JANNIS MENNICKEN

# Active Sourcing für kleine und mittlere Unternehmen

Zielgruppenanalyse mithilfe von Profiling-Methoden

Econobooks

Jannis Mennicken

# Active Sourcing für kleine und mittlere Unternehmen

## Zielgruppenanalyse mithilfe von Profiling-Methoden

**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.

**Impressum:**

Copyright © EconoBooks 2020

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Covergestaltung: GRIN Publishing GmbH

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Masterarbeit die gewohnte männliche Sprachform verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

## Zusammenfassung

Diese Arbeit richtet sich an KMU und untersucht am Beispiel eines kleinen IT-Unternehmens, inwiefern sich Profiling-Methoden auf Zielgruppenanalysen im Active Sourcing anwenden lassen. Hierfür wurden bestehende fallanalytische Anwendungsmethoden aus der Kriminalistik adaptiert und auf die Zielgruppenanalyse übertragen. Ziel war es, die Lebenswelten der Mitarbeiter zu untersuchen und herauszufinden, wo sie privat anzutreffen sind und als neue Mitarbeiter für das Unternehmen gewonnen werden können. Die Datenerhebung erfolgte anhand von zehn Interviews mit bestehenden Mitarbeitern der gesuchten Zielgruppe – mit Softwareentwicklern. Die Interviews konnten mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet und auf Gemeinsamkeiten und Muster untersucht werden. Abgeleitet aus den Ergebnissen konnte ein Kandidatenprofil eines typischen Mitarbeiters der Zielgruppe erstellt werden. Dieses diente als Ausgangslage für die Formulierung konkreter Handlungsempfehlungen zur Ansprache potenzieller Kandidaten.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass sich Profiling-Methoden grundsätzlich auf Zielgruppenanalysen im Active Sourcing anwenden lassen. Softwareentwickler halten sich bevorzugt zuhause am PC und im Internet auf und meiden öffentliche Veranstaltungen und große Menschenmengen. Basierend auf diesen Erkenntnissen konnten vier Handlungsempfehlungen für das Beispielunternehmen erarbeitet werden, die eine gezielte Ansprache potenziell geeigneter Mitarbeiter ermöglichen.

# Inhaltsverzeichnis

**Zusammenfassung** ..... **IV**

**Abbildungsverzeichnis** ..... **VII**

**Abkürzungsverzeichnis** ..... **VIII**

**1 Einleitung** ..... **1**

**2 Theoretischer Hintergrund** ..... **7**

2.1 Kleine und mittlere Unternehmen ..... 7

2.2 Active Sourcing ..... 12

2.3 Profiling ..... 17

2.4 Erste Ansätze zur Kombination von Active Sourcing und Profiling ..... 24

2.5 Diskussion der Theorie ..... 27

**3 Zielgruppenanalyse am Beispiel eines IT-Unternehmens** ..... **30**

3.1 Konzeption und Planung der Analyse ..... 31

3.2 Forschungsdesign ..... 32

3.3 Datenerhebung mittels qualitativer Interviews ..... 34

3.4 Datenaufbereitung und Anonymisierung ..... 36

3.5 Auswertung der Daten mittels qualitativer Inhaltsanalyse ..... 37

**4 Darstellung der Ergebnisse** ..... **45**

4.1 Arbeitssituation ..... 45

4.2 Lebenssituation ..... 50

4.3 Alltags- und Urlaubsgestaltung ..... 52

4.4 Freizeitinteressen ..... 54

4.5 Erstellung eines Kandidatenprofils ..... 58

**5 Sicherstellung der Gütekriterien** ..... **60**

**6 Diskussion der Ergebnisse** ..... **64**

6.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse ..... 64

6.2 Begrenzungen der Untersuchung ..... 70

6.3 Empfehlungen für die Kandidatenansprache ..... 71

**7 Fazit und Ausblick** ..... **73**

**Anhang** ..... **76**

Anhang 1: Interviewleitfaden ..... 76

Anhang 2 ..... 81

Anhang 3: Kodierleitfaden ..... 81

Anhang 4 ..... 86

**Literaturverzeichnis** ..... **87**

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: KMU-Definition des IfM Bonn ..... 7
Abbildung 2: KMU im EU-Vergleich ..... 8
Abbildung 3: Einfaches inhaltsanalytisches Kommunikationsmodell ..... 39
Abbildung 4: Ablaufmodell deduktiver Kategorienanwendung ..... 42
Abbildung 5: Kandidatenprofil eines typischen Mitarbeiters der HB ..... 59
Abbildung 6: Kandidatenprofil 2.0 ..... 69

# Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---|---|
| KMU= | Kleine und mittlere Unternehmen |
| AS= | Active Sourcing |
| FA= | Fallanalyse |
| LW= | Lebenswelt |
| MM= | Mustermann GmbH |
| ZA= | Zielgruppenanalyse |
| ZG= | Zielgruppe |
| IfM= | Institut für Mittelstandsforschung |
| OFA= | Operative Fallanalyse |
| CP= | Candidate Profiling |
| GF= | Geschäftsführung |

# 1 Einleitung

„Deutschland fehlen bald 2,9 Millionen Arbeitskräfte. Obwohl durch die Digitalisierung Jobs wegfallen, werden laut einer neuen Studie in den kommenden Jahren Millionen Arbeitskräfte fehlen. Schuld daran ist der demografische Wandel.“[1]

Schon heute birgt der Mangel an qualifiziertem Personal ein hohes Geschäftsrisiko für viele Unternehmen. Eine Verbesserung der Lage in den kommenden Jahren ist nicht in Sicht. Vielmehr wird sich der Arbeitsmarkt zunehmend zu einem Arbeitnehmermarkt entwickeln.[2] Unternehmen sind mehr denn je gefordert, „sich mit völlig neuen Fragestellungen auseinanderzusetzen und neue Strategien zu entwickeln, wie sie künftig ihr Personal rekrutieren, sinnvoll einsetzen und damit auch binden können.“[3]

Vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind von den Folgen des demografischen Wandels – vom Fachkräftemangel – betroffen.[4] Vor dem Hintergrund, dass KMU 99,3 % aller Unternehmen in Deutschland darstellen und zur wesentlichen Entstehung von Arbeitsplätzen beitragen, spielen sie eine zentrale Rolle in der Wirtschaft. Sie fördern nicht nur den Unternehmergeist oder die Innovationsfähigkeit, sondern schaffen zwei von drei Arbeitsplätzen in der Privatwirtschaft[5] – KMU „spielen deshalb eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit und der Beschäftigung.“[6]

Das Problem bei der Besetzung von Arbeitsplätzen ist, dass KMU generell einen geringeren Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit als Großunternehmen haben. Dieser steht allerdings nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Erfolg des Unternehmens.[7] Als potenzielle Arbeitgeber werden sie, im Vergleich zu Großun-

---

1 *Specht, F.,* Wandel, 2019, o. S.

2 Vgl. *Laudage, A., Wintermann, B.,* Arbeitnehmermarkt, 2013, S. 137; *Specht, F.,* Wandel, 2019, o. S.

3 *Priester, U.,* Rekrutierung, 2013, S. 279.

4 Vgl. *Mesaros, L. et al.*, Fachkräftemangel in KMU, 2009, S. 22 ff.

5 Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Mehrheit, 2018; *Kaschny, M. et al.*, Innovationsmanagement, 2015, S. VII; *Europäische Kommission*, Handbuch KMU, 2006, S. 5.

6 *Europäische Kommission*, Handbuch KMU, 2006, S. 3.

7 Vgl. *Simon, H.,* Bekanntheitsgrad, 2007, S. 29 f.

ternehmen und international agierenden Konzernen, deutlich weniger wahrgenommen, da sie für qualifizierte Fachkräfte weniger präsent sind.[8] Bewerber denken bei der Arbeitgeberauswahl oftmals zuerst an die bekannten und medienpräsenten Unternehmen. In einigen Bereichen ist es daher schwierig, alle Vakanzen mit geeigneten Mitarbeitern zu besetzen.[9] „Erfolgreiches Rekrutieren von qualifiziertem Nachwuchs wird immer mehr zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil. Arbeitgeber unternehmen daher vermehrt Anstrengungen, Nachwuchs frühzeitig auf sich aufmerksam zu machen."[10]

Das passive Ausschreiben von Stellenanzeigen reicht oftmals nicht mehr aus, insbesondere für die Besetzung von (anspruchsvolleren) Fach- und Führungskräftestellen. Eine alternative Strategie stellt das sog. Active Sourcing (AS) dar:[11] Unternehmen versuchen aktiv geeignete Kandidaten ausfindig zu machen, anzusprechen und als neue Mitarbeiter für sich zu gewinnen. In der Literatur wird AS in erster Linie als Maßnahme zur aktiven Kandidatensuche und -ansprache in Businessnetzwerken oder zum Aufbau von Kandidatenpipelines und Talentnetzwerken – sowohl off- als auch online – beschrieben.[12] Eine Studie der Jobseite Indeed und des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln e. V. hat gezeigt, dass sich Unternehmen mit größeren Fachkräfteengpässen früher aus der Komfortzone wagen und bereit sind, kreativ sowie mutig neue Wege zu gehen.[13] Doch oftmals wissen die Personalverantwortlichen gar nicht genau, wo sie geeignete Fachkräfte finden können.[14]

Diese Arbeit versucht daher einen neuen – auf KMU zugeschnittenen – Ansatz zur Identifizierung geeigneter Fachkräfte zu erarbeiten. Dabei greift sie auf die Grundidee von AS – auf die aktive Gestaltung der Kandidatensuche und -ansprache – zurück, kombiniert diese allerdings mit „Profiling-Methoden" aus dem Bereich der Kriminalistik, wie z. B. Methoden der Fallanalyse (FA) oder die Täterprofilerstellung: Geeignete Kandidaten und Talente sollen identifiziert und dort angesprochen

---

8 Vgl. *Mesaros, L. et al.*, Fachkräftemangel in KMU, 2009, S. 31; *Immerschitt, W., Stumpf, M.*, Employer Branding, 2014, S. 17 zitiert nach *Zielonka, J.*, Arbeitgeber, 2009, S. 52.

9 Vgl. *Hamel, W.,* Abgrenzung KMU, 2006, S. 245; *Diercks, J., Kupka, K.*, Recrutainment, 2013, S. 4.

10 *Diercks, J., Kupka, K.*, Recrutainment, 2013, S. 4.

11 Vgl. *Mattmüller, R. et al.,* Wunschkandidat, 2015, S. 150; *Müller, C.,* Arbeitsmarkt, 2017, S. 263.

12 Vgl. *Ullah, R., Witt, M.*, Recruiting, 2018, S. 289–190; *Haufe*, Recruitingtrend, o. J., o. S.

13 Vgl. *O. V.*, Mut und Strategie, 2019, S. 30; S. dazu *Lehnen, C.,* Engpasstalente, 2019, o. S.

14 Vgl. *Schelenz, B.,* Ermittler1, 2016, o. S.