

Es gibt keinen Fachkräftemangel.

55 Geschäftsführer und Personalverantwortliche aus dem kaufmännischen Mittelstand haben ihn uns widerlegt. Ohne es zu merken.

Eine Auswertung von 55 strukturierten Interviews · kaufmännische Rollen · Unternehmen von 15 bis 500 Mitarbeitern

Die bequemste Erklärung der deutschen Wirtschaft

Der Fachkräftemangel ist die einzige Erklärung im Wirtschaftsleben, bei der alle Beteiligten erleichtert nicken. Die Geschäftsführung ist nicht schuld, die Personalabteilung ist nicht schuld, der Prozess ist nicht schuld. Der Markt ist leer - höhere Gewalt, nächster Tagesordnungspunkt.

Wir haben diese Erklärung überprüft. 55 Gespräche mit Geschäftsführern, Personalleitungen und Recruiting-Verantwortlichen, strukturierter Leitfaden, 29 Fragen. Gesucht wird bei diesen Unternehmen dort, wo der Mittelstand am häufigsten sucht: Innendienst, Einkauf, Sachbearbeitung, Kundenservice, Abrechnung.

Das Ergebnis lässt sich in einer Zeile fassen - und sie ist zugleich die Leitthese dieses Reports:

Unternehmen scheitern an der Besetzung nicht, weil es die passenden Kandidaten nicht gibt, sondern weil intern die Kapazität fehlt, sie zu finden, anzusprechen und zu prozessieren.

Zwei Drittel der Befragten sind mit ihren Bewerbungen unzufrieden - das ist real und messbar. Aber dieselben Interviews enthalten drei Angaben, die mit einem leeren Markt unvereinbar sind. Drei Angaben, die zusammen genau auf diese Leitthese zulaufen. Bevor wir sie durchgehen, lohnt ein Umweg über einen fast sechzig Jahre alten Gebrauchtwagenmarkt - er liefert das Bild, das den Rest des Reports trägt.

The Lemon Market

Im amerikanischen Englisch hat das Wort „Lemon“ eine zweite Bedeutung, die hierzulande kaum jemand kennt: Eine „Lemon“ ist ein Gebrauchtwagen mit verstecktem Mangel. Von außen glänzt er, die Probefahrt läuft rund - und erst Wochen nach dem Kauf zeigt sich, was der Verkäufer wusste und der Käufer nicht sehen konnte. Der Begriff ist so fest im Sprachgebrauch verankert, dass mehrere US-Bundesstaaten ihre Gewährleistungsgesetze bis heute „Lemon Laws“ nennen.

1970 stellte der Ökonom George Akerlof genau an diesem Markt eine Frage, die ihm später den Nobelpreis einbrachte: Was passiert auf einem Markt, auf dem der Käufer die Qualität nicht erkennen kann - der Verkäufer sie aber kennt? Sein Aufsatz trägt den Titel **The Market for Lemons**, und die Antwort darin ist unbequem: Der Markt kippt.

Die Mechanik: Weil Käufer nicht unterscheiden können, welcher Wagen gut ist und welcher eine „Lemon“, zahlen sie für alle nur einen vorsichtigen Durchschnittspreis. Für die Besitzer guter Wagen ist dieser Preis eine Beleidigung - also ziehen sie ihre Autos vom offenen Markt zurück und verkaufen privat, unter der Hand, an Bekannte. Was auf dem offenen Markt übrig bleibt, sind überproportional die „Lemons“. Und je mehr gute Wagen verschwinden, desto vorsichtiger werden die Käufer, desto niedriger die Preise, desto mehr gute Wagen verschwinden. Das sichtbare Angebot ist am Ende keine Stichprobe des tatsächlichen Bestands - es ist seine Negativauswahl.

Der Bewerbungsstapel folgt exakt derselben Mechanik. Die stärksten Kräfte eines Arbeitsmarkts sind am seltensten frei verfügbar: Sie werden von ihren Arbeitgebern gehalten, bekommen Gegenangebote, wechseln über Beziehungen und Empfehlungen, bevor eine Bewerbung überhaupt nötig wird - der private Verkauf unter der Hand, nur eben mit Lebensläufen statt Autos. Was unaufgefordert im Posteingang landet, ist der Teil des Marktes, der übrig bleibt, nachdem alle diese Mechanismen bereits gegriffen haben. Nicht, weil diese Bewerber schlechte Menschen wären - sondern weil die Guten den offenen Markt gar nicht erst erreichen.

Wer den Stapel für den Markt hält, bewertet den Markt nach seinen „Lemons“.

ERSTE ANGABE

~70 %

DER HR-ARBEITSZEIT IST VERWALTUNG

Sieben von zehn Stunden fließen in Verträge, Abrechnung, Ablage, Organisation.

Durchschnitt und Median von 55 Unternehmen. Die Spanne reicht von 45 bis 90 Prozent - eine Personalabteilung, die überwiegend an Personal arbeitet, kommt in diesen Daten nicht vor. Nicht eine.

Die Arbeitszeit bestätigt das Problem - und widerlegt die Erklärung

An anderer Stelle im Gespräch haben wir gefragt, ob strategische Personalthemen liegen bleiben. 69 Prozent sagten Ja. Legt man beide Antworten übereinander, wird es präzise: Die Unternehmen mit liegengebliebener Strategie melden im Schnitt **77 Prozent** Verwaltungsanteil. Die, bei denen sie läuft: **52 Prozent**. Fünfundzwanzig Punkte Abstand, aus zwei unabhängig gestellten Fragen. Beide Angaben erzählen dieselbe Geschichte.

Dazu die Frage, die den Zustand am kürzesten fasst: „Nutzen Sie Ihre Personalabteilung als Hebel, um Unternehmensziele zu erreichen?“ **67 Prozent sagten Nein**. Zwei von drei Unternehmen führen eine Funktion, von der sie selbst nicht erwarten, dass sie zum Ergebnis beiträgt.

Und auf die offene Frage, was intern besser werden müsste, kommen an erster Stelle: Prozesse, Standards, Zeit. **Geld kommt fast nie**. Diese Unternehmen sagen nicht, dass sie sich Recruiting nicht leisten können. Sie sagen, dass niemand dazu kommt - die Kapazität fehlt, nicht der Wille.

45 Prozent haben zudem keinen Plan für das Wissen der Mitarbeiter, die gehen - bei fünf Jahren mittlerer Betriebszugehörigkeit. Auch das ist ein Kapazitätsbefund: Wissenstransfer braucht Zeit, die für Verwaltung bereits verplant ist.

Erste Zwischenbilanz: Die Leitthese hält der ersten Angabe stand. Es ist nicht der Wille, der fehlt, und es ist auch nicht der Kandidat, um den es hier noch gar nicht ging - es ist die Zeit, ihn zu suchen.

Digitalisiertes Warten

Wenn Zeit der Engpass ist, kauft man Werkzeug. Haben diese Unternehmen getan: 64 Prozent digitalisieren ihre Personalarbeit mit einem HR-System, 56 Prozent nutzen ein ATS fürs Recruiting. Je größer das Haus, desto vollständiger die Ausstattung.

Jetzt die Rechnung, die niemand gern aufmacht: Wenn das Werkzeug wirkt, müsste es sich in der Besetzungsdauer zeigen. Zeigt es nicht. Mit System besetzen 48 Prozent in 30 bis 90 Tagen - ohne System 46 Prozent. Länger als 90 Tage brauchen mit System 19 Prozent, ohne 25. Die Kurven liegen übereinander wie Pauspapier.

In diesen Daten trennt das Werkzeug die Schnellen nicht von den Langsamen. Ein ATS ordnet, dokumentiert, schützt vor Chaos und Datenschutzärger - alles richtig, alles nützlich. Aber es tut nichts an der Stelle, an der die Besetzung entschieden wird. Es verwaltet den Eingang. Es erzeugt keinen.

Und darin liegt der nächste Auftritt des Lemon Market: Ein System sortiert nur, was bereits im Stapel liegt. Wenn der Stapel überwiegend aus „Lemons“ besteht, sortiert das teuerste System am Ende immer noch „Lemons“ - nur schneller und dokumentierter. **Die Software verbessert die Verwaltung des Mangels. Sie behebt ihn nicht.**

Noch aufschlussreicher sind die Unternehmen ohne Software - genauer: ihre Begründungen. Die erwartbare Antwort wäre „zu teuer“. Die häufigste tatsächliche Antwort: **Die Entscheidung wurde nie getroffen.** Kein Prozessverantwortlicher. Keine Einigung zwischen HR, IT und Einkauf. Wegen anderer Projekte verschoben, seit Jahren. Wieder dasselbe Muster: keine Kapazität, eine Entscheidung zu Ende zu bringen.

Und wo liegen solange die Bewerbungen? Zentrale Bewerbungs-Mailbox. E-Mail-Ordner je Fachbereich. Eine gemeinsame Tabelle. Outlook-Listen. **Excel ist das meistgenutzte Bewerbermanagement des deutschen Mittelstands. Es hat nur nie jemand offiziell eingeführt.**

Der Posteingang ist voll. Mit den Falschen.

Der Markt schweigt nämlich nicht. Im Median gehen 16 Bewerbungen pro Stelle ein, im Schnitt 25, einzelne Rollen erhalten über hundert. Was fehlt, ist nicht Masse. Gefragt nach den konkreten Mängeln, führen zwei Antworten die Liste mit großem Abstand an: **fehlende Berufserfahrung und fehlende fachliche Qualifikation.**

Hier zeigt sich der Lemon Market in Reinform, und zwar schärfer, als die reinen Zahlen es ausdrücken. In den Gesprächen für diesen Report bestätigte sich durchgängig ein qualitativer Eindruck: Der Anteil tatsächlich passender Profile ist unter unaufgefordert eingehenden Bewerbungen um ein Vielfaches geringer als unter aktiv angesprochenen Kandidaten - nach Einschätzung der Befragten und der Interviewführung eher um den Faktor zehn als um den Faktor zwei. Diese Beobachtung wurde nicht als eigene Kennzahl erhoben, sie deckt sich aber präzise mit der Mechanik des Lemon Market: Wer aktiv sucht, wählt vorab nach Kriterium. Wer nur einsammelt, was von selbst hereinkommt, bekommt den unsortierten Rest.

Erfahrung und Qualifikation sind exakt die zwei Eigenschaften, die eine Anzeige nicht bestellen kann. Eine Anzeige erreicht, wer aktiv sucht - Berufseinsteiger, Wechsler, Suchende. **Die eingearbeitete Sachbearbeiterin, der erfahrene Einkäufer suchen nicht. Sie sitzen bei Ihrer Konkurrenz und sind zufrieden.** Sie sind exakt die guten Wagen, die der Lemon Market vom offenen Markt fernhält.

Falls Sie jetzt denken, das sei Theorie: Die Befragten belegen es selbst. Auf die Frage, ob sie passende Kandidaten zum Vertrag bewegen können, sobald sie welche haben, sagen **71 Prozent Ja.** Dieselben Unternehmen, die über Bewerberqualität klagen, schließen zuverlässig ab, sobald der Richtige am Tisch sitzt. Das ist kein Mangel an Fachkräften. Das ist ein Mangel an Zugang zu den guten Wagen.

Der Fachkräftemangel ist eine Ausrede.

Es gibt keinen Mangel an Fachkräften. Es gibt einen Mangel an Zeit, sie zu holen.

Den Schlussbeweis liefern die Befragten selbst: **67 Prozent gewinnen die Mehrheit ihrer Einstellungen gar nicht über eingehende Bewerbungen** - sondern über direkte Ansprache (21 von 37) und Empfehlungen aus der eigenen Belegschaft (16 von 37).

Zwei Drittel klagen über den Posteingang. Zwei Drittel besetzen längst an ihm vorbei - dort, wo die guten Wagen tatsächlich stehen, statt auf dem offenen Markt auf sie zu warten. Die Anzeige ist vielerorts noch der Kanal, in den investiert wird. Der Kanal, über den besetzt wird, ist sie nicht mehr.

Damit schließt sich der Kreis zur Leitthese: Nicht die Kandidaten fehlen. Es fehlt die Kapazität, sie zu finden, anzusprechen und bis zum Abschluss zu prozessieren - und genau diese Kapazität unterscheidet die Unternehmen, die besetzen, von denen, die weiter auf dem Lemon Market einkaufen.

Der Kreis schließt sich

Ansprache und Empfehlung kosten das Einzige, was laut erster Angabe niemand hat: Zeit. Direktansprache sind verlässliche Stunden pro Woche, kein „wenn mal Luft ist“. Empfehlungsprogramme brauchen Pflege. Schnelle Prozesse brauchen jemanden, der sie treibt und dem niemand dazwischenfunkt.

Genau deshalb ist der Fachkräftemangel als Erklärung so beliebt und so falsch zugleich. Er beschreibt das Symptom korrekt - die Stelle bleibt offen - und benennt den falschen Täter. **Die Stelle bleibt nicht offen, weil es niemanden gäbe. Sie bleibt offen, weil das Holen ein eigener Job ist, den in den meisten Häusern niemand hat.** Die Leitthese dieses Reports beschreibt genau diese Lücke: nicht Verfügbarkeit, sondern Kapazität zu finden, anzusprechen, zu prozessieren.

Ein letzter Befund für alle, die glauben, man könne dem Problem entwachsen: Wir haben die Unternehmen nach Größe verglichen. Die Großen sind besser organisiert und besser ausgestattet - getrennte Zuständigkeiten, Systeme, alles vorhanden. **Besetzt wird trotzdem nicht schneller, zufriedener sind sie auch nicht.** Struktur und Software lassen sich kaufen, das Ergebnis ändert sich dadurch nicht: Über 90 Tage Besetzungsdauer liegen bei über 200 Mitarbeitern bei 21 Prozent, bei unter 100 Mitarbeitern bei 27 Prozent - ein Unterschied, der die bessere Ausstattung nicht rechtfertigt.

Die Leitthese hält sich damit über alle drei Angaben hinweg: fehlende Kapazität bei der Verwaltung, fehlende Kapazität bei der Entscheidung für Werkzeuge, fehlende Kapazität beim aktiven Zugriff auf passende Kandidaten. Dreimal dieselbe Lücke.

Sechs Fragen an das eigene Haus

Ob dieser Report auch Ihr Unternehmen beschreibt, lässt sich in zwei Minuten prüfen:

1. Wie viel Prozent Ihrer Personalarbeit ist Verwaltung? Falls unbekannt: Was würde Ihre Personalabteilung schätzen - und was Sie?
2. Welches strategische Personalthema liegt seit über sechs Monaten auf Wiedervorlage?
3. Wann wurde bei Ihnen zuletzt eine Software-Entscheidung für HR oder Recruiting begonnen - und ist sie abgeschlossen?
4. Wo liegen gerade Bewerbungen, die seit über einer Woche niemand angefasst hat - und wer müsste das wissen?
5. Ihre letzte schwierige Besetzung: Kam sie über eine Anzeige - oder über Ansprache, Empfehlung, Beziehung?
6. Wer in Ihrem Haus hat pro Woche verlässlich drei Stunden, um aktiv auf Kandidaten zuzugehen? Ein Name. Keine Rolle.

An Frage sechs entscheidet sich vieles. Denn Verantwortung heißt hier nicht Verantwortung für aktive Ansprache allein, sondern Verantwortung für das Ergebnis - für die Besetzung selbst. Die hängt nicht davon ab, wie gut die eingesetzten Tools sind, wie viele Dienstleister und Agenturen mit rangeschaltet werden oder wie viele Bewerbungen eingehen. Sie hängt davon ab, ob jemand dafür geradesteht, dass die Stelle am Ende besetzt ist.

Die passenden Kandidaten gibt es.

Nur nicht ohne erheblichen Aufwand.

55 Unternehmen, ein Muster: Die Zeit steckt in der Verwaltung. Die Werkzeuge ändern daran nichts. Wer die passenden Kandidaten erreichen will, muss dafür einen erheblichen Aufwand betreiben - Ansprache, Empfehlung, Nachverfolgung, über Wochen. **Wer diesen Aufwand nicht betreiben will, muss sich mit dem begnügen, was ohnehin übrig bleibt.** Die Unternehmen, die besetzen, betreiben genau diesen Aufwand - mit Kapazität, die die meisten nicht haben.

Wenn Ihre wichtigste Stelle nächste Woche unbesetzt ist:

Wer übernimmt die Verantwortung dafür, sie richtig zu besetzen?

Würde uns mal interessieren :)

Über diesen Report: 55 leitfadengestützte Interviews mit Geschäftsführern, Personalleitungen und Recruiting-Verantwortlichen mittelständischer Unternehmen (15–500 Mitarbeiter, Median 115), strukturierter Fragebogen mit 29 Fragen. Alle Angaben sind Selbstauskünfte; alle Aussagen beziehen sich auf die befragte Gruppe; Zusammenhänge sind keine Ursachen. Die Beobachtung zur Qualifikationsdichte bei Inbound- versus aktiv angesprochenen Kandidaten (Seite 8) beruht auf dem qualitativen Eindruck der Interviewführung, nicht auf einer eigenen Kennzahl. Die vollständige Auswertung mit allen Kennzahlen, Kreuztabellen und Berechnungsgrundlagen: talentie.de/marktanalyse-2026. Quelle des Lemon-Market-Modells: G. Akerlof, The Market for Lemons, 1970.