

**Oliver Elsner**

# Neue Mitarbeiter auf Neuen Märkten - Recruiting in Wachstumsunternehmen

**Diplomarbeit**

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

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2001 Diplom.de  
ISBN: 9783832447137

**Oliver Elsner**

# **Neue Mitarbeiter auf Neuen Märkten - Recruiting in Wachstumsunternehmen**

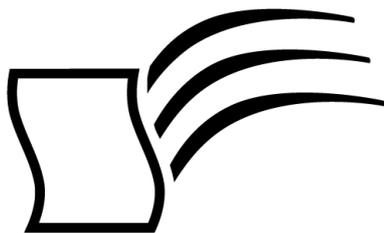


---

Oliver Elsner

# Neue Mitarbeiter auf Neuen Märkten - Recruiting in Wachstumsunternehmen

Diplomarbeit  
an der Universität Fridericiana Karlsruhe (TH)  
Institut für Industriebetriebslehre und industrielle Produktion  
Januar 2001 Abgabe



***Diplom.de***

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 4713

Elsner, Oliver: Neue Mitarbeiter auf Neuen Märkten - Recruiting in Wachstumsunternehmen /

Oliver Elsner - Hamburg: Diplomica GmbH, 2001

Zugl.: Karlsruhe, Technische Universität, Diplom, 2001

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001

Printed in Germany



## Wissensquellen gewinnbringend nutzen

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

**<http://www.diplom.de>** bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

### Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

## Inhaltsverzeichnis:

1. Einleitung .....	4
1.1. Problemdarstellung.....	4
1.2. Definition des Themas .....	5
1.3. Vorgehensweise .....	9
2. Die New Economy.....	11
2.1. Veränderte Rahmenbedingungen für Unternehmen.....	11
2.1.1. Die Wirtschaft im Wandel .....	11
2.1.2. Das Prinzip „Unschärfe“ .....	13
2.2. Der Faktor „Zeit“ .....	15
2.2.1. Die zeitliche Dimension des Wandels.....	15
2.2.2. Die Gesetze von Moore und Metcalfe.....	16
2.3. Das Entstehen Neuer Märkte.....	17
2.3.1. Das Wirken neuer Kräfte .....	17
2.3.2. Die passende Strategie .....	19
2.4. Der „Neue Markt“ an der Börse.....	21
2.5. Neue Organisationen.....	22
2.5.1. Die Entwicklung von Organisationen .....	22
2.5.2. Die zukünftige Ausrichtung der Organisationen.....	23
3. Die Neuen Mitarbeiter .....	26
3.1. Gesellschaftlicher Wertewandel.....	26
3.1.1. Die Bedeutung von Werten .....	26
3.1.2. Der Wandel in den letzten Jahren .....	28
3.2. Neue Ziele im Berufsleben.....	30
3.2.1. Die Verschmelzung von Berufs- und Privatleben.....	30
3.2.2. Das Wertgefüge von Absolventen .....	31
3.3. Der Arbeitsmarkt – teilweise ein Nachfragemarkt.....	34
3.3.1. Die Marktfunktionen .....	34
3.3.2. Die aktuelle Situation.....	36
3.4. High Potentials .....	38
4. Das neue Human Resources Management.....	41
4.1. Human Capital.....	41
4.1.1. Die Bedeutung des Humankapitals .....	41
4.1.2. Die Bewertung des Humankapitals.....	42
4.2. Das Management der Human Resources .....	45
4.2.1. Von der Personalverwaltung zum Human Resources Management.....	45
4.2.2. Aktuelle Herausforderungen im Human Resources Management .....	47

4.3. Integriertes Personalmanagement als Grundkonzept .....	48
4.3.1. Das Managementkonzept als Grundlage.....	50
4.3.2. Das Kreislaufkonzept .....	50
4.3.3. Das Kommunikationskonzept als Verbindung.....	52
4.4. Die Toolbox des Recruiting.....	53
4.4.1. Die Funktionen der Personalbeschaffung.....	54
4.4.2. Die Instrumente der externen Beschaffung .....	55
4.4.3. Der Begriff des „Personalmarketings“.....	58
4.4.4. Personalauswahl und -einführung .....	61
4.5. Aktuelle Trends im Recruiting .....	63
4.5.1 Die Nutzung neuer Technologien insbesondere des Internets.....	64
4.5.2. Konzentration auf persönliche Kommunikationspolitik .....	67
4.5.3. Kommerzialisierung des Recruiting .....	71
5. Die Umsetzung in der Praxis .....	74
5.1. Das Vorgehen der Studie.....	74
5.1.1. Untersuchungsdesign.....	74
5.1.2. Die teilnehmenden Unternehmen.....	75
5.2. Die Studie am Neuen Markt.....	77
5.2.1. Die New Economy.....	77
5.2.2. Die Neuen Mitarbeiter .....	80
5.2.3. Das neue HR-Management.....	85
5.2.4. Die Toolbox des Recruiting .....	88
5.3. Case Studies .....	98
5.3.1. Producta AG, Ettlingen.....	98
5.3.2. WEB.DE AG, Karlsruhe.....	101
6. Zusammenfassung.....	105
7. Anhang .....	110
7.1. Die Einzelergebnisse der Studie .....	110
7.2. Literaturverzeichnis.....	125

## **1. Einleitung**

### **1.1. Problemdarstellung**

*„Die Zeiten ändern sich, und wir uns mit ihnen !“*

*Lothar Kaiser<sup>1</sup>*

Diese lapidare Feststellung hat sicherlich eine zeit- und auch kontextlose Aussagekraft. In besonderem Maße trifft dies aber auf die heutige Wirtschaft insbesondere in ausgewählten Branchen zu. Hier erhält dieser Ausspruch eine zusätzliche Relevanz durch die hohe Geschwindigkeit, mit der sich die Zeiten ändern.

Neue Technologien werden entwickelt, bald aber auch wieder verbessert, verworfen oder von neuen Möglichkeiten abgelöst. Neue Unternehmen werden gegründet, später aufgekauft, verschmelzen mit Kunden oder Wettbewerbern oder müssen aufgeben. Selbst die Politik reagiert, schafft neue Rahmenbedingungen, verbessert oder beschleunigt bestehende Regelungen für die Wirtschaft.

Aber trotz aller immer weiter fortschreitenden Durchdringung des Alltags und der Unternehmen durch die Technologie, bleibt der entscheidende Faktor der Mensch, respektive der Mitarbeiter für die Unternehmen. In der informationsverarbeitenden Industrie rückt die „Ressource Mensch“ sogar in den Mittelpunkt. Die Technik fungiert lediglich als Werkzeug, die „Human Resources“ entscheiden.

Das heißt aber auch, dass die Geschwindigkeit der Veränderung von den Menschen mit getragen werden muss, bzw. dass sie sogar von diesen gestaltet wird. Die Politik stellt den grundsätzlichen Rahmen zur Verfügung, die Unternehmen die Struktur, die Technologie dient als Hilfsmittel.

In dieser Diplomarbeit soll untersucht werden, wie

- sich die Entwicklung der Wirtschaft und der Unternehmen verändert hat
- sich die heutigen Mitarbeiter von denen früherer Generationen unterscheiden
- die Nahtstelle zwischen diesen Unternehmen und den potentiellen Mitarbeitern, das Personalmanagement funktioniert.

---

<sup>1</sup> [www.zitate.at](http://www.zitate.at)

Da es sich bei der angesprochenen Fragestellung um einen sehr komplexen Themenbereich handelt, wird das Thema im Rahmen dieser Diplomarbeit auf einen Teilaspekt fokussiert:

*"Neue Mitarbeiter auf Neuen Märkten - Recruiting in Wachstumsunternehmen, am Beispiel von am Neuen Markt notierten IT-Unternehmen"*

## **1.2. Definition des Themas**

Die Bestandteile des Themas im Einzelnen:

- *Neue Mitarbeiter:* In den letzten Jahren hat sich ein deutlicher Wertewandel in unserer Gesellschaft allgemein, und gerade im Bereich der Verbindung von privatem und beruflichen Leben, vollzogen. Dies führt dazu, dass sich Einstellungen und Wünsche der Mitarbeiter gegenüber ihren Arbeitgebern wandeln und die Unternehmen darauf reagieren müssen. Zudem beschäftigt sich diese Arbeit mit der Personalbeschaffung, so dass "Neue Mitarbeiter" auch als neu einzustellende Mitarbeiter zu verstehen ist.
- *Neue Märkte:* Die technologischen und politischen Veränderungen haben dazu geführt, dass neue Unternehmen und ganze neue Branchen entstanden sind. Diese haben zum Teil die bereits bestehenden Marktprinzipien der traditionellen Industrien und Branchen übernommen. Es sind aber auch eigene Marktmechanismen entstanden, welche der Geschwindigkeit und den neuen technologischen Möglichkeiten angepasst sind. Diese Neuen Märkte sind durch staatliche Deregulierung (Telekommunikation, Energie), verändertes Konsumentenverhalten (Kino, Neue Medien) oder technologische Innovationen entstanden (Biotechnologie, Informationstechnologie, Internet). Die veränderten Regeln dieser Märkte spiegeln sich auch im Bereich des Personalmanagements wider.
- *Recruiting:* Die "Personalgewinnung", wie Hilb es beschreibt, beinhaltet den ersten Teil seines Personalmanagement-Konzeptes, welches insgesamt einen ganzheitlichen Kreislauf aus Personalgewinnung, -beurteilung, -honorierung und -entwicklung bildet<sup>2</sup>. Dabei dient die Personalgewinnung insgesamt fünf Zielen:

- 1 Personalbedarfsermittlung
- 2 Personalwerbung
- 3 Personalauswahl
- 4 Personalanstellung
- 5 Personaleinführung

---

<sup>2</sup> vgl. Hilb 1999, S. 57-63

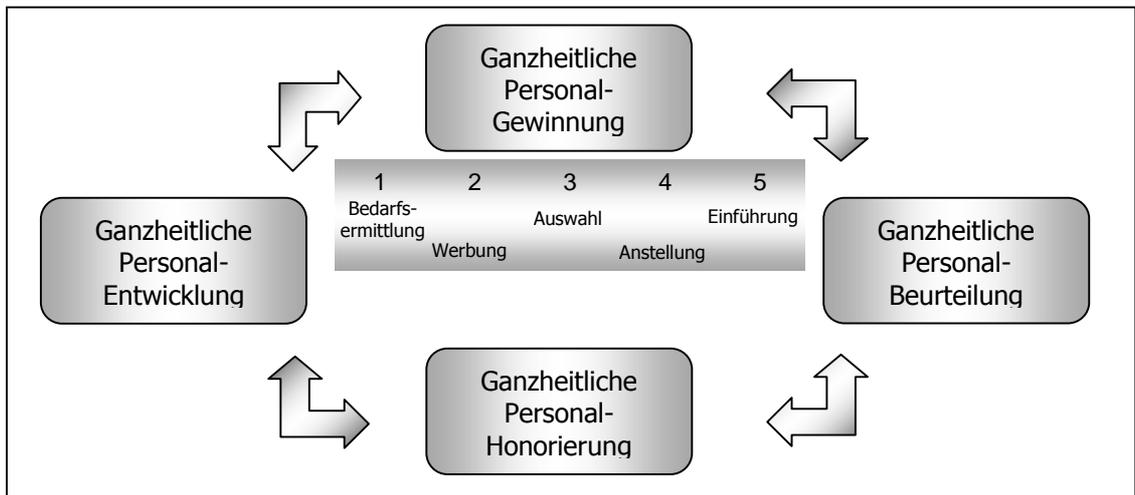


Abb. 1: Kreislaufkonzept des Integrierten Personal-Managements (nach Hilb 1999, S. 60)

Der vierte Punkt befasst sich vor allem mit Fragen der Arbeitsvertragsgestaltung etc. und wird daher in dieser Arbeit ausgeklammert.

Berthel spricht von "Personalbedarfsdeckung": „Unter Personalbedarfsdeckung sind alle diejenigen Aktivitäten zu verstehen, die auf Gewinnung und Einsatz von personellen Kapazitäten gerichtet sind, die im Betrieb benötigt werden“<sup>3</sup>. Daraus leitet er drei Teilaufgaben ab, nämlich Personalbeschaffung, -auswahl und -einsatz. Bei der Personalbeschaffung wird die interne und externe unterschieden, wobei letztere als „Personalrekrutierung“ tituiert wird<sup>4</sup>. Das „Recruiting“ beschreibt also die externe Beschaffung von neuen Mitarbeitern für ein Unternehmen.

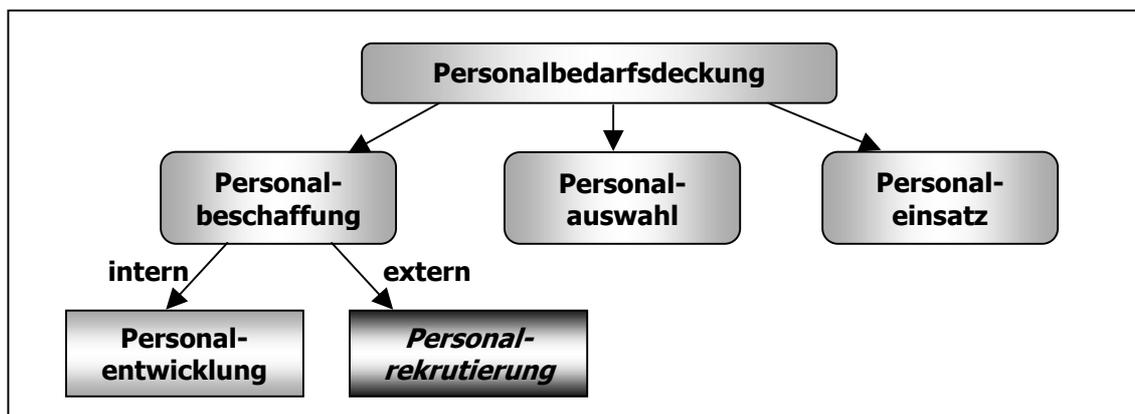


Abb. 2: Personalbedarfsdeckung (nach Berthel 1997, S. 166-168)

- **Wachstumsunternehmen:** Jedes Unternehmen, welches nach dem Ökonomischen Prinzip arbeitet, unterliegt auch einem Streben nach Wachstum. Dieses vollzieht sich traditionellerweise über einen längeren Zeitraum mit gemäßigten Wachstumsraten. Als

<sup>3</sup> Berthel 1997, S. 166

<sup>4</sup> vgl. ebd.

Wachstumsunternehmen werden hier diejenigen titulierte, deren Wachstum deutlich über der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung und auch deutlich über dem Durchschnitt der jeweiligen Branche liegt. Marktpräsenz oder auch die Mitarbeiterzahlen entwickeln sich bei Wachstumsunternehmen mit einem jährlichen Zuwachs von mindestens 20%, oftmals 50 oder 100%. Dies entspräche einer Verdopplung pro Jahr oder zumindest alle 2 Jahre. Die Unternehmensberatung McKinsey untersuchte solche Unternehmen und stellte bei „Wachstums-Champions“ ein durchschnittliches Umsatzwachstum von 25% p.a. und eine Unternehmenswertentwicklung von 34% p.a. fest<sup>5</sup>.

Wachstumsunternehmen können zudem als Phase im Rahmen des Unternehmenslebenszyklusses gesehen werden. Dieser erstreckt sich vom Pionier- über das Wachstums- und Reifeunternehmen bis hin zum Wendeunternehmen<sup>6</sup>. „Das Wachstumsunternehmen hat ein oder mehrere attraktive Nutzenpotentiale aufgebaut. Aufgrund einer bewussten Entscheidung für die Expansion steht das Unternehmen vor der Herausforderung, diese Nutzenpotentiale nun multiplikativ auszuschöpfen. [...] Das Unternehmen dringt permanent in neue Dimensionen vor, es erschließt u.a. neue Märkte und neue Kundengruppen.“<sup>7</sup>

- *Neuer Markt:* „Der Neue Markt ist ein von der Deutschen Börse AG entwickeltes neues Handelssegment an der Frankfurter Wertpapierbörse, das am 10. März 1997 eröffnet wurde [...]. Zielgruppe des Neuen Marktes stellen kleinere und mittlere innovative Wachstumsunternehmen dar.“<sup>8</sup>. Derzeit sind dort 302 Unternehmen notiert<sup>9</sup>, wobei der Großteil als "Wachstumsunternehmen" zu bezeichnen ist.
- *IT-Unternehmen:* Informationstechnologie (IT) ist der „Oberbegriff für Technologien, die sich mit der Informationssammlung, -verarbeitung und -verteilung (Telekommunikation) befassen. Spezielle Arbeitsbereiche sind IT-Industrie, IT-Dienstleistungen, IT-Beratung, IT-Unternehmensberatung“<sup>10</sup>. Die IT-Branche beinhaltet damit Unternehmen, welche sowohl Hardware<sup>11</sup> als auch Software<sup>12</sup> herstellen und vertreiben bzw.

---

<sup>5</sup> Perlitz & Reinhardt 1999, S. 245

<sup>6</sup> vgl. Frener 1997, S. 24-26

<sup>7</sup> ebd., S. 27

<sup>8</sup> [finanzen.ron.de/ron/lexikon/n13.html](http://finanzen.ron.de/ron/lexikon/n13.html)

<sup>9</sup> Stand: 21.08.2000; [www.neuer-markt.de](http://www.neuer-markt.de)

<sup>10</sup> <http://www.wissen.de>

<sup>11</sup> „Hardware = die Gesamtheit aller materiellen Bauteile einer elektronischen (Rechen-)anlage, also sowohl die Geräte wie Zentraleinheit, Bildschirm, Bedienungskonsole, Drucker, Plattenspeicher usw. als auch die elektronischen Einzelteile derselben wie Transistoren, Dioden und integrierte Schaltkreise (IC) und Magnet-speicherzellen“, [www.wissen.de](http://www.wissen.de)

<sup>12</sup> „Software = alle Programme und Programmteile eines Computers im Gegensatz zur Hardware. Die Software unterteilt sich in die Systemsoftware, die zusammen mit der Hardware das Rechnersystem bildet, und die Anwendungssoftware, die einzelne spezielle Aufgaben formuliert“, [www.wissen.de](http://www.wissen.de)

Dienstleistungen in diesem Bereich erbringen. Auch gehört hierzu der Bereich der Unternehmen, welche Software, Services oder Inhalte für das Internet<sup>13</sup> anbieten. Am Neuen Markt in Frankfurt sind diese Unternehmen unter dem Branchencode "Software" zusammengefasst. Die IT-Branche kann insgesamt als Wachstumsbranche bezeichnet werden, da im Schnitt laut EITO<sup>14</sup> zwischen den Jahren 1999 und 2000 ein Wachstum von 9,5% prognostiziert wird, in den Bereichen Systemintegration und IT-Consulting sogar 15%. Damit fallen viele Unternehmen dieses Marktes unter die Definition der Wachstumsunternehmen.

---

<sup>13</sup> „Internet = weltweit größtes Computernetzwerk, das aus mehreren Millionen fest angeschlossenen Rechnern (Knotenrechnern) in etwa 30.000 Computernetzen besteht. Das Dienste-Angebot im Internet umfasst u.a. elektronische Post (Email), Dateitransfer, Diskussionsforen zu unterschiedlichsten Themenbereichen, elektronische Zeitschriften und Datenbankabfragen“, [www.wissen.de](http://www.wissen.de)

<sup>14</sup> EITO = European Information Technology Observatory