

Markt und Mittelstand, Dezember 2017

So finden Sie Mitarbeiter mit Finanz-Know-how

Spezialisten für Controlling, Treasury oder M&A zu finden, ist schwierig – erst recht außerhalb der Metropolen. Mittelständische Unternehmen haben dennoch Chancen, wenn sie sich als interessanter Underdog verkaufen.

Mittelständler haben oft das Problem, dass sie als unattraktive Arbeitgeber gelten. Wenn es etwa um die Rekrutierung qualifizierter Experten für das Finanzressort geht, spielt der Standort oft eine entscheidende Rolle: Spezialisten für Controlling, Treasury oder M&A zieht es eher in die großen Städte wie Hamburg, Berlin und München, weniger nach Buttenwiesen, Lippstadt oder Pfaffenhofen. So weit, so bekannt. Das ganze Ausmaß der Misere zeigt ein Beispiel aus Norddeutschland: Ein Mittelständler aus Lübeck versuchte vor kurzem, eine Position in der Finanzabteilung zu besetzen. Die nicht zuletzt durch Marzipan und die Buddenbrooks weltbekannte Hansestadt hat 200.000 Einwohner und eine wunderschöne Altstadt. Hinzu kommt die mondäne Lage an der Ostsee: Der beliebte Strand in Travemünde ist nur einen Katzensprung entfernt. Hamburg ist mit dem Zug gerade einmal 40 Minuten entfernt, mit dem Auto geht es ähnlich schnell.

Trotzdem gestaltet sich die Suche nach einem Controllingspezialisten schwierig: „Wir bekommen Finanzexperten nicht dazu, von Hamburg nach Lübeck zu ziehen“, sagt Thomas Hoffmann, Leiter des Hamburger Büros des Personaldienstleisters Robert Half. Wenn es um deutschlandweite Stellenbesetzungen geht, wird das Problem noch akuter: Die Bereitschaft zu Mobilität ist bei Finanzspezialisten derzeit so niedrig wie selten zuvor. „Wir kriegen kaum jemanden von Hamburg nach München und aus Düsseldorf fast keinen Manager nach Berlin“, bestätigt auch **Thomas von Ciriacy-Wantrup von der Personalberatung Fricke, Finance & Legal**.

Besetzung sollte nicht an 2.000 Euro brutto mehr scheitern

Der mangelnde Umzugswille habe mit einem Umdenken der Finanzelite zu tun, beobachtet der Experte. Früher galten Finanzspezialisten als klassische Karrieremenschen, die für die richtige Position vieles in Kauf nahmen: „Der Beruf ist aber immer seltener die erste Priorität. Jüngere Finanzexperten wollen oft nicht zu viel arbeiten und nicht zu viel Verantwortung“, sagt von Ciriacy-Wantrup.

Weniger Arbeit können kleinere Unternehmen sicherlich nicht bieten. Das Gehalt könnte eine Stellschraube sein, um Kandidaten von der Stadt auf das Land oder vom Konzern zu einem KMU zu locken. Aber auch hier tut sich der Mittelstand schwer – oder kann schlichtweg nicht mithalten. Laut einer Robert-Half-Studie kassiert ein internationaler Finanzbuchhalter mit sechs bis neun Jahren Berufserfahrung, dessen Expertise im Mittelstand momentan verzweifelt gesucht

wird, jährlich zwischen 56.250 und 64.250 Euro – ohne Boni. Ein Controller mit ebenso vielen Jahren im Beruf verdient bis zu 84.250 Euro, ein Treasurer sogar über 91.000 Euro. Zu viel für die meisten Mittelständler. Zudem fordern Kandidaten immer öfter einen Aufpreis, damit sie aus ihrer Komfortzone ziehen. Kein Wunder: Immerhin muss die Familie mitkommen und ein Umzug organisiert werden. Doch auch wenn die Gehaltsforderungen der Spezialisten hoch sind – gerade inhabergeführte Unternehmen sind oft unflexibel und stehen sich dadurch selbst im Weg, bemängelt Personalexperte Hoffmann. „Manche Mittelständler verlieren sich in Haarspaltereien. Dann scheitert eine Platzierung an 2.000 Euro brutto mehr oder weniger Jahresgehalt“, sagt er. „Die Inhaber bewegen sich oft nicht und sagen, sie warten auf einen besseren Kandidaten.“

Das sei aber pures Wunschdenken und zu kurz gedacht, warnt Hoffmann. Denn die bereits vorhandenen Mitarbeiter müssten das Fehlen des Kollegen kompensieren und Extraschichten leisten. Da sei es nur eine Frage der Zeit, bis sie sich einen neuen Arbeitgeber mit besseren Bedingungen suchten. Wenn die Fluktuation erst mal begonnen habe, drehe sich die Abwärtsspirale: Dann nämlich müsse das Unternehmen nach noch mehr Mitarbeitern suchen – also noch mehr Kandidaten zu einem Wechsel bewegen. Personalexperte Hoffmann plädiert daher dafür, dass der Mittelstand seinen Finanzexperten möglichst gute Arbeitsbedingungen schafft. Homeoffice und Dienstwagen gehörten mittlerweile zu den gängigen Forderungen potentieller neuer Mitarbeiter. Doch der Mittelstand passt sich nur langsam an: Auch bei qualifizierten Kandidaten mit großem Finanz-Know-how sind Laptop und Diensthandy die Ausnahme. Unternehmen seien hier zu Beginn eher skeptisch. An der Position interessierte Kandidaten, die den Sprung ins Ungewisse des Mittelstands noch fürchteten, könne ein solches Misstrauen aber abschrecken.

Familiäre Vorzüge

Rekrutierungsspezialisten plädieren dafür, dass Mittelständler sich für eine andere Art Kandidaten öffnen. Derzeit machen sich noch etliche mittelständische Unternehmen das Leben unnötig schwer, indem sie Finanzexperten, die aus einem Konzern zu ihnen wechseln wollen, kategorisch ausschließen. Zwar kann diese Haltung in manchen Fällen begründet sein.

Gleichwohl ist ein prinzipielles Veto kontraproduktiv. Mittelständler sollten sich jeden Bewerber einzeln und individuell anschauen: „Wenn ein Controller bei einem Konzern für eine Geschäftseinheit mit 100 Millionen Euro Umsatz verantwortlich ist, dann ähnelt das schon sehr dem Aufgabenprofil eines Managers im Mittelstand“, sagt von Ciriacy-Wantrup. Um herauszubekommen, ob der Kandidat tatsächlich zu einem kleineren Unternehmen passt, sei wichtig, seine Wechselmotivation und sein „Mindset“ abzuklopfen: Wie selbständig arbeitet der Kandidat? Hat er eigene Ideen, die er umsetzen will? Oder hofft er, wie im Konzern vergleichsweise unbemerkt vor sich hinarbeiten zu können?



Ohnehin raten Personalexperten ihren mittelständischen Kunden zu mehr Rückgrat und Selbstbewusstsein. Sie sollten den Unterschied zwischen dem mittelständischen Arbeiten und der Maloche im Konzern betonen. „Mittelständler bieten tolle Chancen, verantwortlich und unternehmerisch zu arbeiten. Der Wirkungsgrad der eigenen Projekte ist viel größer als in Konzernen“, sagt von Ciriacy-Wantrup. Auch Yvette Scholz von der Personalberatung Michael Page sieht für Mittelständler gute Chancen, sich als attraktive Arbeitgeber positionieren zu können. Ein wichtiger Pluspunkt gegenüber Konzernen sei die Schnelligkeit beim Rekrutieren: „Wenn eine gute Bewerbung hereinkommt, sollten Sie auf keinen Fall zwei bis drei Wochen warten, sondern zeitnah Rückmeldung geben.“ Das zeige eine besondere Wertschätzung.

Dass sich Mittelständler die besten Spezialisten sichern, ist gerade in Zeiten der Digitalisierung wichtig. Diese trifft den Finanzbereich besonders: Im Zuge der digitalen Transformation stehen viele Großprojekte an, die das Arbeiten langfristig verändern werden. Ob Controlling, Treasury oder Finanzbuchhaltung – Finanzchefs sollten beim Rekrutieren mehr darauf achten, wie der Kandidat im Großen und Ganzen zur Position passt und wie er sich entwickeln könnte, als sich an nicht perfekt passenden Details aus seinem Lebenslauf festzubeißen. Denn der Stellenmarkt wandelt sich immer mehr zum Bewerbermarkt. Daher gilt: Lieber einen Kandidaten „on the Job“ weiterqualifizieren, als zu riskieren, dass eine vakante Stelle unbesetzt bleibt. Wenn Mittelständler bei der Kandidatenauswahl zu dogmatisch vorgehen, macht ein anderer das Rennen – im Zweifel die Konkurrenz.