

Niko Fox

Die Bedeutung des Talent Relationship Management für die zukünftige Besetzung von Schlüsselpositionen in mittelständischen Unternehmen

Bachelorarbeit

Hochschule Harz, Wernigerode

#### Über den Autor:

Niko Fox studierte Wirtschaftspsychologie (Bachelor of Science) an der Hochschule Harz mit dem Schwerpunkt Personalauswahl, Personalentwicklung und Coaching. Seit 2015 ist er bei der TUI Cruises GmbH in der Personalabteilung beschäftigt.

Niko Fox

Die Bedeutung des Talent Relationship Management für die zukünftige  
Besetzung von Schlüsselpositionen in mittelständischen Unternehmen

*Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:*

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

*Herstellung: BoD – Books on Demand, Norderstedt*

*Coverdesign: Mareen Friedrich*

© 2015 Thurm Wissenschaftsverlag Dr. Uwe Manschwetus, Lüneburg

[www.thurm-verlag.de](http://www.thurm-verlag.de)

ISBN: 978-3-945216-10-1

# Inhalt

	Seite
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Zukünftige Arbeitsmarktsituation</b> .....	<b>3</b>
2.1 Demografischer Wandel .....	4
2.2 Fachkräftemangel .....	5
2.3 Weitere Makrotrends auf dem Arbeitsmarkt .....	6
2.4 Implikationen und Handlungsbedarfe für den Mittelstand .....	8
<b>3 Talent Relationship Management</b> .....	<b>10</b>
3.1 Definition grundlegender Begrifflichkeiten .....	10
3.2 Talent Relationship Management als Bindeglied zwischen Employer Branding, Personalmarketing & Recruiting .....	13
3.3 Ziele und Nutzen von Talent Relationship Management .....	15
3.4 Talent Relationship Management Prozess .....	18
3.4.1 Definition und Analyse von Zielgruppen .....	19
3.4.2 Entwicklung und Kommunikation des Arbeitgebersversprechens .....	21
3.4.3 Aktive Suche und Ansprache von Talenten .....	22
3.4.4 Kandidatenbindung .....	24
3.4.4.1 Talent Pool .....	24
3.4.4.2 Maßnahmen der Kandidatenbindung .....	26
3.5 Rahmenbedingungen .....	27
3.5.1 Organisationale Bedingungen .....	28
3.5.2 Informationstechnologien .....	30

<b>4</b>	<b>Empirische Erhebung.....</b>	<b>31</b>
4.1	Methodisches Vorgehen .....	31
4.1.1	Forschungsfragen.....	31
4.1.2	Forschungsdesign .....	32
4.1.3	Auswahl und Definition der Grundgesamtheit.....	32
4.1.4	Erhebungsinstrument.....	34
4.1.4.1	Aufbau und Inhalt des Fragebogens .....	34
4.1.4.2	Fragetypen und Skala .....	36
4.1.4.3	Pretest .....	38
4.1.4.4	Datenerhebung und -aufbereitung .....	39
4.2	Datenauswertung .....	39
4.2.1	Merkmalsausprägungen der mittelständischen Unternehmen .....	40
4.2.2	Datenauswertung nach Forschungsfragen.....	41
<b>5</b>	<b>Diskussion der Ergebnisse.....</b>	<b>50</b>
5.1	Interpretation der Ergebnisse zu den Forschungsfragen .....	50
5.2	Handlungsempfehlungen .....	55
5.3	Methodenkritik .....	57
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>58</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>60</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>V</b>

## Abbildungsverzeichnis

	<b>Seite</b>
Abbildung 1: Vakanz- versus Talentfokus.....	15
Abbildung 2: Phasen im TRM .....	18
Abbildung 3: Anteil der MSU nach Mitarbeiteranzahl.....	40
Abbildung 4: Teilgenommene MSU nach Branchen.....	41
Abbildung 5: Auswertung Frage Nr. 5.....	43
Abbildung 6: Auswertung Frage Nr. 10.....	44
Abbildung 7: Auswertung Frage Nr. 11.....	45
Abbildung 8: Auswertung Frage Nr. 19.....	47
Abbildung 9: Auswertung Frage Nr. 21.....	48
Abbildung 10: Auswertung Frage Nr. 25.....	50
Abbildung 11: Auswertung Frage Nr. 6.....	78
Abbildung 12: Auswertung Frage Nr. 7.....	78
Abbildung 13: Auswertung Frage Nr. 8.....	78
Abbildung 14: Auswertung Frage Nr. 9.....	79
Abbildung 15: Auswertung Frage Nr. 18.....	79
Abbildung 16: Auswertung Frage Nr. 20.....	79
Abbildung 17: Auswertung Frage Nr. 22.....	82
Abbildung 18: Auswertung der Frage Nr. 23 .....	82
Abbildung 19: Auswertung der Frage Nr. 24 .....	82

## **Tabellenverzeichnis**

	<b>Seite</b>
Tabelle 1: Aufbau des Fragebogens im Überblick.....	34
Tabelle 2: Operationalisierung der Forschungsfragen mit Theoriebezug.....	36
Tabelle 3: Auswertung Frage Nr. 3.....	42
Tabelle 4: Auswertung Frage Nr. 4.....	42
Tabelle 5: Auswertung Frage Nr. 12.....	80
Tabelle 6: Auswertung Frage Nr. 13.....	80
Tabelle 7: Auswertung Frage Nr. 14.....	80
Tabelle 8: Auswertung Frage Nr. 15.....	80
Tabelle 9: Auswertung Frage Nr. 16.....	80
Tabelle 10: Auswertung Frage Nr. 17.....	81



## Abkürzungsverzeichnis

CRM	Customer Relationship Management
ders.	derselbe (Autor)
EB	Employer Branding
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EVP	Employer Value Proposition
IHK	Industrie- und Handelskammer
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MSU	Mittelständische Unternehmen
PM	Personalmarketing
TRM	Talent Relationship Management
s.	siehe
u. a.	und andere (Autoren), unter anderem
UN	Unternehmen

# 1 Einleitung

Die mittelständischen Unternehmen<sup>1</sup> sind Rückgrat und Motor der deutschen Wirtschaft. Sie stellen nicht nur über 99 % der Unternehmen und über 80 % der betrieblichen Ausbildungsplätze, sondern beschäftigen zudem rund 60 % der sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer in Deutschland. Laut Umfragen sollen 2014 bis zu 250.000 neue Arbeitsplätze im Mittelstand entstehen. Zudem tragen die Mittelständler deutlich zur Wirtschaftskraft bei, da sie einen Anteil von knapp 55 % zur Wertschöpfung der deutschen Wirtschaft beisteuern. (BMW, 2014) In keinem anderen Land gibt es so viele mittelständische Weltmarktführer wie in der Bundesrepublik (BMW, 2013, S. 8). So brachten zwischen 2008 und 2010 über 54 % der mittelständischen Unternehmen eine Innovation auf den Markt (ders., S. 4).

Diese Innovationskraft ist zugleich Antreiber des Wachstums der einzelnen Mittelständler und des gesamtwirtschaftlichen Wachstums Deutschlands. Damit diese positive Ausgangssituation von Innovationen, Wachstum und prosperierendem Wohlstand auch in Zukunft erhalten bleibt, stellt sich die folgende Frage: Wie schaffen es mittelständische Unternehmen, unter Anbetracht des demografischen Wandels und der daraus resultierenden Verknappung von Fachkräften, zukünftig weiterhin zu wachsen und wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben?

---

<sup>1</sup> Mittelständische Unternehmen werden im Folgenden als „MSU“ abgekürzt. Als mittelständisch lassen sich u. a. „kleine und mittlere Unternehmen“ (KMU) bezeichnen (DEWITZ, 2006, S.19). Für KMU bzw. MSU gibt es unterschiedliche quantitative sowie qualitative Definitionen. Quantitative Definitionen nach Unternehmensgröße, Jahresumsatz sowie Bilanzsumme finden sich bei der EUROPÄISCHEN KOMMISSION (2003, S. 14) und im HGB § 267. Qualitative Definitionen nach Mittelstands-spezifischen Merkmalen finden sich bei PFOHL (2013, S. 19ff.) und TROST (2013, S. 259). In der vorliegenden Arbeit werden MSU wie folgt definiert: MSU sind Unternehmen, die zwischen 20 und 5.000 Mitarbeiter beschäftigen und zudem als mittelständisch wahrgenommen werden. Diese Definition basiert auf der in dieser Arbeit untersuchten Grundgesamtheit (s. Kap. 4.1.3, S. 32).

Diese Frage stellt alle Unternehmen vor eine bedeutende Herausforderung, da „gute Mitarbeiter eine der wichtigsten und zugleich auch knappsten Ressourcen des Unternehmenserfolgs darstellen“ (DACHRODT, 2014). Damit Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben, müssen sie sich um eine langfristige Bindung ihrer Mitarbeiter bemühen und sich mit möglichen Strategien zur Personalgewinnung von talentierten und qualifizierten Fachkräften auseinandersetzen. Eine weltweite Studie ermittelte jene zukünftigen Herausforderungen, welche in Unternehmen im Jahr 2015 am bedeutendsten werden und bei denen die Firmen aktuell am schwächsten aufgestellt sind. Die wichtigste und auch ebenfalls kritischste Herausforderung, die erhoben wurde, ist „Managing Talents“<sup>2</sup> (BCG, 2008, S. 21f.). Wenn sich in Zukunft der sog. „War for talents“ zuspitzt, benötigen vor allem MSU neue und erfolgsversprechende Ansätze im Wettbewerb um die besten potentiellen Arbeitnehmer, da sie im Vergleich zu Großunternehmen weniger erfolgreich bei der Gewinnung von Fachkräften sind (s. Kap. 2.4, S. 8).

Ein solch erfolgsversprechender Ansatz stellt das Talent Relationship Management<sup>3</sup> dar, das sich mit der langfristigen Bindung und Gewinnung von Talenten auseinandersetzt. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Einsatz von Talent Relationship Management zur Personalbeschaffung unter Beachtung der zukünftigen Arbeitsmarktsituation in der Praxis von deutschen mittelständischen Unternehmen. Ziel der Bachelorarbeit ist es, die folgende Fragestellung zu untersuchen: Für wie wichtig erachtet der Mittelstand den TRM-Ansatz zur strategischen Personalbeschaffung, wie verbreitet ist sein Einsatz in MSU, liegen die nötigen Rahmenbedingungen für TRM vor und inwiefern wird dieses erfolgsversprechend umgesetzt?

---

<sup>2</sup> Managing Talent bedeutet die Identifizierung, Gewinnung, Weiterentwicklung, Bindung von Talenten (BCG, 2008, S. 45).

<sup>3</sup> Talent Relationship Management wird im Folgenden als „TRM“ abgekürzt.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Im theoretischen Teil (beginnend ab Kapitel 2) wird auf den demographischen Wandel sowie den daraus resultierenden Fachkräftemangel eingegangen, um Implikationen und Handlungsbedarfe für den Mittelstand abzuleiten. Kapitel 3 behandelt den Personalbeschaffungsansatz Talent Relationship Management als Antwort auf die zukünftige Arbeitsmarktsituation. Im Zuge dessen werden die wichtigsten Begrifflichkeiten im TRM expliziert und anschließend auf die mit dem TRM verbundenen Handlungsfelder, den Nutzen und die Ziele von TRM, den TRM-Prozess sowie die notwendigen Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Talent Relationship Management eingegangen. Der empirische Teil der Arbeit beginnt mit Kapitel 4. Dort wird das methodische Vorgehen der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten quantitativen Studie beschrieben und ihre deskriptiv ausgewerteten Ergebnisse präsentiert. Kapitel 5 widmet sich darauffolgend der Diskussion und Interpretation der Ergebnisse sowie der Methodenkritik. Ferner werden Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen aus den Ergebnissen abgeleitet. Abschließend erfolgt in Kapitel 6 eine Zusammenfassung der gesamten Arbeit.

## **2 Zukünftige Arbeitsmarktsituation**

Die beiden wichtigsten Trends auf dem Arbeitsmarkt in Bezug auf die Personalbeschaffung sind nach einer repräsentativen Befragung deutscher Mittelständler zum einen der *demographische Wandel* und zum anderen der *Fachkräftemangel* (CHRIS & MONSTER, 2013, S. 6). Daher wird zunächst explizit auf diese beiden