



FOTO: FOTOLIA/BEARBETUNG: ANKE DAMBROWSKI

Hier fehlt doch wer

Weil viele Unternehmen kaum noch Fachkräfte finden, ist das Wirtschaftswachstum bedroht. Vor allem Mittelständler leiden unter der Personalflaute. Jetzt wird klar: Sie müssen neue Wege beim Recruiting gehen.

Von Ulf Buschmann

Meik Michaelsen hat sich selbst geholfen. Der 44-jährige Elektromeister und Inhaber eines Betriebes mit fünf Mitarbeitern im Bremer Norden hat zum 1. September einen zweiten Auszubildenden eingestellt. „Fachkräfte gibt es nicht, also muss ich mir etwas anderes überlegen“, sagt Michaelsen. Um sich und seinen Betrieb für die Zukunft abzusichern, zieht er sich seine eigenen Spezialisten heran.

Diese Situation ist typisch für weite Teile der mittelständischen Betriebe in Bremen und umzu. Sie suchen händierend Leute, finden aber nicht das geeignete Personal. Diese Not trifft in erster Linie die kleinen und mittleren Unternehmen. Auch in den Chefetagen und dem mittleren bis gehobenen Management ist das Umwerben guter Leute längst Tagesgeschäft. Vertreter von Handels- und Handwerkskammer Bremen, Personalverantwortliche und Ökonomen ha-

ben längst einen Schuldigen für die Misere ausgemacht: den demografischen Wandel. Es gibt mehr Stellen, aber quer durch alle Branchen und Sektoren immer weniger Bewerber. Erfahrene Mitarbeiter gehen irgendwann in den Ruhestand und können nicht ersetzt werden. Ein echtes Dilemma für den Mittelstand, denn fehlende Spezialisten werden immer mehr zu einem Entwicklungshemmnis für die Betriebe.

Davon zeugt eine Umfrage der Handelskammer vom Herbst vergangenen Jahres zur Fachkräftesituation im Land Bremen. Ihr Ergebnis: 54 Prozent der 333 befragten Betriebe aus Industrie, Dienstleistung und Handel nehmen die fehlenden Spezialisten als Wachstumsbremse wahr. Der Grund: Sie können die Anfragen der Kunden nicht mehr befriedigen.

Entsprechend sehen 49 Prozent den Fachkräftemangel zum wiederholten Mal als eines der größten Geschäftsrisiken an. Vor allem die Befragten aus dem Dienstleistungssektor sorgen sich. Es sind 62 Prozent, gefolgt vom Pro-

duzierenden Gewerbe mit 56 Prozent. Und 39 Prozent der Betriebe geben in der Umfrage an, ihre Stellen überhaupt nicht besetzen können. Davon seien vor allem die kleinen und mittleren Akteure wie der Nordbremer Betrieb von Meik Michaelsen betroffen.

Sie können sich denn auch nur helfen, wenn sie unter anderem selbst zusätzliche Auszubildende einstellen. Bei der Suche im Bereich des Managements hingegen kommen oftmals Personalberater zum Einsatz, die sich auf den Mittelstand konzentrieren und in der Region verwurzelt sind – so wie die Personalberatung Dr. Schwerdtfeger in Emstek im Landkreis Cloppenburg. Das Team um Inhaber und Gründer Clemens Schwerdtfeger kümmert sich um Unternehmen, mit einer Größe von 100 bis 10000 Mitarbeitern, die Führungspersonal oder Fachspezialisten suchen.

Zu tun gibt es für die Berater genug, denn nicht nur bei den Fachkräften „spitzt sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt zu“, wie es Berater René Alexander Wessels umschreibt, der für die Region Bremen und Oldenburg verantwortlich ist. Auch Führungskräfte seien schwer zu finden. Clemens Schwerdtfeger geht noch einen Schritt weiter: „In Nordwest-Deutschland ist der Markt weitgehend leergefegt.“

Aus dieser Gemengelage die geeigneten Leute für ihre Kunden herauszufinden, ist eine große Aufgabe. Sie zu erfüllen, bedarf eines gut entwickelten Netzwerkes, einer sorgfältigen Recherche, vor allem aber Diskretion und Vertraulichkeit. Dies gelte nicht nur für die Personalberater. Auch die Unternehmen, die die externen Sucher aus Emstek engagieren, werden dazu verpflichtet. „Das steht in unserem Exposé und in unseren Verträgen“, sagt Clemens Schwerdtfeger.

Am Anfang steht dabei das persönliche Gespräch mit dem jeweiligen Kunden. Dabei loten beide Seiten aus, ob die Vorstellungen zusammenpassen und ob die Chemie stimmt. Erst dann beginnt die Suche im Bewerberpool, an

externer Stelle über klassische Stellenanzeigen und diskrete Ansprache von potenziellen Kandidaten. Es folgen persönliche Interviews, die Übermittlung von geeigneten Profilen und die Kandidatenpräsentation beim Kunden. Hat der sich entschieden, folgen laut Schwerdtfeger-Präsentation die „Begleitung des Einstellungsverfahrens“ mit der vertraulichen Einholung von Referenzen sowie Unterstützung bei der Vertragsgestaltung zwischen Unternehmen und künftiger Führungskraft. Sogar die Einarbeitung im neuen Unternehmen begleiten die Mitarbeiter von Dr. Schwerdtfeger.

Der Oberbegriff für diese Art von Fachkräftegewinnung heißt Headhunting. Gerade ab der mittleren Managementebene gehört es zum Tagesgeschäft – auch im Mittelstand. Clemens Schwerdtfeger bekennt sich dazu: „Es geht heute nicht mehr anders.“ Dieser Bereich der Mitarbeitergewinnung sei in den vergangenen zehn Jahren immer wichtiger geworden, und ein Ende sei nicht abzusehen.

In diesem Zeitraum haben sich zudem die Anforderungen für Personalberater und nicht zuletzt für die Verantwortlichen in den Unternehmen selbst verändert. Im Gegensatz zu früher steht nicht mehr ausschließlich die Höhe des Verdienstes im Mittelpunkt. Vielmehr fragen die Jüngeren nach der Work-Life-Balance: Wie lassen sich Beruf und Familie unter einen Hut bekommen? Gibt es flexible Arbeitszeitmodelle? Besteht die Möglichkeit der Heimarbeit? Wie ist das Betriebsklima? Wie steht es um die soziale Infrastruktur am Unternehmensstandort? Diese und andere Fragen müssen Menschen wie Clemens Schwerdtfeger und René Alexander Wessels beantworten. „Die neue Firma muss man sehen, fühlen und schmecken, also mit allen Sinnen erfassen“, sagt Clemens Schwerdtfeger.

Diese Aussage kann Marc Grube, Personalleiter des Entsorgungsfahrzeugbauers Faun in Osterholz-Scharmbeck unterstreichen. Das zur Kirchhoff-Gruppe gehörende Unter-

nehmen beschäftigt am hiesigen Standort rund 400 festangestellte Mitarbeiter und je nach Auftragslage bis zu 150 Leiharbeiter. Weltweit arbeiten 1500 Menschen für die Gruppe. Für den Personalchef und seine Leute gilt es, neue Leute zu finden und die eigenen Arbeitnehmer am Standort zu halten. Grubes Urteil: „Es wird schwieriger! Definitiv!“ Einerseits sinke die Anzahl der bei Faun eingehenden Bewerbungen, zumindest auf einige vakante Positionen, andererseits werde die Lücke zwischen guten und schlechten Bewerbungen immer größer. Das Mittelfeld werde immer kleiner, sagt der Personalleiter: „Das beginnt schon bei den Auszubildenden.“

Verzweifelt Aufgeben will Grube aber nicht, im Gegenteil. Er und seine Mitarbeiter gehen die Aufgabe mit Verve an. Längst hat sich bei Faun die Erkenntnis durchgesetzt, dass sich die jungen Fachkräfte nicht mehr für die klassische

Stellenanzeige in der Tageszeitung interessieren. „Wir müssen schon in Social Media gehen“, sagt Grube. Das deutsche Karrierenetzwerk Xing, sein amerikanisches Pendant LinkedIn und Azubiyoo, eine Stellenbörse für Ausbildung und Duales Studium sowie Auftritte auf Instagram und Facebook werden bei der Suche nach Fachkräften unerlässlich. Gerade für Xing gilt laut Grube: „Da sind viele latent Suchende unterwegs, die wir direkt kontaktieren können.“ Über die sozialen Netzwerke unterschiedlicher Art hinaus arbeitet Faun auch mit Personalvermittlern und Personalberatern wie dem Schwerdtfeger-Team zusammen – vor allem beim Finden von Führungskräften und Spezialisten.

Laufen die Bewerbungen in Osterholz-Scharmbeck ein, werden sie direkt in einem Bewerbungs-Management-System bearbeitet. Dieses ermöglicht eine Auswahl und schnelle Kommunikation mit den Bewerbern. Denn nichts, sagt Grube, ist beim Recruiting schädlicher als potenzielle Neue ohne Nachricht im Unklaren zu lassen. Der Personalchef sagt: „Man muss sich kümmern.“

Dies gelte auch für den Umgang mit den eigenen Leuten. Die Erfahrung aus dem Hause Schwerdtfeger, dass gerade für junge Fachkräfte Geld nicht alles ist, bestätigt Grube in diesem Zusammenhang. „Wir sind in vielen Bereichen gut aufgestellt. Das wird heutzutage unter dem Begriff des Employer Branding zusammengefasst. Als Unternehmen sollte man auf jeden Fall eine positive Kultur etablieren.“

Faun versuche seinen Mitarbeitern so viel wie möglich zu bieten. Dazu gehören unter anderem ein betriebliches Gesundheitsmanagement, Massagen, unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, eine Betriebskantine und betriebliches Vorschlagswesen oder auch europaweite Austauschprogramme für Auszubildende. Auch eine Analyse der Stärken und Schwächen sei in Arbeit, um zu sehen, wo das Unternehmen in Sachen Employer Brand- ▶

„Es wird schwieriger! Definitiv! Das beginnt schon bei den Auszubildenden.“

Verlagssonderveröffentlichung



Johannes Wolters
Diplom-Wirtschaftsingenieur
K.E.R.N Standort Bremen

Expertentipp

Studie zeigt: Unternehmensnachfolge wird ein Käufermarkt!

von fünf Unternehmern deutlich über 55 Jahre alt sein. Dies ist das Ergebnis einer Analyse aller 79 deutschen IHK-Bezirke in einer von der Beratergruppe K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten durchgeführten Studie zum Generationswechsel in Unternehmen. Dabei wurden insgesamt 564.443 Firmen in den Umsatzklassen von 250.000 Euro bis 50 Millionen Euro Umsatz erfasst. Das wichtigste Ergebnis der Studie ist die dramatische Alterung deutscher Chefs. Denn die geburtenstärksten Unternehmerjahrgänge und damit über 60 Prozent der Unternehmen der Republik müssen in den nächsten zehn Jahren ihre Nachfolge geregelt haben. Gleichzeitig stehen in den dann 20 Jahre jüngeren Jahrgängen nur rund halb so viele potentielle Nachfolger gegenüber. Es droht ein Hauen und Stechen um die wenigen Kaufinteressierten.

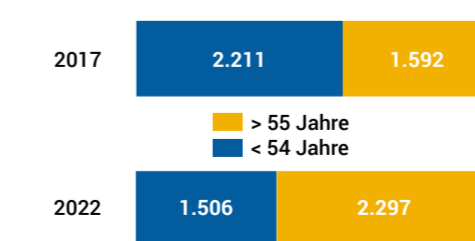
Der Bär in Kanada

Als ich in den Kanadischen Bergen mit einem Freund wanderte, waren wir uns der

Gefahr eines Bären durchaus bewusst. Dennoch dachten wir „Uns trifft das nicht“. Nun, es kam anders. Plötzlich stand er vor uns. Ein stattliches Exemplar, kräftig, interessiert, hungrig uns fixierend. Uns beiden war klar: Weglaufen macht keinen Sinn, denn der Bär ist schneller. Dennoch griff ich nach meinen Joggingschuhen und zog sie an. Mein Freund fragte mich, ob ich tatsächlich meinte, damit schneller zu sein als der Bär? „Das nicht“ antwortete ich „aber schneller als Du“. Also, dass der Bär da ist – genauso wie der demografische Wandel und das Alter der Unternehmer – das war nicht zu ändern! Aber ich konnte selbst etwas tun. Was bedeutet dies nun für die über 60 Prozent der Unternehmen, die in den nächsten zehn Jahren ihren Betrieb an einen Nachfolger übertragen oder verkaufen wollen?

Nutzen Sie die Zeit – für Ihr Unternehmen

Bereiten Sie Ihr Unternehmen ab JETZT auf den Nachfolgefall vor. Zahlen Sie Ertragssteuern! Ja, denn nur wenn Ihr Unternehmen Gewinne nachweisen kann, ist es für einen Erwerber attraktiv. Lösen Sie stille Reserven auf und nehmen Sie nicht benötigte Aktivposten aus der Bilanz heraus. Reduzieren Sie nicht notwendige Kosten. Eine könnte-würde-hätte-Diskussion mit dem Erwerber belastet den Kaufpreis. Ohnehin schaut der Nachfolger wie ein Investor auf Ihr Unternehmen und fragt sich: Wie sicher ist die bisher erbrachte Ertragskraft auch zukünftig? Dazu gehört auch, Absprachen mit Kunden und Lieferanten schriftlich festzuhalten und möglichst über Verträge abzusichern. Das schafft Vertrauen in die Ertragskraft.



42 Prozent aller Unternehmenslenker sind bereits heute älter als 55 Jahre. Die Zahl steigt auf 63 Prozent. Das betrifft 2.297 von 3.803 Unternehmen und circa 10.000 Arbeitsplätze im Kammerbezirk der IHK Bremen und Bremerhaven.

Machen Sie sich rar

Bei vielen Unternehmen im Mittelstand hängt der Erfolg auf Gedeih und Verderb am Unternehmer – ohne ihn geht nix. Doch das reduziert den Kaufpreis. Zeigen Sie, dass Ihr Unternehmen auch ohne Sie sehr erfolgreich ist. Eine zweite Führungsebene, klare Entscheidungsrechte der Mitarbeiter und eine hohe Arbeitgeberattraktivität erhöhen den Kaufpreis. Damit werden Sie auch für strategische Investoren interessant und der Käufer hat wesentlich weniger Schwierigkeiten bei der Finanzierung.

Auf zu neuen Zielen

Für die meisten Unternehmer bedeutet die Arbeit eine hohe Identifikation, ein sehr

hohes Engagement und viel Anerkennung im Umfeld. Fällt das weg – was bleibt? Wer braucht mich noch? Es gab schon Inhaber, die an dieser Stelle vom Verkauf abgerückt sind. Also suchen Sie sich neue sinnstiftende Aufgaben – zu tun gibt es genug. Sicher auch für Sie.

Der richtige Zeitpunkt

Den gibt es nicht, denn es könnte ja immer noch besser geworden sein. Vielleicht. Fakt ist jedoch auch, dass der „Bär“ nicht weit weg ist. Also nutzen Sie ihre persönlichen „Joggingschuhe“ und bringen Sie Ihr Lebenswerk in sichere Hände. Fangen Sie sofort damit an – Ihren Mitarbeitern und Ihrem Lebenswerk zuliebe.

K.E.R.N – DIE NACHFOLGESPEZIALISTEN

Dipl.-Wirt.-Ing. Johannes Wolters ist einer von 20 rechtlich selbstständigen K.E.R.N-Partnern, die ausschließlich auf den Bereich Unternehmensnachfolge mit den Themen Unternehmensverkauf, Kauf- und Generationenwechsel spezialisiert und in der DACH-Region tätig sind. K.E.R.N verfügt über einen eigenen Pool von über 3.500 Kaufinteressenten. Mit seinen Zusatzqualifikationen als Mediator und systemischer Coach steht Herr Wolters Ihnen für ein vertrauliches kostenloses Erstgespräch zur Verfügung.

Extra: Fordern Sie die Checkliste mit 126 Fragen zur Unternehmensnachfolge per Mail an kern-bremen@die-nachfolgespezialisten.eu, Stichwort: Die Wirtschaft

K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten
Johannes Wolters
K.E.R.N Standort Bremen (rechtlich selbstständig)
Elssasser Str. 4 | 28211 Bremen
T +49 (0)421 516 71 45





FOTO: FOTOLIA/BEARBEITUNG: ANKE DAMBROWSKI

ding steht. Grube macht in Sachen Ideen und Aktivitäten für die Fachkräftegewinnung aber auch keinen Hehl daraus, dass Faun nicht alle Möglichkeiten bieten kann. Er sagt: „Letztlich sind wir ein Produktionsbetrieb und attraktive Arbeitszeitmodelle, wie zum Beispiel Arbeit im Home Office, sind für unsere Kollegen in der Produktion nun mal nicht umsetzbar. Aber dafür offerieren wir eben andere, attraktive Möglichkeiten. Wir gehen mit der Zeit.“

Dass Employer Branding auch für mittelständische Unternehmen eine adäquate Möglichkeit ist, die so dringend benötigten Fachkräfte zu gewinnen, bestätigt Bert Cecchia, Referent für Industrie und Mittelstand der Handelskammer Bremen. Damit werde der Betrieb langfristig zu einer Marke aufgebaut, die sowohl Kunden als auch Geschäftspartner wahrnehmen. „Das geht weit über das gewöhnliche Recruiting hinaus“, sagt Cecchia.

Employer Branding habe indes nicht nur positive Auswirkungen nach außen, ist sich der Handelskammer-Referent sicher. Auch nach innen bewirke es viel Gutes. So ließen sich Mitarbeiter halten beziehungsweise enger ans Unternehmen binden – freie Stel-

len könnten aus dem eigenen Pool von Leuten neu besetzt werden. Hinzu kommt nach Überzeugung von Cecchia, dass gerade mittelständische Unternehmen hochflexibel sind und etwa die Ansprüche in Richtung Work-Life-Balance befriedigt werden könnten.

Image spielt auch im Handwerk eine immer größere Rolle. Dies, sagt Jan-Gerd Kröger, Bauunternehmer aus Blumenthal und Präsident der Handwerkskammer Bremen (HWK), beziehe sich indes weniger auf einzelne Betriebe, sondern vielmehr auf ganze Branchen. Während es etwa bei Mechatronikern noch genug Leute am Markt gebe, sei das Image der Nahrungsmittelbranche und des Bauhauptgewerbes ziemlich am Boden. Dabei bieten sich gerade für Seiteneinsteiger in diesem Handwerkssegment gute Perspektiven, sagt der HWK-Präsident.

Er setzt bei der Mobilisierung von Fachkräften und dem Heben von Potenzialen darauf, Arbeitslose und Hartz-IV-Empfänger verstärkt in den Ersten Arbeitsmarkt und sie nicht immer wieder in Warteschleifen bei Beschäftigungsträgern zu vermitteln. Hier sei auch das Land Bremen gefordert, entsprechende Programme aufzulegen. Sie müssten

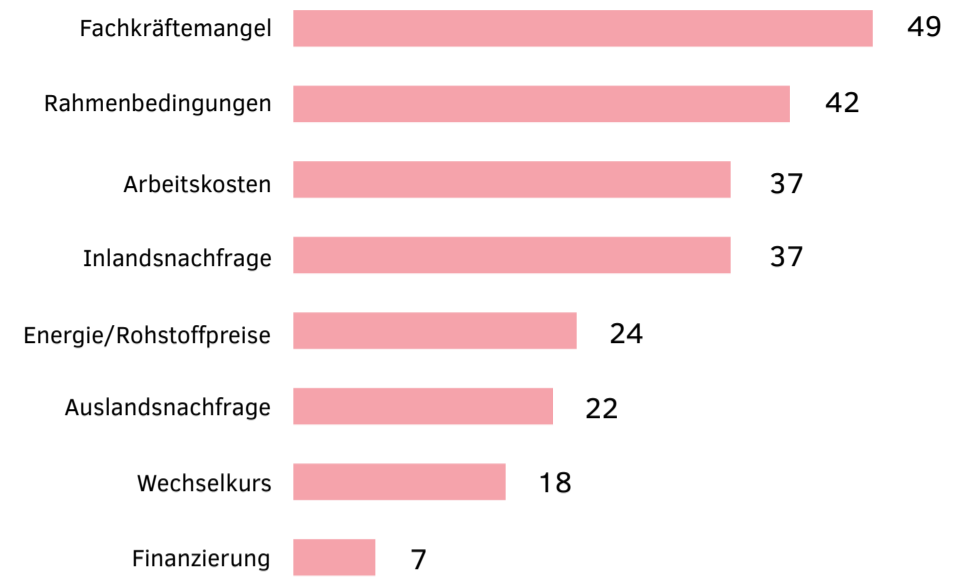
die Menschen an strukturierte Tage gewöhnen und Anreize dazu schaffen, dass Arbeiten besser als Arbeitslosigkeit ist. „Man muss es mit jedem Einzelnen aufnehmen“, sagt Kröger sicher. Und: „Diese Menschen sind ein Potenzial, das für Jahre brachliegt.“

Zum Thema Employer Branding fällt Kröger ein, dass dies nur etwas für größere Betriebe ist – eine Sicht, die Elektromeister Meik Michaelsen bestätigt. Wenn ein Betrieb einen Job zu vergeben habe, spreche sich das unter den Kollegen schnell herum – es gilt die traditionelle Mund-zu-Mund-Propaganda. Dafür sieht der HWK-Präsident, dass die bundesweiten Imagekampagnen inzwischen Früchte tragen: „Das Handwerk ist selbstbewusster geworden.“ Die Außendarstellung werde professioneller und die Menschen seien besser über das Handwerk an sich informiert.

Gleichwohl sind vor allem die kleinen Betriebe darauf angewiesen, sich selbst zu helfen. Für Meister und Inhaber Meik Michaelsen heißt es also auch in Zukunft, selbst auszubilden. Employer Branding komme für ihn da eher nicht in Frage: „Mitarbeiter zu finden und für ein gutes Klima zu sorgen, muss aus dem Bauch heraus kommen.“

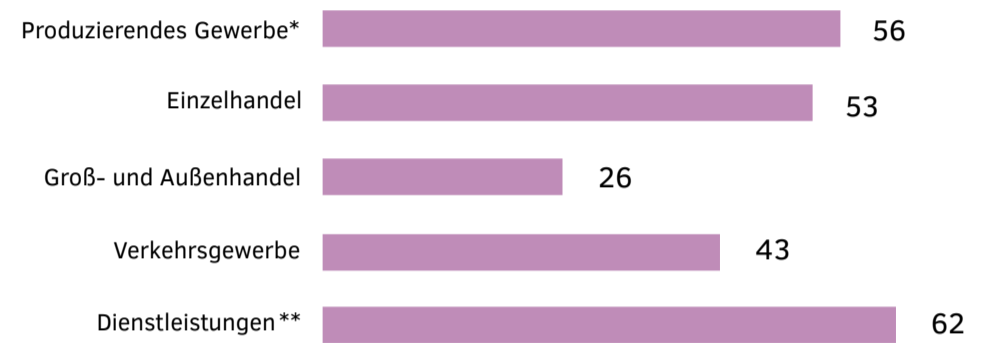
Wo sehen Sie den kommenden 12 Monaten die größten Geschäftsrisiken?

Antworten in Prozent (Mehrfachnennung möglich)



Nennung von Fachkräftemangel je Branche:

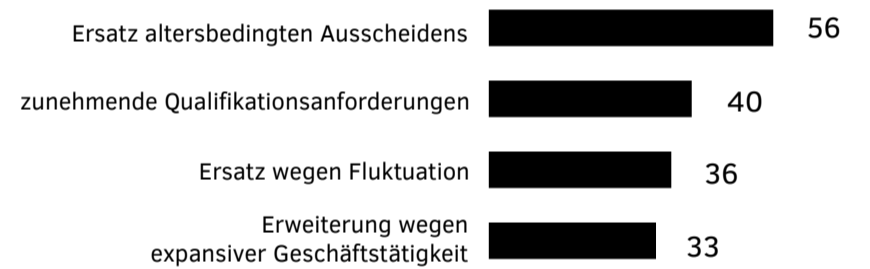
Antworten in Prozent



* inklusive Baugewerbe, ** ohne Handel und Verkehr

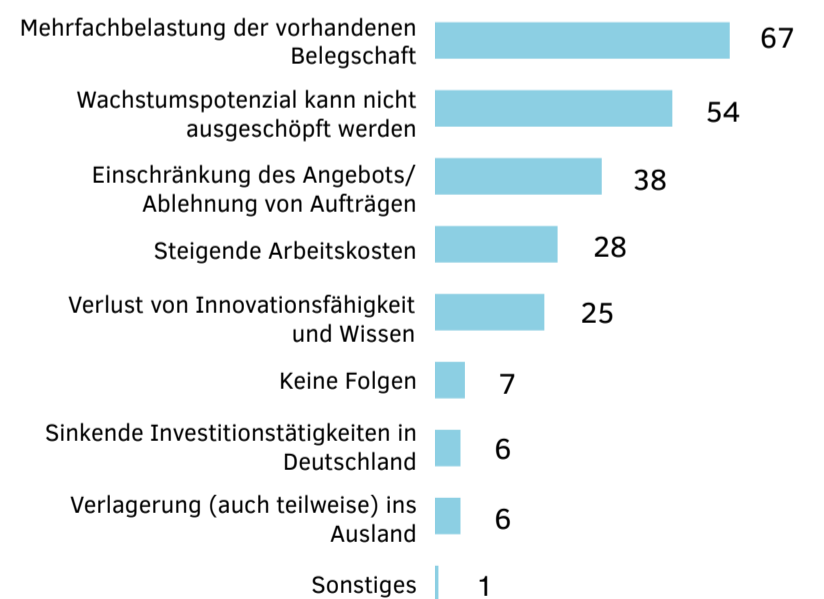
Aus welchem Motiv suchen Sie Fachkräfte?

Antworten in Prozent (Mehrfachnennung möglich)



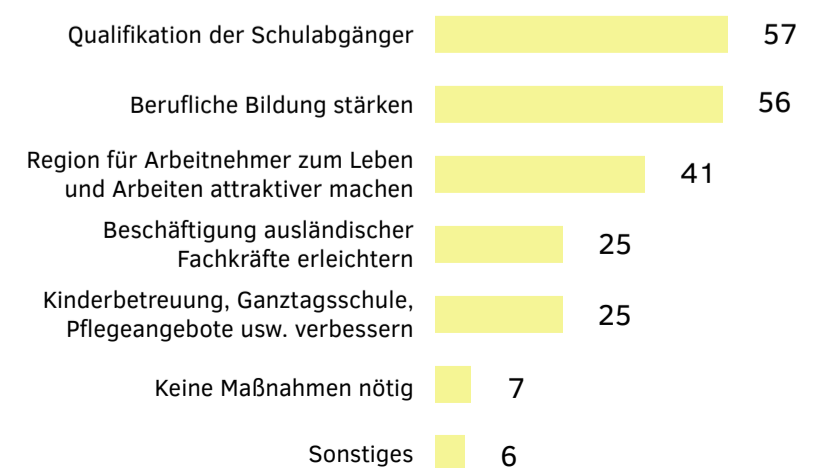
Welche Folgen würde ein anhaltender Fachkräftemangel für Ihr Unternehmen haben

Antworten in Prozent (Mehrfachnennung möglich)



Wie sollten die Rahmenbedingungen verändert werden?

Antworten in Prozent (Mehrfachnennung möglich)



QUELLE: HANDELSKAMMER BREMEN

ANZEIGE

MITARBEITER FINDEN, MITARBEITER BINDEN!

PRO.MI

WLO Landkreis Oldenburg
Wirtschaftsförderungsgesellschaft

DAUMEN HOCH FÜR AUSBILDUNG

Informationen auf YouTube unter „Daumen hoch für Ausbildung“