

**Mythos**

MARTIN GAEDT

# Fachkräftemangel

Was auf Deutschlands Arbeitsmarkt  
gewaltig schief läuft



**WILEY**

**Martin Gaedt**

**Mythos  
Fachkräftemangel**

*Was auf Deutschlands Arbeits-  
markt gewaltig schief läuft*

**WILEY**

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Alle Bücher von Wiley-VCH werden sorgfältig erarbeitet.  
Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in  
keinem

Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die  
Richtigkeit von Angaben, Hinweisen  
und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler  
irgendeine Haftung.

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese  
Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2014

© 2014 Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA, Boschstr. 12, 69469  
Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere  
Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne  
schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form –  
durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes  
Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen,  
insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen,  
verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden.  
Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen  
oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht  
zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt  
werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um  
eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich  
geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als  
solche markiert sind.

Dieses E-Book wird mit Genehmigung des Original-Verlages  
John Wiley and Sons, Inc. publiziert.

**Satz:** inmedialo Digital- und Printmedien UG, Plankstadt

**Umschlaggestaltung:** Susan Bauer, Mannheim

**Coverfotos:** group of business executives standing in a row

© michaeljung / Fotolia.de;

Modern office © Goran Bogicevic/Fotolia.de

**Print ISBN:** 978-3-527-50769-6

**epub ISBN:** 978-3-527-68349-9

**mobi ISBN:** 978-3-527-68348-2

# **Inhaltsverzeichnis**

**Vorwort: Ich sehe was, was du nicht siehst**

**Teil 1:**

**Warum unser Arbeitsmarkt nicht zukunftsfähig ist**

Kapitel 1 Greiz ist überall

Kapitel 2 Brain Drain, Youth Drain, Wealth Drain

Kapitel 3 Die Elektrikersuche

Kapitel 4 Agentur für Arbeitslosigkeit

Kapitel 5 Wir sind doch da!

Kapitel 6 „Keiner will mich ...“

**Teil 2:**

**Wie wir den Fachkräftemangel beheben**

Kapitel 7 Der Mythos vom Mangel

[Kapitel 8 Silber ist Gold](#)

[Kapitel 9 Wertschätzungskreisläufe](#)

[Kapitel 10 Rock your Life – Was alles geht](#)

[\*\*Nachwort: Wunder in der Wüste\*\*](#)

[\*\*In eigener Sache\*\*](#)

[\*\*Meine Literaturempfehlungen\*\*](#)

[\*\*Index\*\*](#)

# **Vorwort**

## **Ich sehe was, was du nicht siehst**

1988 organisierte ich als Westberliner Partys bei Freunden in Ostberlin. Die Mauer trennte die Stadt seit 1961. Bedrohlich und lebensgefährlich. „Warum fährst du da immer hin? Da ist doch alles grau!“, fragten Westberliner Freunde. Wer so fragte, wurde sofort zur nächsten Ost-West-Party eingeladen. Und jedes Mal dieselbe überraschte Reaktion: „Die sind ja genauso wie wir! Hören dieselbe Musik, reden über dieselben Themen, tragen coole Klamotten. Das hatten wir uns ganz anders vorgestellt!“

Auch wenn wir etwas nicht kennen oder nichts darüber wissen, haben wir trotzdem eine Meinung dazu. Wir stellen uns etwas vor und denken: Alles klar, das ist soundso. Doch was wir nicht selbst gesehen und erfahren haben, schätzen wir oft völlig falsch ein und verbreiten diese falschen Bilder und Vorurteile. Das ist überhaupt kein Vorwurf, das ist einfach nur menschlich.

So geht es uns auch beim Thema Fachkräftemangel. Seit Jahren berichten unzählige Medien täglich darüber. Tag für Tag diskutieren Personalverantwortliche, Unternehmer, Politiker, Wirtschaftsweisen, Wissenschaftler, Verbandsvertreter, Gewerkschafter, Lehrer und Vertreter der Arbeitsagenturen auf hunderten Kongressen und Tagungen über die Auswirkungen des Fachkräftemangels. Derweil schafft der Arbeitsmarkt Fakten: „60 000 unbesetzte Ausbildungsplätze“ gibt es laut dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag 2010, 2011 und 2012. „Eine Lücke von fast 800 000 nicht-ärztlichen Fachkräften und 165 000 Ärzten“ sagen uns die Berater von PricewaterhouseCoopers für 2030 voraus.

Auf breiter Front ist man sich einig: Schuld sind der demografisch bedingte Bevölkerungsrückgang und eine beklagenswerte Schulbildung der jungen Generation ohne Ausbildungsreife. Dieses Bild wird nicht mehr infrage gestellt. Das ist so, da sind wir uns sicher. Aber nehmen wir mal an, unser Bild über den Fachkräftemangel wäre falsch. Es beruht auf Irrglauben und wäre ein Phantom, geschaffen durch gebetsmühlenartige Wiederholung und die schiere Masse an Schlagzeilen in den Medien. Sind Sie bereit, den Mythos zu hinterfragen?

Sind Sie bereit, auf die andere Seite der Mauer zu schauen? Wie sieht es dort wirklich aus? Ist dort alles grau? Oder gibt es jenseits des Mangels viel mehr Farben und Leben als wir dachten? Wie ticken Bewerber und Unternehmen wirklich? Wer hat das Heft in der Hand? Wer schreit am lautesten und wer handelt am klügsten? Warum gibt es Unternehmen und Regionen ohne Mangel an Fachkräften? Warum gibt es Unternehmen ohne Fluktuation der Mitarbeiter? Und warum bekommen die meisten guten Bewerber weiterhin Absagen?

Gehen Sie mit mir auf eine Reise durch alte Gewohnheiten, Sagen, Mythen und verstaubte Institutionen, blicken Sie mit mir zusammen über Tellerränder und beschreiten Sie Neuland. Lassen Sie sich inspirieren von Menschen und Unternehmen, die den Fachkräftemangel nicht kennen. Ich freue mich, dass Sie mich dabei begleiten.

November 2013

*Ihr Martin Gaedt*

Teil 1:  
Warum unser Arbeitsmarkt nicht  
zukunftsfähig ist

# Kapitel 1

## Greiz ist überall

Edeka

Lufthansa

BMW

Tchibo

Siemens

Allianz

Hapag Lloyd

Fielmann

MAN

Beiersdorf

Otto Group

Hypo Vereinsbank

Bosch und Siemens Hausgeräte

REWE Group

... diese Liste könnte ich endlos weiterführen. Aber ich will Sie nicht langweilen. Ich will Sie nur fragen, was diese

Unternehmen alle gemeinsam haben. Bekanntheit? Erfolg? Tausende von Mitarbeitern? Das Gefühl „Wir sind der Stolz der deutschen Wirtschaft“? – Definitiv! Es gibt aber noch etwas, was sie vereint: Sie alle haben ihren Hauptsitz in Berlin, München, Köln oder Hamburg.

Die bekanntesten deutschen Unternehmen sitzen in den größten deutschen Städten. Eine Erkenntnis, die nicht gerade verwundert. In der Großstadt steppt der Bär. Und damit meine ich nicht das Nachtleben, sondern in erster Linie den Arbeitsmarkt. Die Teiche, in denen Unternehmen nach Fach- und Nachwuchskräften fischen können, sind hier am dichtesten bevölkert – und deshalb am ergiebigsten.

Allein in Berlin leben rund 3,37 Millionen Menschen. Davon sind 1,76 Millionen erwerbstätig. Im Grunde hat jede Berliner Firma also 1,76 Millionen mögliche Bewerber direkt vor der Haustür. Sicher, die Zahl ist theoretisch und nicht nach Branchen und Qualifikationen aufgeschlüsselt. Aber verglichen mit der ebenso theoretischen Zahl von ca. 12 000 möglichen Bewerbern in einer Stadt wie Werne (NRW), zeigt sie doch das riesige Potenzial fürs Recruiting (also die Suche nach und Vermittlung von Arbeitskräften) in der Hauptstadt. Eine Statistik von Universum Communications, die im März 2013 in der *Computerwoche* veröffentlicht wurde, bestätigt dieses Potenzial. 44 Prozent der deutschlandweit befragten Studierenden gaben an, in der Großstadt arbeiten zu wollen, auch wenn sie dafür umziehen müssten. 20 Prozent nannten München als beliebteste Stadt, gefolgt von Berlin und Hamburg. Hinzu kommt die Tatsache, dass die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in der Großstadt, das attraktive Umfeld und das reichhaltige Kultur- und Freizeitangebot weitere qualifizierte Arbeitnehmer aus der Provinz anlocken.

Dass eine Großstadt Arbeitnehmer anzieht, zeigt auch der Vergleich mit dem Umfeld der 1,7-Millionen-Metropole

Hamburg. Während 2011 der Wanderungssaldo - also Zuzüge minus Fortzüge - in Hamburg mit 12 200 Menschen positiv ausfällt, liegt er in den Landkreisen Nordwest-Mecklenburg und Ludwigslust bei minus 1 000 Einwohnern. Seit 2005 haben diese beiden Landkreise 4,1 Prozent der Einwohner verloren. Und Hamburg freut sich über den Zuzug.

Für die Region Nordschwarzwald sagt das Statistische Landesamt Baden-Württemberg bis 2030 einen Bevölkerungsrückgang um insgesamt rund 30 000 Menschen auf 566 000 voraus. Die Region wird dann mit 5,3 Prozent weniger Einwohnern fertigwerden müssen. Zwei Drittel aller ländlichen Gemeinden haben zwischen 2003 und 2008 mehr als ein Prozent ihrer Bewohner verloren. In der Summe gehen Prognosen davon aus, dass bis 2050 mindestens zwölf Millionen Menschen ihren Dörfern den Rücken kehren könnten. Das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung schlägt sogar vor, die Landflucht gezielt zu fördern. Dörfer ohne Arbeitsplätze und abgeschnitten von der Infrastruktur sollten strategisch geplant aufgegeben werden. Sonst erledigen das die Zeit und der Zufall.

Die Großstädte hingegen haben eine so große Anziehungskraft, dass sie nicht nur Bewerber anziehen, sondern auch Unternehmen. Die Otto Bock HealthCare GmbH aus Duderstadt bei Göttingen baut ein neues Forschungszentrum in Berlin. 45 Millionen Euro investiert der Sponsor der Paralympics. Das Ottobock Future Lab soll 200 Mitarbeiter aus den Bereichen Marketing, Design und Digitalisierung beherbergen. Dort soll auch Platz sein für Start-ups von Partner-Universitäten wie der TU Berlin. Außerdem sind eine orthopädische Werkstatt und eine gläserne Rollstuhlmanufaktur geplant. Das Future Lab ist die zweitgrößte Investition von Ottobock in Berlin, nach dem futuristischen Science Center an der Ebertstraße in Sichtweite vom Brandenburger Tor. Berlin, nicht Duderstadt!

Meine Vermutung: Die Forscher und Spezialisten, die das Unternehmen sucht, glaubt es eher in Berlin als in Duderstadt zu finden. Wenn man die Zahl der Fachbereiche und Institute der Universitäten in Berlin mit der Zahl der Uni-Institute in Duderstadt vergleicht, spricht in der Tat einiges dafür, dass die Rechnung aufgehen wird. Eine innovative Hochschullandschaft gekoppelt mit dem Arbeitskräftepotenzial der Großstadt, der guten Logistik, einem funktionierenden Transportnetz und nahegelegenen Absatzmärkten sind alles gute Gründe für Unternehmen, sich dort anzusiedeln. Und das tun sie.

Um bei Berlin zu bleiben: In keiner anderen deutschen Stadt gibt es so viele Existenzgründungen. 44 228 Unternehmen wurden 2012 in der Hauptstadt neu gegründet; das ist der höchste Wert seit der Wiedervereinigung. Berlin wird unter Investoren als nächstes Silicon Valley gehandelt.

In einer Zeit, in der die gesamtdeutsche Bevölkerung schrumpft, legen die Metropolen zu. Die Einwohnerzahl in den Großstädten ist im letzten Jahrzehnt um drei Prozent gestiegen. Trotzdem kann der Bedarf an Arbeitskräften in den prosperierenden Unternehmen nicht gestillt werden. In München blieben im April 2013 laut dem Statistischen Landesamt München 7 124 Stellen unbesetzt. In Hamburg gab es 2013 der Arbeitsagentur zufolge sogar gut 15 000 offene Stellen. Wer auf dem Land keinen Job findet, sieht, dass in der Großstadt Bedarf ist. Da gibt es 15 000 Möglichkeiten! Worauf also noch warten? Mit dem nächsten Zug auf nach Hamburg! Ein schlauer Unternehmensgründer stellt sich auch nicht mehr die Standortfrage. Es gibt ja Erfahrungswerte: Wer Rang und Namen hat, sitzt in der Großstadt.

Nähern wir uns bereits brasilianischen Verhältnissen? Dort wohnen die meisten Menschen in Millionenstädten - 2001 lebten 81,5 Prozent aller Einwohner Brasiliens in Städten,

2011 waren es bereits 84,6 Prozent. Und von den 200 Millionen Brasilianern leben über elf Millionen allein in São Paulo.

-----

Zwei Drittel der Deutschen leben in Kleinstädten und ländlichen Regionen.

-----

Bereits kurz nach der Wende sagten Experten Berlin ein Wachstum auf sechs Millionen Einwohner voraus. London und São Paulo, wir kommen. Dazu kann ich nur sagen: Es kam wie immer anders. Den Trend der Urbanisierung in Deutschland will ich gar nicht abstreiten: Auch bei uns ziehen immer mehr Menschen in die Großstädte. Aber bei allen Trends dürfen wir die absoluten Zahlen nicht übersehen. Und die sind nach wie vor so stabil wie die Brücken, über die Sie täglich fahren. Zwei Drittel der Deutschen leben in Kleinstädten und ländlichen Regionen. In Deutschland mit rund 80 Millionen Einwohnern gibt es nur vier Millionenstädte: Berlin, Hamburg, München und Köln. Selbst die Finanzmetropole Frankfurt am Main und die schwäbische Fleiß-Metropole Stuttgart haben jeweils nur zwischen 600 000 und 700 000 Einwohner.

Moment einmal! Wenn die Unternehmen und die Arbeitsplätze aber hauptsächlich in den Großstädten versammelt sind, wovon leben dann die restlichen 72,8 Millionen Deutschen, die nicht in Berlin, Hamburg, München und Köln wohnen? Allein die Badener, Kurpfälzer und Schwaben sind etwa elf Millionen Menschen. Offensichtlich leben sie ganz gut, sonst wäre ihr Bundesland nicht neben Bayern das große Geber-Land im Länderfinanzausgleich.

Wie alle anderen Deutschen leben auch die Baden-Württemberger von ihrer Arbeit - natürlich. Und Arbeit gibt

es im „Musterländle“ reichlich. Zum Beispiel in Grafenhausen. Auch wenn Ihnen der Ortsname nichts sagt, haben Sie vielleicht schon mal etwas aus Grafenhausen getrunken. Ein Bier zum Beispiel. Dort kommt das Tannenzäpfle her. Rund 230 Arbeitsplätze bietet die Rothaus Brauerei in dem 2 300-Seelen-Dorf im tiefsten Schwarzwald. Nun mögen Sie einwenden, es gibt größere Brauereien in Deutschland. Das stimmt. Aber außer Rothaus und den romantischen Gasthöfen gibt es in Grafenhausen noch viel mehr. Neben der Brauerei hat auch ein beeindruckender Weltmarktführer dort seinen Sitz: die Firma Rühle. Mitten zwischen Kühen und Wald, auf 1 000 Metern Höhe, unweit von Schluchsee und Feldberg. 165 Mitarbeiter beschäftigt die Firma Rühle in Grafenhausen und in zehn weiteren Ländern. Sie stellt Lebensmittel- und Fleischereimaschinen auf höchstem Niveau her. Vielleicht wurde die Wurst auf Ihrem Frühstücksbrötchen auch mit einer Rühle-Maschine geschnitten. Jedenfalls wurde Rühles Innovationspotenzial mehrfach mit dem Bundesinnovationspreis und dem Bayerischen Staatspreis für Innovationen im Handwerk prämiert. Das Familienunternehmen liefert weltweit, von Alaska bis Tasmanien und Neuguinea, am wenigsten in den Schwarzwald.

## **Rühle in Grafenhausen - ein Einzelfall ?**

Nein, kein Einzelfall, die Regel!

-----

Unternehmen wie Rühle im Schwarzwald sind Hidden Champions,  
versteckte, heimliche Weltmarktführer!

-----

Rund 3,6 Millionen Unternehmen gibt es in Deutschland.  
Und die finden Sie nicht alle in Köln, Berlin, Hamburg und

München. Die Mehrzahl sitzt – platt gesprochen – ganz ruhig und idyllisch auf dem Land, in Dörfern und Kleinstädten zusammen mit den 72,8 Millionen Bürgern. Kleine Unternehmen, Mittelständler, Familienbetriebe aus allen Branchen. Allein in und um Ulm herum gibt es rund 400 Unternehmen, die im Weltmarkt führend sind. In Gießen-Marburg etwa 200. Warum ist Ihnen das neu? Ganz einfach: Unternehmen wie Rühle im Schwarzwald sind Hidden Champions, versteckte, heimliche Weltmarktführer!

Es gibt erstaunlich viele dieser Goldfische, zum Beispiel:

- Die Zahoransky AG in Todtnau im Südschwarzwald: Sie verpackt Ihre Zahnbürste.
- Dorma aus Ennepetal: Wenn Sie durch die Tür des weltgrößten Hochhauses, dem Burj Khalifa in Dubai, oder ins Dortmunder Fußballstadion gehen, laufen Sie durch deren Tür- und Sicherheitstechnik.
- Uniferm mit Sitz in Werne: Stellt Hefen her, die in jedem dritten deutschen Brot und Brötchen drin sind. Die Uniferm-Produkte haben Sie daher mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit schon mal genossen.

Und so weiter und so fort. Tolle Nachrichten, nicht wahr? Deutschland ist voller fantastischer Firmen. Sie bieten überall Arbeitsplätze und Chancen an, nicht nur in Großstädten, und nicht nur in Baden-Württemberg.

Das klingt nach einem Arbeitsmarkt, nach dem andere Länder sich die Finger lecken könnten. Deutschland steht also verdammt gut da! Oder? Meine Antwort lautet: Ja, es läuft gerade verdammt gut. Und Achtung: Es gibt zu viele Ressourcen, die Tag für Tag verschwendet werden.

## **Wer sitzt im Hinterhof?**

Als ich neulich in Gießen zu Gast an der Technischen Hochschule Mittelhessen war, um vor Studenten, Dozenten und Professoren einen Vortrag zu halten, stellte dort auch der Marketingleiter der Isabellenhütte Heusler GmbH & Co.

KG, Rolf Viehmann, sein Unternehmen vor. Er fragte die 120 Gäste im Hörsaal, wer von ihnen sein Unternehmen kennt.

52,8 Kilometer berechnet mir der Routenplaner für die Strecke von Gießen nach Dillenburg, dem Firmensitz der Isabellenhütte. Von Marburg, wo auch einige der Vortragsgäste herkamen, ist Dillenburg ebenfalls nur gut 50 Kilometer entfernt. In der Nachbarschaft zweier großer Universitäten sitzt also ein Weltmarktführer mit 700 Mitarbeitern und 500 Jahren Tradition. Das Unternehmen stellt Widerstandswerkstoffe und Werkstoffe zur Temperaturmessung her. Einfacher gesagt: Ohne die Innovationskünste der Isabellenhütte wüssten Sie in Ihrem Auto nicht, wann das Kühlwasser überzukochen droht oder die Batterie keine Spannung mehr hat.

Wie hoch war der Bekanntheitsgrad des Weltmarktführers unter den potenziellen Bewerbern und Multiplikatoren der Region – was schätzen Sie? Wie viele der 120 Professoren, Dozenten und Studenten wussten etwas mit dem Unternehmensnamen anzufangen? Vielleicht 100 von 120? Zu hoch? Sagen wir 60? Die Hälfte? – Ich muss Sie enttäuschen. Nicht einmal das. Ich war selbst verblüfft, dass ich die Anzahl derjenigen, die von dem Unternehmen schon einmal gehört hatten, an den Fingern einer Hand abzählen konnte. Es waren vier. Mehr nicht. Müde drei Prozent von der Gesamtbesucherzahl des Vortrags.

Ich finde das erschreckend. Ein Unternehmen von Weltrang, das viele Jobs in der Region bietet und einen so einprägsamen Namen hat, ist trotz räumlicher Nähe und langer Tradition vor Ort ein No-Name. Seit 2013 kann sich die Isabellenhütte sogar mit dem Siegel „Top Job“ schmücken und gehört damit zu den besten Arbeitgebern Deutschlands. Nützt nur nichts, solange weder Absolventen noch ihre ortskundigen Dozenten die Isabellenhütte wahrnehmen. Wenn zukünftige Mitarbeiter den attraktiven Arbeitgeber gar nicht kennen, kann das Unternehmen auch

nicht in die engere Wahl der Bewerber kommen. Es fliegt raus, ohne jemals drin gewesen zu sein. Potenzial aus Marburg und Gießen geht flöten.

Was mich daran besonders interessiert: Warum ist selbst ein führendes Unternehmen in der Region so unbekannt? Bei kleineren Betrieben, die ordentliche, aber keine herausragenden Produkte herstellen, kann ich es noch nachvollziehen. Aber bei einem Weltmarktführer mit 500 Jahren Tradition? Schließlich arbeiten dort 700 Menschen, die alle Freunde, Familie und Bekannte haben. Über 3 000 Leute kennen die Isabellenhütte, weil ihr Ehepartner, ihre Eltern, Geschwister oder der Nachbar dort arbeiten. Was aber sind 3 000 Menschen gegen die fast 6 Millionen Menschen im ganzen Land Hessen? Oder gegen die 80 523 700 Einwohner in Deutschland? Das bedeutet, dass 80 520 700 Deutsche die Isabellenhütte gar nicht wahrnehmen. Für einen Weltmarktführer eine ziemlich ernüchternde Bilanz.

Das Phänomen Isabellenhütte ist keine Ausnahme auf dem Arbeitsmarkt, sondern die Regel. Das merken Sie, wenn Sie selbst anfangen, alle Unternehmen in Ihrer unmittelbaren Umgebung plus 50 Kilometer aufzuzählen, die Sie namentlich kennen. Woran das liegt, dass niemand diese Unternehmen trotz erfolgreicher und weit verbreiteter Produkte kennt? Die Antwort habe ich bei mir um die Ecke gefunden.

Täglich gehe ich auf dem Weg zu meinem Büro an diversen kleinen Firmen vorbei. Ich nehme sie natürlich nicht einzeln wahr, weil ich entweder die Sonne genieße oder in Gedanken schon bei der Arbeit bin. Aber wenn ich genau überlege, weiß ich gar nicht, was es überhaupt für Firmen sind. Ich sehe nur die Außenmauern und den Eingang. Vielleicht noch das Logo neben der Klingel, falls mal eins heraussticht. Ganz selten einen Mitarbeiter, der sein Fahrrad anschließt oder aus dem Auto steigt. Das war's

aber auch schon. Um zu erfahren, was diese vielen Unternehmen tun, müsste ich klingeln und reingehen. Aber wer macht das schon? Wie bei der Isabellenhütte: Tausende von Menschen fahren jeden Tag daran vorbei und schauen nicht hinein.

-----

Fassaden, Mauern, Büro- und Fabrikgebäude haben ungewollt auch eine andere Wirkung: Sie machen Unternehmen unsichtbar.

-----

Ehrlich gesagt, ich weiß noch nicht einmal, wer bei uns im Hinterhof sitzt. Und genau das ist das Problem aller 3,6 Millionen Unternehmen, deren Markenbekanntheit nicht Edeka- oder dm-Niveau hat. Das ist das Problem aller kleinen und mittleren Betriebe und auch der großen Hidden Champions: Jedes Unternehmen ist hinter stabilen Mauern versteckt, damit Wind und Wetter draußen bleiben. Aber diese Fassaden, Mauern, Büro- und Fabrikgebäude haben ungewollt auch eine andere Wirkung: Sie machen Unternehmen unsichtbar mit allem, was sie Tolles leisten. Versteckt für die Nachbarschaft sowie für 80,5 Millionen Deutsche.

Dass es sich bei der Pack Synergie AG in Augsburg um einen attraktiven Unternehmensverbund mit 1 400 Mitarbeitern und einer Arbeitnehmer-Fluktuation gen Null handelt, können Außenstehende schlicht nicht wissen. Der Weltmarktführer ist genauso unsichtbar wie eine Bruchbude kurz vor der Pleite. Gläserne Gebäude haben die wenigsten. Und kein Mensch kann ahnen, was Firmen hinter ihren Mauern treiben. Wir können nur wahrnehmen, was mit unseren Sinnen wahrnehmbar ist. Wir schmecken, was wir essen und trinken. Wir stellen fest, dass es regnet, wenn wir die Tropfen trommeln hören, die Nässe auf unserer Haut

spüren oder Wasserbäche fallen sehen. Der Mensch ist ein Sinneswesen. Was er nicht wahrnimmt, bleibt versteckt und unsichtbar. Schlimmer noch: Das gibt es für ihn nicht. Die Isabellenhütte gibt es nicht - selbst für 97 Prozent der Lehrenden und Studierenden im nächsten Umfeld.

-----

Dass ihr Arbeitsplatz für fast 100 Prozent der Bevölkerung unsichtbar ist, klingt absurd.

-----

Da wir Unternehmen nicht von innen sehen und das Arbeitsklima dort nicht spüren können, gibt es für uns diese 42,1 Millionen Arbeitsplätze in 3,6 Millionen Unternehmen gar nicht. Für uns existieren sie nur in einer Statistik, aber wir erleben sie nicht. Das ist naheliegend und doch zu fern, um Geschäftsführern und Personalverantwortlichen für das eigene Unternehmen bewusst zu sein. Denn sie selbst kennen ihre Firma natürlich nur zu gut, auch von innen. Sie erleben keinen Arbeitsplatz intensiver als den eigenen. Dass ihr Arbeitsplatz für fast 100 Prozent der Bevölkerung unsichtbar ist, klingt absurd. Und daher wundert es manche Unternehmen, dass sie enorme Schwierigkeiten haben, Fachkräfte zu finden.

Im pfälzischen Pirmasens gibt es einen Hersteller von Motorradzubehör. Die Firma Hepco&Becker entwickelt Koffersysteme, die führend und preisgekrönt sind. Die Sprachvarianten ihrer Website verraten, dass die Firma ihre Koffer und Taschen in ganz Europa verkauft. Aber einen Ingenieur, der ihnen hilft, die Produkte und die Qualität weiterzuentwickeln, fand das Unternehmen nur schwer. Die Suche dauerte Jahre, bis sogar eine bekannte Motorradzeitschrift das Thema mitleidsvoll aufgriff und rätselte, warum diese bekannte Firma niemanden findet.

Mich wundert das weniger. Wer kennt die Produkte von Hepco & Becker überhaupt? Der ADAC sagt: In Deutschland gibt es rund vier Millionen Motorradfahrer. Denen könnte die Firma ein Begriff sein. Eine Hälfte davon interessiert sich gar nicht für Taschen und Koffer, da sie nicht auf große Fahrt geht. Und wer von den übrigen zwei Millionen ist Ingenieur, der darauf spezialisiert ist, Koffer zu entwickeln?

Die nächste Hürde: Wo bewerben sich motorradfahrende Ingenieure stattdessen? Natürlich bei BMW oder Honda. Warum? Weil sie diese Firmen kennen. Weil sie ihre Produkte kennen. Die Marken sind so bekannt, dass sich auch nicht-motorradfahrende Ingenieure dort bewerben. Das Prinzip gilt für alle Bereiche und Branchen. Ob Audi, Aldi, Adidas oder Allianz – diese Markennamen kennt jedes Kind. Das Versandhaus Otto sagt, sie seien in Hamburg so stark verwurzelt, dass sie sich vor Bewerbungen für Ausbildungsplätze kaum retten können. Wer im Raum Hamburg einen Praktikumsplatz oder eine Ausbildungsstelle sucht, schickt seine Unterlagen zuallererst an Otto.

Das psychologische Phänomen dahinter liegt auf der Hand: Wer Arbeit sucht, kennt die Produkte dieser Unternehmen aus dem eigenen Alltag und glaubt, damit auch die Unternehmen zu kennen. Also bewerben sie sich. Ob ihre Vorstellungen von der Firma, der Unternehmenskultur und dem Arbeitsplatz mit der Realität übereinstimmen, ist eine andere Frage. Aber mir geht es hier zunächst nur um den Mechanismus: Die bekanntesten Unternehmen bekommen die Aufmerksamkeit der Massen für ihre Produkte und zur gleichen Zeit automatisch auch für die Arbeitsplätze.

-----

„Wir finden keine Fachkräfte! Unsere Kunden tragen uns auf Händen, aber in Deutschland kennt uns keiner!“

-----

Es geht um Aufmerksamkeit. Neben dem Produktmarketing gewinnt daher auch Arbeitgebermarketing immer mehr an Bedeutung. Unternehmen lernen Schritt für Schritt, zwischen ihren Produktmarken und ihrem Unternehmen als Arbeitgebermarke zu unterscheiden. Denn es reicht nicht, tolle Produkte zu haben. Auf meine Frage, wo die Stolpersteine des Unternehmens lägen, klagte der Personalchef eines Hidden Champions: „Herr Gaedt, ich verstehe das einfach nicht. Wir sind Weltmarktführer. Unsere Produkte verkaufen sich auf der ganzen Welt wie warme Semmeln. Wir könnten unsere Produktion deutlich erhöhen, wenn wir mehr Aufträge annehmen würden. Aber wir können nicht so schnell wachsen. Denn wir finden keine Fachkräfte! Unsere Kunden tragen uns auf Händen, aber in Deutschland kennt uns keiner!“

Interessant, dachte ich. Das, was diesem Personalchef völlig irrational vorkommt, halte ich für das Logischste von der Welt! Ich meine: Wer hat gesagt, dass Erfolg in einer bestimmten Nische im Weltmarkt – und sei er noch so groß – automatisch Bekanntheit im deutschen Arbeitsmarkt bedeutet? Die Mauern, die unsichtbar machen, sind zunächst bei allen gleich hoch, bei erfolglosen Unternehmen genauso wie bei den erfolgreichen.

### **„Hier gibt's ja nichts ...“**

Wenn ich sage, Bewerber schließen vom Produkt aufs Unternehmen, dann meine ich: Mögen sie das Produkt, mögen sie auch das Unternehmen. Kennen sie das Produkt, meinen sie, auch das Unternehmen zu kennen. Kennen sie es nicht, dann existiert das Unternehmen für Bewerber nicht. Unternehmen, die ihren guten Ruf nur in bestimmten Kreisen für ein spezielles Produkt haben, sind klar im Vorteil beim Absatz, aber im Nachteil bei der Personalsuche.

-----  
Rund die Hälfte der Unternehmen war den Befragten kaum bekannt.  
-----

Immerhin: Größere und umsatzstärkere Unternehmen sind attraktiver. Das Kompetenzzentrum Wachstums- und Vertriebsstrategien der Hochschule Neu-Ulm (HNU) hat untersucht, wie es um die Bekanntheit und Attraktivität bei mittelständischen Unternehmen in der Region Ulm, Neu-Ulm und im Alb-Donaukreis steht. „Die Ergebnisse der Studie weisen auf ein Attraktivitätsproblem hin“, fasst Prof. Dr. Alexander Kracklauer zusammen. Tendenziell werden größere Unternehmen eher positiv bewertet und als attraktiver Arbeitgeber gesehen. Im Fokus der Studie standen 35 mittelständische und familiengeführte Unternehmen mit einem jährlichen Umsatz von über 50 Millionen Euro. Rund die Hälfte der Unternehmen war den Befragten kaum bekannt. Auch die Sympathie für die Firmen war wenig ausgeprägt. Subjektive Bekanntheit oder Unbekanntheit wird direkt umgemünzt in Sympathie und Antipathie.

Somit ist auch wenig überraschend, dass die meisten offenen Stellen in Betrieben mit weniger als 50 Mitarbeitern ausgeschrieben sind. Hingegen fallen weniger als 20 Prozent der offenen Stellen auf große und bekannte Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern. Das zeigt eine im Juni 2013 veröffentlichte Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

Wer wagt eine ganz mutige Prognose, wie sich dieses Ungleichgewicht bei sinkenden Bewerberzahlen weiterentwickeln wird?

Gerade Hochschulstandorte wie die HNU in Neu-Ulm sind zum Glück direkte Mitarbeiter-Zulieferbetriebe für die Unternehmen der Region. Oder? Vier Studien aus 2012 in

ganz unterschiedlichen Regionen wie Aachen, Marburg/Gießen, Osnabrück und Brandenburg kommen zu fast identischen Ergebnissen:

- 30 Prozent der Absolventen bleiben. Sie sind verwurzelt. Gut so.
- 30 Prozent gehen wieder weg. Schade. Kann man nichts machen.
- 40 Prozent gehen wieder weg. Gegen ihren Wunsch und Willen!

Schauen wir genau hin! Diese letzten 40 Prozent der Absolventen sagen, dass ihnen keine andere Wahl bleibt als wegzugehen. Sie hätten sich zwar am Studienort wohlfühlt und würden sehr gerne bleiben. Aber das wäre leider unmöglich, denn es gebe in der Region keine Arbeit für sie. Es existieren 200 Hidden Champions in Mittelhessen, aber in Marburg und Gießen „gibt es nichts“ für gut ausgebildete Absolventen! Welch ein falsches Bild und fatales Vorurteil. Wenn Bewerber, die explizit am Studienort bleiben möchten, wegziehen mit dem Argument „Hier gibt’s ja nichts“, dann würde ich als Unternehmen auf Personalsuche ganz laut schreien: „Aber wir sind doch da! Kommt zu uns!“ So lange, bis mich jeder kennt. Tun die Unternehmen das?

-----

Obwohl es attraktive Arbeitgeber am Studienort gibt, zieht der gut ausgebildete Nachwuchs weg in die bekannten Ballungszentren.

-----

Noch nicht. Wie gesagt, das Phänomen der unbekannteren, unsichtbaren und ungehörten Arbeitgeber ist nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Wenn fast die Hälfte aller Hochschulabsolventen, die klug sind und gerade ihre Prüfung bestanden haben, die regionalen Unternehmen

nicht wahrnehmen, dann wird „Hier gibt’s ja nichts“ im Ländlichen zur selbsterfüllenden Prophezeiung. Obwohl es attraktive Arbeitgeber am Studienort gibt, zieht der gut ausgebildete Nachwuchs weg in die bekannten Ballungszentren. Denen eilt der Ruf voraus: „Da findest du immer was.“ Studitemps hat aktuell 19 600 Absolventen befragt: 23 Prozent wollen Sachsen und 66 Prozent Brandenburg verlassen. Dagegen können Bayern und Baden-Württemberg mit Zuwanderungen rechnen, Berlin sogar mit über 54 Prozent und Spitzenreiter Hamburg mit 216 Prozent. So haben es Arbeitgeber in ländlichen Regionen noch schwerer, passende qualifizierte Fachkräfte zu finden. Die Zahl schrumpft weiter, regionales Potenzial entschwindet in die Metropolen. Ein Teufelskreis, den nur die Unternehmen durchbrechen können.

## **Bekäme ich ein attraktives Angebot**

„Hier gibt’s ja nichts“ ist offensichtlich falsch. Mein Mitleid mit den Unternehmen hält sich dennoch in Grenzen. Jeder einzelne Absolvent ist eine Chance, die von den Unternehmen der Region vergeudet wird. Dieses Potenzial wurde gerade erst teuer in der Region ausgebildet. Und was hinzukommt, diese 40 Prozent der Absolventen können sich sogar vorstellen, in der Region zu bleiben, wenn sie dort auch Arbeit hätten. Alles was ihnen fehlt, ist ein Angebot, das sie reizt und überzeugt. Welch eine Steilvorlage, wenn ich Fachkräfte suchen würde.

Das sagen die Absolventen in den Umfrage nämlich auch: „Bekäme ich ein attraktives Angebot, würde ich gerne in der Region bleiben.“ Aber auf ein attraktives Angebot warten sie vergeblich, und daher gehen sie weg. Aber wer könnte ihnen ein attraktives Angebot machen? Nur die Unternehmen in der Region. Das heißt ganz konkret, die Fachkräfte sind eigentlich da. Es herrscht kein Mangel, zumindest überall dort, wo es Hochschulen und

Universitäten gibt. Der Mangel entsteht erst nach dem Abschluss durch den Sog der Ballungszentren und Großstädte. Oder? Ja und nein, denn so weit müsste es ja gar nicht kommen. Würden Unternehmen den Studierenden rechtzeitig attraktive Angebote machen, bevor sie weggehen, würden die Metropolen ihren Reiz verlieren. Der Ruf der Zentren „Hier gibt es Arbeit“ würde sie völlig kalt lassen. Sie hätten ja bereits Arbeit gefunden. Doch noch leisten sich Unternehmen Ressourcenverschwendung im großen Stil. Und fast die Hälfte aller Studierenden ist überzeugt: „Hier gibt's ja nichts ...“

Verstehen Sie mich bitte richtig: Ich möchte die deutschen Unternehmen nicht an den Pranger stellen. Die Weltmarktführer leisten eine hervorragende Arbeit und erwirtschaften unser aller Wohlstand. Und noch viel weniger möchte ich die Lage auf dem deutschen Arbeitsmarkt schwarzmalen. Deutschlands Arbeitsmarkt ist im europäischen Kontext sehr gut aufgestellt. Die Arbeitslosenquote ist auf dem niedrigsten Stand seit 1990. Die Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland hat im September 2013 mit 42,1 Millionen einen neuen Rekordstand erreicht. Und es gibt genügend Unternehmen, die es schaffen, hochqualifizierte Fachkräfte selbst in die tiefste Pampa zu locken. Ich denke da an Leuchttürme wie die Sick AG am Rande des romantischen Schwarzwalds. Der Hersteller von Sensoren, Lichtschranken und anderen Steuerungslösungen ist alles andere als unsichtbar. Das Unternehmen trägt das Siegel „Great Place To Work“, seit 20 Jahren engagiert es sich bei „Jugend forscht“, veranstaltet Events wie die Sick Automobiltage 2013 in Waldkirch, besucht Messen und das Forum Automobillogistik in München. Praktika machen das Unternehmen sichtbar, ermöglichen einen Blick hinter die Mauern - und entsprechend einfach gelang es dem Unternehmen, die Mitarbeiterzahlen auf 5 800 zu steigern.

Ein anderes Beispiel finden wir auf der Schwäbischen Alb. In Burladingen. Für mich als Berliner klingt das eher wie ein Albtraum. Doch das Unternehmen, das dort sitzt, ist in ganz Deutschland ein Begriff: Trigema. Der Textilhersteller produziert ausschließlich in Deutschland, wie der Trigema-Affe mit Sonnenbrille jeden Abend im Fernsehen verkündet. Fernsehen ist genau das Stichwort: Der Inhaber Wolfgang Grupp ist permanent im TV zu sehen, als Unternehmervertreter in 21-Uhr-Talkrunden oder in seinem Werbespot. Trigema ist Grupp, und Grupp kennt jeder, der diese Sendungen einschaltet. Damit kennt auch jeder sein Unternehmen. Und Trigema brummt. Um Fachkräfte braucht sich der Textilhersteller keine Sorgen zu machen. Dass ein Unternehmen nicht in der Großstadt sitzt, heißt also nicht, dass es per se schlechter gestellt ist oder Standortnachteile hat.

-----

In Deutschland sind nur 0,4 Prozent aller Unternehmen bekannte Konzerne und Großunternehmen.

-----

Wer Gutes tut und attraktive Arbeitsplätze bietet, muss nur noch darüber reden, um als Arbeitgeber sichtbar zu werden. Arbeitgebermarketing gesellt sich zum Produktmarketing. Während in manchen Unternehmen noch gestritten wird, ob Arbeitgebermarketing in die Personalabteilung oder zum Marketing gehört, haben Unternehmen mit einem hohen Bekanntheitsgrad ein Luxus-Problem: Sie wissen nicht, wohin mit den vielen Bewerbungen. Henkel in Düsseldorf bekommt, wie ich unter Studierenden in Köln hörte, auf eine Junior-Brand-Manager-Stelle rund 200 Bewerbungen und muss dafür kaum etwas tun, da Henkel als sicheres Sprungbrett in den Arbeitsmarkt

gesehen wird. Wer zwei Jahre dort war, bekommt überall einen Job. Die bekannten Produkte ziehen an. Allerdings droht den wenigsten Unternehmen ein überquellendes Postfach. In Deutschland sind nur 0,4 Prozent aller Unternehmen bekannte Konzerne und Großunternehmen. Hingegen bezeichnet das Institut für Mittelstandsforschung Bonn 99,6 Prozent als kleine und mittlere Unternehmen, sogenannte KMU. Diesen drohen ganz andere Gefahren.

## **Von nun an geht's bergab - die Abwärtsspirale**

Was bedeutet es für Unternehmen, wenn sie keinen passenden Mitarbeiter für eine ausgeschriebene Stelle finden? Der Arbeitsplatz bleibt unbesetzt. Ist das tragisch? Je nachdem.

Fragen Sie die Personalverantwortlichen, sagen sie: Wir schaffen das. Wir haben bisher immer Kandidaten gefunden. Es dauert einfach nur ein bisschen länger. Fragen Sie Unternehmer zum Engpass an Mitarbeitern, sagen sie: Gut ist das nicht. Die Firma erleidet dadurch Umsatzeinbußen. Diese werden schlimmer, je mehr Aufträge deswegen abgelehnt werden müssen oder nicht mehr erfüllt werden können. „64 Prozent der befragten Mittelständler geben an, dass sie durch den Fachkräftemangel künftig Umsatzeinbußen zu verkraften haben“, zitierte Peter Englisch von Ernst & Young aus dem Mittelstandsbarometer im August 2013. Das sind 2,3 Millionen deutsche Unternehmen, die künftig mit fehlendem Umsatz durch fehlende Fachkräfte rechnen. Fehlt langfristig Umsatz, muss im schlimmsten Fall die Insolvenz angemeldet werden. Ist das dann der Super-GAU durch Personalengpässe? Nein, noch lange nicht.

Wenn der Schaden des Fachkräftemangels hier aufhören würde, würde ich dieses Buch nicht schreiben. Der Mangel zieht viel weitere Kreise. Wenn offene Stellen auf Besetzung warten, dann leiden nicht nur die direkt betroffenen Firmen

darunter. Auch die abhängigen Partner-Unternehmen in den Lieferketten und Wertschöpfungskreisläufen sind betroffen. Geht es einem Unternehmen schlecht, geht es in der Folge auch den vor- und nachgelagerten Unternehmen schlecht. Ist das nun der Super-GAU durch Personalengpässe? Nein, noch lange nicht.

Die ganze Branche und Region leidet mit. Denn weniger Umsatz eines Unternehmens bedeutet auch weniger Steuereinnahmen. Und das zieht einen ganzen Rattenschwanz nach sich: Nimmt der Landkreis weniger Steuern ein, sinken in den Folgejahren die Investitionen. Und an Investitionen sind gerade im ländlichen Raum EU-Projekte mit EU-Fördermitteln geknüpft. Mit weniger Eigenmitteln können Politik und Verwaltung immer weniger Gelder aus Brüssel anzapfen und gegenfinanzieren. Das hat zur Folge, dass Projekte abgesagt und Investitionen auf Eis gelegt werden müssen. Nach Zahlen des Statistischen Bundesamts sanken aufgrund der kommunalen Investitionsschwäche die Sachinvestitionen um über 11,2 Prozent auf nur noch 21 Milliarden Euro. Bei Schulen, Straßen und öffentlichen Gebäuden wird seit Jahren eher geflickt als grundlegend renoviert. Alleine in Nordrhein-Westfalen wird mit über vier Milliarden Euro für die Sanierung der wichtigsten maroden Autobahnbrücken kalkuliert. Wir können nur ahnen, was das in den nächsten zehn Jahren wirklich kosten wird.

Das heißt: Es geht nicht nur darum, einen einzelnen Arbeitsplatz zu besetzen, sondern es geht auch darum, über die Wertschöpfung dieser Arbeitskraft die regionale Infrastruktur zu finanzieren: Städte und Plätze, Landstraßen und Autobahnen, Bildung und Verwaltung, Polizei und Müllabfuhr, Krankenhäuser und Friedhöfe. Ohne unternehmerische Wertschöpfung in der Region, die den Landkreisen und Städten Steuereinnahmen sichert, bleibt der Kommune nur eins: dauerhaft auf den