen. Durch die Zusammenarbeit z. B. mit Verbänden sollen neue Vernetzungspunkte geschaffen werden.
Empfohlener Suchweg	Soziale Netzwerke und speziell Künstlernetzwerke.
Charakteristika der Bewerbungslage	Die Aufträge sind oft ohne lange Vorlaufzeit abzuarbeiten, daher besteht oft kurzfristig ein Bedarf an Fachkräften. Daraus erwachsen Probleme in Bezug auf die zeitliche Verfügbarkeit der Fachkräfte. Bewerber sind vorhanden, aber nicht mit gesuchten Qualifikationen. Für die Bundesagentur für Arbeit sind die gesuchten Qualifikationen zu spezifisch und der bürokratische Aufwand zu hoch.
Maßnahmen im Bereich Arbeitsplatzmerkmale	Immaterielle Faktoren, wie z. B. Kontakte zu einem Tonstudio oder zu Netzwerken, allgemein Beratung zum Kulturbereich, vielfältige Tätigkeit. Ein Motivator, sogenannter Feelgood-Manager, der u.a. als Komponist im Team integriert ist, unterstützt die Mitarbeiter in unterschiedlichen Belangen.
Empfohlene Maßnahme	Werben mit dem Alleinstellungsmerkmal. Einzigartige Tätigkeit, kreative Freiräume, positive Atmosphäre.
Personalentwicklung	
Personalstruktur	In der Anfangsphase arbeitete die Unternehmerin ohne andere Mitarbeiter. Einige Jahre nach der Gründung kooperiert sie mit Honorarkräften. Ein mithelfender Familienangehöriger (Lebenspartner) wird ggf. hinzugezogen.
Gründe für Personalstruktur	Das Unternehmen kann nur befristete Verträge anbieten, da die Tätigkeiten Projektcharakter haben. Daher wird auf die Zusammenarbeit mit Honorarkräften gesetzt, unbefristete Anstellungen sind nicht zweckmäßig. Zudem werden für unterschiedliche Projekte Mitarbeiter mit verschiedenen Qualifikationen benötigt.
Duale Ausbildung	Es existiert kein passender beruflicher Ausbildungsweg. Zukünftig sollen Mitarbeiter im Betrieb qualifiziert werden.
Andere Maßnahmen	Senkung der Anforderungen an Qualifikationen der Bewerber (z.B. Schau-

zur Qualifizierung	spieler ohne Gesangsausbildung oder umgekehrt).
Hürden einer ersten Einstellung	Bei Schwierigkeiten oder Unklarheiten wandte sich die Unternehmerin an Experten.
Erwartungen an Wirtschaftspolitik	Modifikation von Rahmenbedingungen in der Bildungspolitik (mehr Raum für Kreativität in Schule, Ausbildung und Studium). Weniger bürokratischer Aufwand z.B. beim Arbeitsamt, so dass mehr Vermittlung erfolgt (bei weniger Verwaltungsaufwand).

© IfM Bonn

1) <http://www.training-mit-theater.de>

Fallbeispiel 4: Online-Handel Genussmittel

Firma ¹⁾ :	Weinmarktplatz - Handelsportal
Sitz:	München (Agglomerationsraum)
Branche:	Handel, weltweit erste Suchmaschine für Produkte der Weinbranche, Restaurants etc.
Merkmale:	Beschäftigte: 2 Gründung: 2003 Personalentwicklung: gleichbleibend
Rekrutierung: Such- und Verhandlungsprozess	
Rekrutierungserfahrung	Die Rekrutierung von Personal hat sich als anhaltend schwierig erwiesen.
Gesuchte Fachkräfte	Fachkräfte mit speziellen IT- bzw. Programmierkenntnissen - spezielle Datenbank (relationale Datenbanken).
Genutzte Suchwege	Anzeigen auf der eigenen Homepage, Soziale Netzwerke, Stellenanzeigen auf Online-Plattformen, Jobbörsen bei Messen, Fortbildungseinrichtungen.
Besondere Maßnahmen für die Sichtbarkeit	Soziale Netzwerke, wie z. B. Xing führten zu keinen positiven Resonanzen.
Empfohlener Suchweg	Fortbildungseinrichtungen und Mund-zu-Mund-Propaganda.
Charakteristika der Bewerbungslage	Probleme bestehen weniger aufgrund eines allgemeinen Fachkräftemangels, sondern darin, dass spezifische Qualifikationen erforderlich sind, die so nicht am Markt verfügbar sind. Das Alter des Unternehmens stellt kein Problem dar.
Maßnahmen im Bereich Arbeitsplatzmerkmale	Selbstständiges und kreatives Arbeiten. Bei einer passenden Qualifikation wird den Bewerbern ein unbefristeter Vertrag angeboten.
Empfohlene Maßnahme	Keine Angabe.
Personalentwicklung	
Personalstruktur	Das Unternehmen hat zwei festangestellte Mitarbeiter, arbeitet aber bei Bedarf auch mit freien Mitarbeitern zusammen. So werden sporadisch Kooperationen mit anderen Unternehmen bzw. Freiberuflern eingegangen. Zweckmäßig wäre die Schaffung eines festen Netzwerkes von Partnern, aus dem bei Bedarf gewählt werden kann.
Gründe für Personalstruktur	Programmierer oder IT-Spezialisten schätzen die freie Mitarbeit. Mit einem Einsatz als Freelancer kann der Unternehmer feststellen, ob der Bewerber über die erforderlichen Qualifikationen verfügt.
Duale Ausbildung	Es wird keine duale Ausbildung angeboten.
Andere Maßnahmen zur Qualifizierung	Eine Qualifizierung neuer Mitarbeiter im Betrieb ist nicht möglich, da für eine betriebspezifische Qualifizierung der Zeit- und Kostenaufwand zu hoch wäre.

Hürden einer ersten Einstellung	Keine Hürden.
Erwartungen an Wirtschaftspolitik	Konkretere Beschreibung der Inhalte von Bildungsabschlüssen, um die Bewertung der Qualifikation des Bewerbers zu erleichtern.

© IfM Bonn

1) <http://www.weinmarktplatz.com>

Fallbeispiel 5: Mountainbike-Tourismus

Firma ¹⁾ :	Absolut GPS, geoSports-Tec GmbH
Sitz:	Leipzig (Agglomerationsraum)
Branche:	Softwareentwicklung und Erbringung IT-gestützter touristischer Dienstleistungen (z. B. Geoinformationsdienste, Web-Entwicklung, App-Entwicklung, GPS-gestützte Erlebnis-/Geocaching-Touren), Projektmanagement im Aktivtourismus.
Merkmale:	Beschäftigte: 3 Gründung: 2003 Personalentwicklung: wachsend Unternehmen betreibt eigene F&E Unternehmen ist international tätig
Rekrutierung: Such- und Verhandlungsprozess	
Rekrutierungserfahrung	Seit der Gründung des Unternehmens werden Fachkräfte und Praktikanten rekrutiert. Teilweise bestehen Engpässe im Software-Bereich.
Gesuchte Fachkräfte	IT-Fachkräfte mit zusätzlichem Wissen im Bereich Tourismus.
Genutzte Suchwege	Persönliche Kontakte, Netzwerke über Universitäten, Anzeigen auf der eigenen Homepage, Kontakte zu Bildungseinrichtungen, Soziale Netzwerke. Suche im Ausland, z. B. über Praktika im Rahmen der Erasmus-Programme.
Besondere Maßnahmen für die Sichtbarkeit	Keine Angabe.
Empfohlener Suchweg	Durch Praktika von Bewerbern aus dem Ausland erhält das Unternehmen neue Impulse, z. B. Informationen zu Auslandsmärkten. Die internationalen Kontakte bringen Vorteile sowohl für die Rekrutierung von Fachkräften als auch die Absatzstrategie. Die Integration ausländischer Bewerber in den Betrieb fällt leicht, da im Allgemeinen im IT-/Software-Bereich Englisch als Arbeitssprache genutzt wird.
Charakteristika der Bewerbungslage	Das Unternehmen besetzt eine Marktnische, was die Suche nach geeigneten Fachkräften erschwert. Im Software-Bereich ist die Situation auf dem Arbeitsmarkt angespannt. Fachkräfte werden von konkurrierenden Firmen abgeworben. Personalengpässe führen zu einem steigenden Gehaltsniveau. Für Fachwissen im Bereich Tourismus besteht spezieller Qualifikationsbedarf, so dass z. B. Universitätsabsolventen intern geschult werden müssen. Es gehen zahlreiche Bewerbungen ein, von denen das Qualifikationsniveau größtenteils unzureichend ist.
Maßnahmen im Bereich Arbeitsplatzmerkmale	Durch die Besetzung einer Marktnische haben Fachkräfte die Möglichkeit, spezifische Fähigkeiten zu erwerben. Aufgrund flacher Unternehmenshierarchien können sich die Mitarbeiter gestalterisch in das Unternehmen einbringen.
Empfohlene Maßnahme	Keine Angabe.

Personalentwicklung	
Personalstruktur	Neben 3 Mitarbeitern kommen vorwiegend freie Mitarbeitern zum Einsatz.
Gründe für Personalstruktur	Freie Mitarbeit wegen der unsicheren Geschäftslage in der Nachgründungsphase und aufgrund befristeter Forschungsprojekte. Gleichzeitig ziehen viele Fachkräfte dieser Branche die freie Mitarbeit der Festanstellung vor.
Duale Ausbildung	Es wird keine duale Ausbildung angeboten.
Andere Maßnahmen zur Qualifizierung	Learning by doing aufgrund des Nischenmarkts sowie interne Schulungen von Universitätsabsolventen.
Hürden einer ersten Einstellung	Keine Hürden.
Erwartungen an Wirtschaftspolitik	Regelungen zum Kündigungsschutz abschwächen.

© IfM Bonn

1) <http://www.geosports-tec.com>, <http://www.absolut-gps.com>,

<https://www.mountainbike-tourismusforum.de/vision-mountainbike-tourismusforum>

Gruppe 2: Fachkräftemangel wegen Besetzungsproblemen

Fallbeispiel 6: Einzelhandel - Mode

Firma:	Ilanas Mode
Sitz:	Bremen (Agglomerationsraum)
Branche:	Mode (Damenoberbekleidung, ökologisch nachhaltige Produkte)
Merkmale:	Beschäftigte: 0 Personalentwicklung: gleichbleibend Gründung (Nachfolge): 2007
Rekrutierung: Such- und Verhandlungsprozess	
Rekrutierungserfahrung	Die Eigentümerin sucht seit der Übernahme des Geschäfts nach einer Fachkraft. Die Suche erweist sich seit Jahren als schwierig.
Gesuchte Fachkräfte	Gesucht wird eine Fachverkäuferin, die zugleich bzw. langfristig als eine Mitinhaberin mehr Verantwortung übernehmen soll.
Genutzte Suchwege	Mund-zu-Mund-Propaganda, Kontakte zu Institutionen der Frauenförderung.
Besondere Maßnahmen für die Sichtbarkeit	Präsenz auf regionalen Modemessen.
Empfohlener Suchweg	Durch Mund-zu-Mund Propaganda wurden noch die besten Suchresultate erzielt. Durch die Nutzung von persönlichen Kontakten wäre am ehesten gewährleistet, dass das Geschäftskonzept und die zu übernehmenden Funktionen realitätsnah beschrieben werden. Bislang war die Suche jedoch nicht erfolgreich, insofern kann keine Maßnahme empfohlen werden. Eine Änderung des Suchverhaltens wurde bisher nicht vorgenommen.
Charakteristika der Bewerbungslage	Die Anforderungen an die gesuchte Bewerberin gehen über die Qualifikationen einer Fachverkäuferin hinaus. Als Teilhaber(-in) sollte die gesuchte Person das Geschäftskonzept mittragen, Eigeninitiative entwickeln und ähnliche Vorstellungen über die Geschäftsgestaltung wie die Eigentümerin haben.
Maßnahmen im Bereich Arbeitsplatzmerkmale	Angeboten wird ein Arbeitsplatz mit Verantwortungsübernahme und beruflicher Entwicklungsperspektive. Dies umfasst auch die Planung der zukünftigen Geschäftsentwicklung.
Empfohlene Maßnahme	Keine Angabe.
Personalentwicklung	
Personalstruktur	In dem Geschäft arbeitet lediglich die Eigentümerin, die das Geschäft als Nebenerwerb in Teilzeit neben ihrem Hauptberuf führt. Um das Geschäfts ganztags öffnen zu können, benötigt sie zumindest eine Fachkraft.
Gründe für Personalstruktur	Die Suche nach einem Arbeitnehmer, der langfristig Teilhaber wird, war noch nicht erfolgreich.
Duale Ausbildung	Kein Ausbildungsplatz.

Andere Maßnahmen zur Qualifizierung	Da die Besetzung nicht an fehlender fachlicher Qualifizierung, sondern an anderen Eigenschaften (unternehmerische Begabung) scheiterte, wurden keine Qualifizierungsmaßnahmen in Erwägung gezogen.
Hürden einer ersten Einstellung	Keine Hürden.
Erwartungen an Wirtschaftspolitik	Keine spezifischen Erwartungen.

Fallbeispiel 7: Ergotherapie

Firma ¹⁾ :	Hagen-Ergo
Sitz:	Hagen im Bremischen (Verstädterter Raum)
Branche:	Ergotherapie
Merkmale:	Beschäftigte: 2 Gründungsjahr: 2006 Personalentwicklung: gleichbleibend
Rekrutierung: Such- und Verhandlungsprozess	
Rekrutierungserfahrung	Die Unternehmerin hat als Ein-Personen-Unternehmen begonnen. Der Personalaufbau begann sehr langsam mit zunächst einer halben Stelle bis aktuell zwei Vollzeitstellen.
Gesuchte Fachkräfte	Ergotherapeuten.
Genutzte Suchwege	Zeitung, persönliche Kontakte, Internet, Zeitarbeitsfirmen und die Agentur für Arbeit.
Besondere Maßnahmen für die Sichtbarkeit	Kooperationen mit Fachschulen für Ergotherapie. Die Unternehmerin ist stellvertretende Vorsitzende der örtlichen Unternehmergemeinschaft. Sie organisiert eine Unternehmerinnenmesse, auf der sie auch mit einem eigenen Messestand vertreten ist. Darüber hinaus werden Zeitungsartikel platziert.
Empfohlener Suchweg	Mund-zu Mund-Propaganda.
Charakteristika der Bewerbungslage	Aufgrund der hohen Kosten für Aus- und Weiterbildungen und der geringen Verdienstmöglichkeiten gibt es verhältnismäßig wenig qualifizierte Fachkräfte. Vom Arbeitsamt werden grundsätzlich zwar geeignete Fachkräfte vermittelt, diese zeigen jedoch häufig kein Interesse an der Stelle. Die geringe Anzahl qualifizierter Bewerber stellt ein großes Problem dar. Bewerber wurden z. B. über Kooperationen mit Ergo-Fachschulen, z. B. über Praktika, angesprochen, aber kein Bewerber entwickelt ein Interesse an einem langfristigen Engagement. Die potenziellen Fachkräfte streben Tätigkeiten in anderen Fachrichtungen an oder nehmen ein weiterführendes Studium auf. Zusätzlich erschwert der ländliche Standort die Personalsuche.
Maßnahmen im Bereich Arbeitsplatzmerkmale	Aufgrund der geringen Leistungsvergütung durch die Gesetzliche Krankenversicherung können keine Gehaltserhöhungen geboten werden. Allerdings werden z. B. kostenlose Getränke und einmal wöchentlich ein Mittagessen zur Verfügung gestellt. Anstelle von Weihnachtsgeld wurde den Mitarbeitern bereits eine Fortbildung finanziert. Die Beschäftigten erhalten grundsätzlich unbefristete Verträge.
Empfohlene Maßnahme	Keine Angabe.
Personalentwicklung	
Personalstruktur	Neben der Unternehmerin arbeiten zwei Vollzeitkräfte im Unternehmen.
Gründe für Personalstruktur	Eine Mitarbeiterbindung wird angestrebt, z. B. durch das Angebot von unbefristeten Verträgen und bezahlten Fortbildungen.
Duale Ausbildung	Keine Ausbildungsplätze (fachspezifisch keine duale Ausbildung möglich).
Andere Maßnahmen zur Qualifizierung	Es werden Praktikumsplätze und ggf. Fortbildungen angeboten.

Hürden einer ersten Einstellung	Bei formalen Fragen, wie z. B. Arbeitsverträgen, erhält die Unternehmerin Unterstützung vom Verband für Ergotherapeuten. Weitere arbeitsrechtliche Fragen beantwortet auch ein externes Büro für Lohnbuchhaltung.
Erwartungen an Wirtschaftspolitik	Die Unternehmerin erwartet von der Politik eine (größere) finanzielle Unterstützung bei der Aus- und Weiterbildung. Weiterhin wäre eine Verringerung des bürokratischen Aufwands bei der Erfassung der Patientenakten und des Krankheitsverlaufs wünschenswert. Das Gehaltsgefüge von Therapeuten bzw. Personen, die im öffentlich finanzierten Bereich der Gesundheitsbranche tätig sind, ist im Vergleich zu anderen Branchen zu gering.

© IfM Bonn

1) <http://www.hagen-ergo.de>

Fallbeispiel 8: Tankstelle

Firma:	-	
Sitz:	Essen (Agglomerationsraum)	
Branche:	Tankstelle mit Kfz-Werkstatt	
Merkmale:	Beschäftigte: 3 (2014) Gründungsjahr: 2006	Personalentwicklung: sinkend (Schließung des Unternehmens auch aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks der eine langfristige Umsetzung des Geschäftskonzepts verhinderte)
Rekrutierung: Such- und Verhandlungsprozess		
Rekrutierungserfahrung	Start mit einer Person, danach zeitnahe Rekrutierung von weiteren Fachkräften und zahlreichen Aushilfskräften.	
Gesuchte Fachkräfte	Mechatroniker.	
Genutzte Suchwege	Zeitungsanzeigen, persönliche Kontakte, Online-Stellenanzeigen, Zeitarbeitsfirmen und die Agentur für Arbeit.	
Besondere Maßnahmen für die Sichtbarkeit	Keine Angabe.	
Empfohlener Suchweg	Die oben genannten Maßnahmen können alle empfohlen werden. Ausgenommen ist die der Agentur für Arbeit (aufgrund schlechter Erfahrungen).	
Charakteristika der Bewerbungslage	Die von der Arbeitsagentur vermittelten Fachkräfte verfügten nicht über die nachgefragten Qualifikationen. Dies galt insbesondere für vermittelte ausländische Fachkräfte. Bei Auszubildenden mangelte es dagegen an der notwendigen Motivation. Im Verkauf wurden geringfügig Beschäftigte eingesetzt, die nur eine begrenzte Stundenzahl arbeiten wollten. Aufgrund der Abgabenlast bestand für die Bewerber kein Anreiz, die Arbeitszeit auszudehnen.	
Maßnahmen im Bereich Arbeitsplatzmerkmale	Keine Angabe.	
Empfohlene Maßnahme	Keine Angabe.	
Personalentwicklung		
Personalstruktur	Zwei Fachkräfte und eine geringfügig Beschäftigte (in der Vergangenheit einen Auszubildenden). Mittlerweile ist die Tankstelle geschlossen. Der ehemalige Gründer ist als Kfz-Mechaniker abhängig beschäftigt.	
Gründe für Personalstruktur	Für den Bereich Verkauf konnten keine Bewerber gefunden werden, die die Stundenzahl über den Umfang einer geringfügigen Beschäftigung ausdehnen wollten.	

Duale Ausbildung	Das Unternehmen hatte eine/n Auszubildende/n.
Andere Maßnahmen zur Qualifizierung	Keine weiteren Maßnahmen.
Hürden einer ersten Einstellung	Keine Angabe.
Erwartungen an Wirtschaftspolitik	Abbau bürokratischer und arbeitsrechtlicher Hürden sowie eine Senkung der Sozialabgaben für Arbeitnehmer.

Fallbeispiel 9: Apotheke

Firma:	-
Sitz:	Kleinstadt im Kreis Ludwigsburg (Agglomerationsraum)
Branche:	Einzelhandel mit Arzneimitteln
Merkmale:	Beschäftigte: 5 Umsatz (2014): 1,2 Mio. € Gründung (Nachfolge): 2005 Personalentwicklung: gleichbleibend
Rekrutierung: Such- und Verhandlungsprozess	
Rekrutierungserfahrung	Die Apothekerin rekrutiert Pharmazeutisch-Technische Assistenten mit Fachschulausbildung.
Gesuchte Fachkräfte	Pharmazeutisch-Technische Assistenten.
Genutzte Suchwege	Stellenanzeigen in Printmedien, Anzeigen auf der eigenen Homepage, Soziale Netzwerke, Empfehlungen, Bundesagentur für Arbeit.
Besondere Maßnahmen für die Sichtbarkeit	Es wurden keine besonderen Maßnahmen unternommen.
Empfohlener Suchweg	Anzeigen auf der eigenen Homepage.
Charakteristika der Bewerbungslage	Kaum Bewerbungen, da der Betrieb in einem eher ländlichen Raum liegt. Die Bundesagentur für Arbeit hat sich bei der Vermittlung wenig bewährt. Ausländische Bewerber erwiesen sich für den Bereich Verkauf als ungeeignet, aufgrund der Sprachbarrieren. Der Kleinbetrieb hat eine geringere Attraktivität, da im Vergleich zu großen Wettbewerbern kein Dienst in einer Früh-/ und Spätschicht möglich ist. Derartige Zeitmodelle anzubieten wäre aus Sicht der Bewerber attraktiv, denn in diesem Berufsfeld arbeiten überwiegend weibliche Fachkräfte mit oft speziellen Arbeitszeitwünschen.
Maßnahmen im Bereich Arbeitsplatzmerkmale	Betriebliche Altersvorsorge gemäß Tarifvertrag. Weitere Lohnzusatzleistungen, wie z. B. Tankgutscheine, Sachleistungen u. ä.
Empfohlene Maßnahme	Es wurden keine Maßnahmen empfohlen.
Personalentwicklung	
Personalstruktur	Übernahme einer Apotheke mit Personalbestand. Die Personalstruktur besteht aus Mitarbeiter(inne)n mit (un-)befristeten Verträgen und hat sich im Laufe der Zeit nicht geändert. In der Regel werden Mitarbeiter(innen) unbefristet angestellt. Die Befristung ist nur im Ausnahmefall z. B. bei einer Elternzeitvertretung vorgesehen. In der Anfangsphase waren mithelfende Familienangehörige (Kinder) als Aushilfe in der Ferienzeit tätig. Wenn keine Fachkräfte mit entsprechender Qualifikation zu finden sind, bleibt die Stelle unbesetzt.

Gründe für Personalstruktur	Aufgrund rechtlicher Rahmenbedingungen sind nur Fachkräfte mit spezifischem Ausbildungsabschluss einsetzbar. Es können kaum Ersatzkräfte gefunden werden, bspw. bei einer Elternzeitvertretung.
Duale Ausbildung	Keine Auszubildenden, aufgrund von gesetzlich vorgeschriebener Fachschulausbildung.
Andere Maßnahmen zur Qualifizierung	Weiterbildungen im Unternehmen.
Hürden einer ersten Einstellung	Es gab keine Hürden bei der ersten Einstellung.
Erwartungen an Wirtschaftspolitik	Bei noch nicht ausreichend qualifizierten Bewerbern wäre eine finanzielle Unterstützungsleistung hilfreich, so dass in der Anfangsphase nicht das volle Gehalt gezahlt werden müsste.

Gruppe 3: Kein Einsatz von Fachkräften im Arbeitsverhältnis

Fallbeispiel 10: Unternehmensberater Controlling

Firma:	-
Sitz:	Hürth (Agglomerationsraum)
Branche:	Unternehmensberatung im Bereich Controlling
Merkmale:	Beschäftigte: 0 Personalentwicklung: gleichbleibend Gründung: 2011
Rekrutierung: Such- und Verhandlungsprozess	
Rekrutierungserfahrung	Keine Erfahrung. Es besteht weder der Wunsch noch der Bedarf, Personal einzustellen.
Gesuchte Fachkräfte	Es werden keine Fachkräfte gesucht.
Genutzte Suchwege	Es werden keine Suchwege genutzt. Die Kooperationspartner finden sich über frühere Geschäftskontakte.
Besondere Maßnahmen für die Sichtbarkeit	Maßnahmen wie die Teilnahme an Veranstaltungen wie Messen, Vortragsveranstaltungen etc. dienen nicht der Rekrutierung von Mitarbeitern, sondern vielmehr der Werbung von Kunden. Persönliche Netzwerke: Kooperationspartner finden sich auf dem Weg der persönlichen Ansprache oder der Mund-zu-Mund-Propaganda. Soziale Netzwerke, wie Xing und LinkedIn, werden (noch) kaum genutzt, da keine Notwendigkeit dazu bestand. Bisher konnten genügend Kooperationspartner mit den entsprechenden Kompetenzen und dem erforderlichen Know-how über persönliche Kontakte gefunden werden.
Empfohlener Suchweg	Zur Steigerung der Bekanntheit des eigenen Unternehmens reichen passive Maßnahmen wie eine eigene Homepage oder die Präsentation in sozialen Netzwerken nicht aus. Als Unternehmer muss man aktiv auf Leute zugehen und Kontakte pflegen.
Charakteristika der Bewerbungslage	Trifft nicht zu.
Maßnahmen im Bereich Arbeitsplatzmerkmale	Trifft nicht zu.
Personalentwicklung	
Personalstruktur	Ein-Personen-Unternehmen.
Gründe für Personalstruktur	Aus Sicht des Beraters entspricht die gegenwärtige Größe eines Ein-Personen-Unternehmens der gewünschten Betriebsgröße. Dies liegt nicht daran, dass Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung bestehen. Der Arbeitsaufwand soll überschaubar bleiben. Bei größeren Projekten werden Kooperationen eingegangen.
Duale Ausbildung	Es werden keine Ausbildungsplätze angeboten.
Andere Maßnahmen zur Qualifizierung	Trifft nicht zu.
Hürden einer ersten Einstellung	Keine Angabe.
Erwartungen an Wirtschaftspolitik	Keine konkreten Erwartungen.

Fallbeispiel 11: Friseursalon

Firma ¹⁾ :	Salonfähig UG
Sitz:	Essen (Agglomerationsraum)
Branche:	Friseursalon
Merkmale:	Beschäftigte: 0 Personalentwicklung: gleichbleibend Gründung (Nachfolge): 2010
Rekrutierung: Such- und Verhandlungsprozess	
Rekrutierungserfahrung	Es wurde kein Personal gesucht und eingestellt.
Gesuchte Fachkräfte	Es werden keine Fachkräfte gesucht.
Genutzte Suchwege	Trifft nicht zu.
Besondere Maßnahmen für die Sichtbarkeit	Die Unternehmerin macht über eine eigene Homepage, soziale Netzwerke und Kundenempfehlungen auf ihr Angebot aufmerksam. Zur Steigerung der Bekanntheit bei Kunden und möglichen Kooperationspartnern werden insbesondere Soziale Netzwerke empfohlen. Durch Gruppen innerhalb der Netzwerke werden Empfehlungen schnell und an eine breite Masse potenzieller Kunden weitergegeben.
Empfohlener Suchweg	Trifft nicht zu.
Charakteristika der Bewerbungslage	Keine Angabe.
Maßnahmen im Bereich Arbeitsplatzmerkmale	Trifft nicht zu.
Empfohlene Maßnahme	Trifft nicht zu.
Personalentwicklung	
Personalstruktur	Die Unternehmerin hat zunächst als Angestellte selbst in dem Friseursalon gearbeitet und im Jahr 2010 die Nachfolge angetreten. Seitdem hat sie keine Angestellten.
Gründe für Personalstruktur	Die Unternehmerin erwartet für eine Einstellung eines Mitarbeiters Kosten, deren Höhe sie nicht abzuschätzen vermag. Aus dieser Unsicherheit heraus wird keine Einstellung angestrebt. Zur Überwindung von Personalengpässen leistet sie Überstunden, lehnt aber auch Aufträge ab. Bei speziellen Aufträgen, wie z. B. Hochsteckfrisuren, kooperiert sie mit anderen Friseuren. Bei Einbezug von freien Mitarbeitern besteht wiederum das Risiko, dass Kunden abgeworben werden könnten.
Duale Ausbildung	Es werden keine Ausbildungsplätze angeboten.
Andere Maßnahmen zur Qualifizierung	Trifft nicht zu.
Hürden einer ersten Einstellung	Die Unsicherheiten bezüglich Gesamtkosten bei der ersten Einstellung eines Angestellten sind zu hoch. Es fehlen Informationen über die Gesamtkosten von Personaleinstellungen, wie z. B. die Erhöhung der Beiträge für die Berufsgenossenschaft. Die Unternehmerin erwartet weitere (Neben-)Kosten eines Arbeitsverhältnisses, die den Betrieb beträchtlich belasten könnten.

Erwartungen an Wirtschaftspolitik	Ein themenübergreifendes Beratungsangebot für Anforderungen bei einer ersten Einstellung würde eine gute Unterstützung bieten. Der Unternehmerin sind keine derartigen Informationsquellen oder Ansprechpartner bekannt.
-----------------------------------	--

© IfM Bonn

1) <http://www.salonfähig.com/>

Anhang III: Auswertungstabellen

Tabelle IIIa: Modelle zur Beschreibung von Arbeitgeberattraktivität in Abhängigkeit der Arbeitsplatzmerkmale (Ordered Logit Modell), Modellspezifikationen (1) bis (4) für unterschiedliche Altersgruppen

Selbsteinschätzung der Attraktivität 1 viel geringer - 2 geringer - 3 etwa gleich - 4 höher - 5 viel höher				
	(1)	(2)	(3)	(4)
Alter und Unternehmensgröße				
Dummyvariable "Jungunternehmen" (jünger als 10 Jahre)	-0,249 (0,457)		-0,321 (0,476)	
Dummyvariable "Maximal 5 Jahre alt"		Referenzkategorie		Referenzkategorie
Dummyvariable "Über 5 bis 10 Jahre alt"		0,445 (0,520)		0,384 (0,524)
Dummyvariable "Über 10 Jahre alt"		0,616 (0,608)		0,635 (0,623)
Dummyvariable "Unternehmen hat Mitarbeiter"			-0,509 (0,529)	-0,482 (0,531)
Arbeitsplatzmerkmale				
Selbstständiges Arbeiten	-1,241** (0,626)	-1,428** (0,652)	-1,188* (0,617)	-1,352** (0,642)
Vielfältige Tätigkeiten	-0,463 (0,474)	-0,464 (0,472)	-0,413 (0,475)	-0,415 (0,474)
Kreatives Arbeiten	0,670 (0,435)	0,690 (0,440)	0,583 (0,451)	0,603 (0,458)
Keine Befristung	0,0638 (0,373)	0,0742 (0,374)	0,140 (0,383)	0,144 (0,384)
Fester Arbeitsort	0,539 (0,476)	0,532 (0,480)	0,516 (0,474)	0,510 (0,478)
Moderne Technik	0,130 (0,426)	0,0986 (0,431)	0,194 (0,438)	0,162 (0,445)
Arbeitszeit nach Bewerberwunsch	0,236 (0,527)	0,272 (0,534)	0,263 (0,530)	0,293 (0,535)

Fortsetzung nächste Seite.

Fortsetzung Tabelle IIIa

Selbsteinschätzung der Attraktivität 1 viel geringer - 2 geringer - 3 etwa gleich - 4 höher - 5 viel höher				
	(1)	(2)	(3)	(4)
Bezahlte Überstunden	-0,300 (0,588)	-0,274 (0,607)	-0,306 (0,607)	-0,282 (0,623)
Lohnzusatzleistungen	0,165 (0,627)	0,100 (0,641)	0,234 (0,626)	0,176 (0,640)
Berufliche Aufstiegs- chancen	-0,832 (0,791)	-0,853 (0,791)	-0,900 (0,789)	-0,917 (0,792)
Erfolgs- o. Kapitalbetei- ligung	0,325 (0,903)	0,359 (0,925)	0,344 (0,870)	0,372 (0,891)
Löhne höher als in der Branche üblich	2,170** (0,893)	2,377** (1,015)	2,131** (0,870)	2,306** (0,973)
Eignung für Behinderte	-1,499 (1,750)	-1,645 (1,829)	-1,402 (1,699)	-1,526 (1,766)
Konstante 1	-4,132*** (0,916)	-3,690*** (0,833)	-4,501*** (1,108)	-3,999*** (0,972)
Konstante 2	-2,406*** (0,758)	-1,965*** (0,618)	-2,759*** (0,926)	-2,258*** (0,740)
Konstante 3	-0,672 (0,746)	-0,222 (0,605)	-0,999 (0,898)	-0,492 (0,712)
Konstante 4	1,389* (0,771)	1,847*** (0,639)	1,067 (0,895)	1,581** (0,718)
N	96	96	96	96
Pseudo R ²	0,0602	0,0619	0,0644	0,0657
Signifikanzniveaus *** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,1.				

© IfM Bonn

Quelle: Zusatzerhebung zum Gründerpanel des IfM Bonn, Frühjahr 2015.

Tabelle IIIb: Modell zur Beschreibung von Rekrutierungserfolg für Fachkräfte in Abhängigkeit der Arbeitsplatzmerkmale und Unternehmenstypen (Logit Modell)

Rekrutierungserfolg in den letzten 5 Jahren: 0 nein - 1 in jedem Fall bzw. teilweise, z. T. nicht zeitnah	
Unternehmensalter	
Dummyvariable "Jungunternehmen" (Bis zu 10 Jahren)	-0.401 (0.581)
Arbeitsplatzmerkmale	
Selbstständiges Arbeiten	0.492 (0.963)
Vielfältige Tätigkeiten	-0.248 (0.614)
Kreatives Arbeiten	1.036** (0.509)
Keine Befristung	0.451 (0.624)
Fester Arbeitsort	-0.260 (0.690)
Moderne Technik	-0.142 (0.768)
Arbeitszeit nach Bewerberwunsch	0.596 (0.636)
Bezahlte Überstunden	-0.436 (0.823)
Lohnzusatzleistungen	0.856 (0.815)
Berufliche Aufstiegschancen	-0.641 (0.801)
Erfolgs-/Kapitalbeteiligung	-1.282* (0.708)
Löhne höher als in der Branche üblich	-0.638 (0.823)

Fortsetzung Tabelle IIIb

Rekrutierungserfolg in den letzten 5 Jahren: 0 nein - 1 in jedem Fall bzw. teilweise, z.T. nicht zeitnah	
Unternehmenstyp	
Technologieintensiv/forschungs- oder high-tech-orientiert	1.274 (0.874)
Explizit sozial wirtschaftend/umweltverträglich	-1.050* (0.630)
Wachstumsorientiert	0.871 (0.896)
International aktiv	0.765 (0.876)
Konstante	0.775 (1.015)
N	117
Pseudo R ²	0.178
Signifikanzniveaus *** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1.	

© IfM Bonn

Quelle: Zusatzerhebung zum Gründerpanel des IfM Bonn, Frühjahr 2015.

Tabelle IIIc: Fachkräfterekrutierung in den letzten fünf Jahren und Rekrutierungsprobleme bei Unternehmen nach Unternehmensaltersgruppen

	Junge Unter- nehmen	Ältere Unter- nehmen	Ins- ge- samt	Junge Unter- nehmen	Ältere Unter- nehmen	Ins- ge- samt	Junge Unter- nehmen	Ältere Unter- nehmen	Ins- ge- samt
	Anzahl			Anteil je Altersgruppe in %			Anteil an den Unter- nehmen mit Einstel- lungsbedarf in %		
Insgesamt	230	134	364	100,0	100,0	100,0			
Davon mit Suche nach Fach- kräften in den letzten 5 Jahren	67	54	121	29,1	40,3	33,2	100,0	100,0	100,0
Ohne Personalrekrutierungs- problem	26	23	49	11,3	17,2	13,5	38,8	42,6	40,5
Mit Personalrekrutierungsprob- lem	37	31	68	16,1	23,1	18,7	55,2	57,4	56,2
Art des Rekrutierungsprob- lems									
Verspätete, nur partielle Be- setzung	25	23	48	10,9	17,2	13,2	37,3	42,6	39,7
Gar keine Besetzung	12	8	20	5,2	6,0	5,5	17,9	14,8	16,5
Trotz Fachkräftesuche in den letzten 5 Jahren im Jahr 2015 ohne Mitarbeiter	21	8	29	9,1	6,0	8,0	31,3	14,8	24,0

© IfM Bonn

Quelle: Zusatzerhebung zum Gründerpanel des IfM Bonn, Frühjahr 2015.

Literaturverzeichnis

Backes-Gellner, U./Tuor, S. N. (2010): Avoiding Labor Shortages by Employer Signaling: On the Importance of good Work Climate and Labor Relations, in: Industrial & Labor Relations Review, H. 2, S. 271-286.

Bau, F. (2003): Anreizsysteme in jungen Unternehmen, in: Becker, F. G.; Berthel, J.: Personal und Organisation, Band 27, Lohmar/Köln.

Becker, W.; Ulrich, P.; Ebner, R.; Zimmermann, L. (2012): Erfolgsfaktoren der Geschäftsmodelle junger Unternehmen. Unternehmensführung & Controlling. Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 183, Bamberg.

Berthon, P.; Ewing, M.; Hah, L. (2005): Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, in: International Journal of Advertising, 24 (2), S. 151-172.

BMBF [Bundesministerium für Bildung und Forschung] (2015): Bericht zum Anerkennungsgesetz 2015, Berlin.

BMWi [Bundesministerium für Wirtschaft und Energie] (2014): eMagazin EXG April 2014 "Gesucht und (nicht) gefunden? Fachkräfte", Berlin/Köln.

Böttger, E. (2012): Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken, Wiesbaden.

Brenke, K. (2013): Allein tätige Selbständige: starkes Beschäftigungswachstum, oft nur geringe Einkommen, in: DIW-Wochenbericht, Nr. 7/2013, S. 3-16.

Bundesagentur für Arbeit (2014): Der Arbeitsmarkt in Deutschland - Fachkräfteengpassanalyse, Dezember 2014, Nürnberg.

Bußmann, S.; Flake, R.; Seyda, S. (2014): Fachkräfteengpässe in Unternehmen: Unternehmen steigern Ausbildungsangebote in Engpassberufen, Juli 2014, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., Köln.

Curbach, J. (2009): Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung, Wiesbaden.

Czepek, J.; Dummert, S.; Kubis, A.; Leber, U.; Müller, A.; Stegmaier, J. (2015): Betriebe im Wettbewerb um Arbeitskräfte - Bedarf, Engpässe und Rekrutierungsprozesse in Deutschland; IAB Aktuelle Berichte, Nr. 05/2015, Nürnberg.

Demgenski, C.; Icks, A. (2002): Berufliche Bildung in jungen Unternehmen, in: IfM Bonn (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 95 NF, Wiesbaden.

Deutscher Bundestag (2011): Antwort der Bundesregierung. Fakten und Position der Bundesregierung zum so genannten Fachkräftemangel, 17. Wahlperiode, Drucksache 17/4784, Berlin.

Egeln, J.; Falk, U.; Heger, D.; Höwer, D.; Metzger, G. (2010): Ursachen für das Scheitern junger Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Mannheim/Neuss.

Egeln, J.; Fryges, H.; Höwer, D.; Müller, B.; Müller, K. (2012): "Wachstumsbedingungen bzw. Wachstumshemmnisse für junge Unternehmen". Studie zum deutschen Innovationssystem Nr. 14/2012, Berlin.

Eisenegger, M. (2005): Reputation in der Mediengesellschaft, Wiesbaden.

Ernst & Young (Hrsg.) (2014): Start-up-Barometer Deutschland: Befragungsergebnisse April 2014, Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart.

Fallgatter, M. J. (2007): Junge Unternehmen. Charakteristika, Potenziale, Dynamik, Stuttgart.

Fritsch, M.; Kritikos, A. S.; Sorgner, A. (2015): Why Did Self-Employment Increase So Strongly in Germany?, in: Entrepreneurship & Regional Development, 27 (5-7), S. 307-333.

Hagen, A. (2011): Personalmarketing: Rekrutierung von Nachwuchskräften in deutschen Unternehmen, in: Kramer, J.W. et al. (Hrsg.): Wismarer Schriften zu Management und Recht, Band 60, Bremen.

Hehl, G. (1990): Personalmarketing. Von der Einzelaktion zum übergreifenden Denk- und Handlungsmuster, in: Personalführung, Heft 2, S. 79-84.

Heisig, U.; Ludwig, T. (2004): Regulierte Selbstorganisation: Arbeitssituationen und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech-Unternehmen, IAW Forschungsbericht, Nr. 6, Bremen.

Icks, A.; Levering, B.; Maaß, F.; Werner, A. (2015a): Chancen und Risiken von CSR im Mittelstand, in: IfM Bonn: IfM-Materialien, Nr. 236, Bonn.

Icks, A.; Levering, B.; May-Strobl, E.; Ettl, K. (2015b): Wirtschaftspolitische Implikationen der Gründungsforschung, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 237, Bonn.

Jasper, G.; Horn, J. (2009): Untersuchung zum Rekrutierungsverhalten von Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen und Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern, Band 5 der Reihe Berufsbildungsforschung, Bonn.

Kay, R.; Suprinovič, O.; Werner, A. (2010): Deckung des Fachkräftebedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen: Situationsanalyse und Handlungsempfehlungen, IfM Bonn: IfM-Materialien, Nr. 200, Bonn.

KfW – Kreditanstalt für Wiederaufbau (2014): KfW-Mittelstandspanel 2014, Mittelstand spürt Wachstumsschwäche in Europa und rüstet sich für schwierige Zeiten.
<https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfWMittelstandspanel/KfW-Mittelstandspanel-2014.pdf> (abgerufen am 14.11.2014).

Kirchgeorg, M.; Müller, J. (2013): Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern, in: Stock-Homburg, R. (Hrsg.), Handbuch Strategisches Personalmarketing, Wiesbaden, S. 73-90.

Koppel, O. (2007): Ingenieurmangel in Deutschland – Ausmaß und gesamtwirtschaftliche Konsequenzen, in: IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 34. Jahrgang, Heft 2/2007, Köln.

Kranzusch, P.; Kay, R. (2011): Das Gründerpanel des IfM Bonn - Konzeption und Nutzungsmöglichkeiten, IfM Bonn: IfM-Materialien, Nr. 208, Bonn.

Kraus, S. (2006): Strategische Planung und Erfolg junger Unternehmen, Wiesbaden.

Lewandowski, A.; Liebig, C. (2004): Determinanten der Arbeitgeberwahl und Relevanz des Personalimages für die Bewerbungsabsicht. Fallstudie am Beispiel der Deutschen Bundesbank, in: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Heft 1, S. 15-28.

Lomberg, C. (2008): Personalanreizstrategien junger Wachstumsunternehmen - Eine empirische Untersuchung auf Basis der Anreiz-Beitrags-Theorie, in: Klandt, H.; Szyperski, N.; Frese, M.; Brüderl, J.; Sternberg, R.; Braukmann, U.; Koch, L. T. (Hrsg.): FGF Entrepreneurship-Research Monographien, Band 61, Lohmar/Köln.

Metzger, G.; Heger, D.; Höwer, D.; Licht, G. (2010): High-Tech-Gründungen in Deutschland: Hemmnisse junger Unternehmen, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim.

Nyström, K. (2012): Labor mobility and entrepreneurship: Who do new firms employ?, in: Karlsson, C.; Johansson, B.; Stough, R. (Hrsg.): Entrepreneurship, Social Capital and Governance, Edward Elgar, Cheltenham/Massachusetts.

Petkovic, M. (2008): Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl in: Hummel, T. et al (Hrsg.): Hochschulschriften zum Personalwesen, Band 37, München.

Rietz, C.; Lohaus, D. (2013): Employer Branding. in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), 11/13, S. 1418-1423.

Rink, A.; Seiwert, I.; Opfermann, R. (2013): Unternehmensdemographie: methodischer Ansatz und Ergebnisse 2005 bis 2010, Wirtschaft und Statistik, 6/2013, Wiesbaden, S. 422-439.

Rost, K., Osterloh, M. (2008), Managementfashion Pay-for-Performance, in: Vartiainen, M., Antoni, C. Baeten, X., Hakonen, N., Lucas, R., Thierry, T. (2008): Reward Management – Facts and Trends in Europe, S. 139-163.

Schleife, K.; Leimbach, T. (2012): Analyse von Wachstumshemmnissen kleiner und mittlerer Unternehmen am Beispiel der IT-Branche. Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Berlin.

Schmicker, S.; Wassmann, S.; Kramer, C. (2011): Arbeitgeber-Attraktivität aus Sicht von Studierenden. Studie 2011, Magdeburg.

Schmidtke, C. (2002): Signaling im Personalmarketing. Eine theoretische und empirische Analyse des betrieblichen Rekrutierungserfolgs, München/Mering.

Schmidtke, C.; Backes-Gellner, U. (2002): Inter-Firm Differences in Job Vacancy Rates and Employer Signaling, Working Paper der Universität Köln, Köln.

Schneck, S.; May-Strobl, E. (2013): Wohlstandseffekte des Gründungsgeschehens, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 223, Bonn.

Scholz, C. (1999): Personalmarketing für High-Potentials: Über den Umgang mit Goldfischen und Weihnachtskarpfen, in: Thiele, A.; Eggers, B. (Hrsg.): Innovatives Personalmarketing für High-Potentials, Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen, S. 51-75.

Shane, S. (2009): Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy, in: Small Business Economics, 33 (2), S. 141-149.

Simon, H.; Wiltinger, K.; Sebastian, K.-H.; Tacke, G. (1995): Effektives Personalmarketing, Wiesbaden.

Spence, M. (1973): Job Market Signaling, The Quarterly Journal of Economics, 87 (3), S. 355-374.

Stinchcombe, A. L. (1965): Social Structure and Organizations, in: March, J.G. (Hrsg.): Handbook of Organizations Chicago, S. 142-193.

Stock-Homburg (2008). Personalmanagement Theorien – Konzepte – Instrumente, Wiesbaden.

Stuber, M (2009): Wirtschaftlichkeit und soziales Engagement im Einklang, Personalwirtschaft, 36 (3), S. 39-41.

Tausend, C.; Katzauer, A.; Gruber, M. (2006): Anreizsysteme als elementare Gestaltungsgröße im Personalmanagement von jungen Wachstumsunternehmen, Zeitschrift Führung + Organisation, 75 (1), S. 24-28.

Tumasjan, A.; Strobel, M.; Welp, I. M. (2011): Employer Brand Building for Start-Ups: Which Job Attributes Do Employees Value Most?, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 81 (1), S. 111-136.

Turban, D.; Forret, M.; Hendrickson, C. (1998): Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors, *Journal of Vocational Behaviour*, 52 (1), S. 24-44.

Verein Deutscher Ingenieure e.V. (VDI); Institut der deutschen Wirtschaft (IW) (2008): Ingenieurslücke in Deutschland – Ausmaß, Wertschöpfungsverluste und Strategien. Eine Kooperation zwischen dem VDI Verein Deutscher Ingenieure und dem Institut der deutschen Wirtschaft, Düsseldorf/Köln.

Wegerich, C. (2011): Strategische Personalentwicklung in der Praxis. Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Weinheim.

Weinrich, K. (2012): Nachhaltigkeit im Employer Branding, in: Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (Hrsg.): *Innovatives Markenmanagement*, Wiesbaden.

Welter, F.; May-Strobl, E.; Wolter, H-J.; Günterberg, B. (2014): Mittelstand im Wandel, in: IfM Bonn (Hrsg.): *IfM-Materialien*, Nr. 232, Bonn.

Welter, F. (2015): Gründerschwind?, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Standpunkt vom 11.08.2015, Ressort Wirtschaft, Frankfurt a.M., S. 18.

Werner, A. (2015): Arbeitsbedingungen in kleinen und jungen Unternehmen und Personalrekrutierung, in: *PERSONALquarterly*, 04/15, S. 9-13.

Werner, A. (2007): Entrepreneurial Signaling: Eine theoretische und empirische Analyse des Einflusses von höheren Bildungssignalen und Patenten auf innovative Unternehmensgründungen, München.

Wiswede, G. (2012): *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*, 5. überarb. und erweiterte Auflage, München.