

Marktanalyse HR & Recruiting im kaufmännischen Mittelstand

Ergebnisse einer Interviewerhebung unter 55 Unternehmen

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.

Stand: Juli 2026

1. Auf einen Blick

Fünf Ergebnisse dieser Erhebung tragen den Rest des Dokuments:

- Verwaltung dominiert die Personalarbeit. Im Durchschnitt entfallen 70 Prozent der HR-Arbeitszeit auf administrative und organisatorische Aufgaben. Bei 69 Prozent der Unternehmen bleiben strategische HR-Themen deshalb liegen - und genau in dieser Gruppe liegt der Verwaltungsanteil mit 77 Prozent nochmals deutlich höher als bei den übrigen (52 Prozent). (Kapitel 4)
- Zwei Drittel nutzen ihre Personalabteilung nicht als Hebel. 67 Prozent der Befragten verneinen die Frage, ob HR eingesetzt wird, um Unternehmensziele zu erreichen. (Kapitel 3)
- Software verändert die Besetzungsdauer nicht. Unternehmen mit ATS besetzen in dieser Stichprobe nicht schneller als Unternehmen ohne. Der häufigste Grund gegen Software-Einführung ist nicht der Preis, sondern eine nie abgeschlossene Entscheidung ohne Prozessverantwortlichen. (Kapitel 5)
- Zwei Drittel sind mit der Bewerberqualität unzufrieden. 67 Prozent beantworten die Zufriedenheitsfrage mit Nein; die häufigsten Mängel sind fehlende Berufserfahrung und fachliche Qualifikation. (Kapitel 6)
- Wer besetzt, geht raus. 67 Prozent der Unternehmen gewinnen die Mehrheit ihrer Einstellungen nicht über eingehende Bewerbungen, sondern über Active Sourcing und Mitarbeiterempfehlungen. (Kapitel 6)

Zusammengefasst zeichnen die Daten ein konsistentes Bild: Die Engpässe, die die befragten Unternehmen beschreiben, liegen weniger am Bewerbermarkt als an der internen Aufstellung - an Zeit, Prozessverantwortung und der Frage, ob Personalarbeit gestaltet oder nur verwaltet wird.

2. Methodik und Datenbasis

Grundlage sind 55 leitfadengestützte Interviews mit Geschäftsführern, Personalleitungen und Recruiting-Verantwortlichen, manuell erfasst über einen strukturierten Fragebogen mit 29 Fragen in vier Themenblöcken: Organisation, HR-Alltag, Recruiting-Prozess sowie Bewerberqualität und Sourcing. Aus dem Rohdatensatz von 56 Einträgen wurde ein Testeintrag entfernt.

Die befragten Unternehmen beschäftigen zwischen 15 und 500 Mitarbeiter (Median: 115). Für Segmentvergleiche wurden drei Größenklassen gebildet: unter 100 Mitarbeiter (22 Unternehmen), 100 bis 200 Mitarbeiter (19) und über 200 Mitarbeiter (14).

Der Fragebogen enthält bedingte Antwortpfade: Wer Software nutzt, wurde nach dem System gefragt; wer keine nutzt, nach den Gründen. Wer mehrheitlich über eingehende Bewerbungen einstellt, wurde nach Kanälen und Kosten gefragt; wer nicht, nach der tatsächlichen Herkunft der Einstellungen. Leere Felder in diesen Pfaden sind strukturell bedingt und wurden nie als fehlende oder negative Antworten gewertet. Eine Konsistenzprüfung ergab keine einzige Verletzung dieser Logik. Die Zeitangaben zu Verwaltung und Strategie summieren sich in allen 55 Fällen auf exakt 100 Prozent.

Grenzen der Aussagekraft: Alle Angaben sind Selbstauskünfte. Die Stichprobe ist nicht als repräsentativ für den Gesamtmarkt zu verstehen; alle Aussagen beziehen sich auf die befragten Unternehmen. Eine Branchenzuordnung war nicht Teil der Erhebung. Bei jeder Zahl ist die jeweils gültige Grundgesamtheit angegeben, da bedingte Fragen unterschiedliche Teilgruppen betreffen.

3. Organisation von HR und Recruiting

3.1 Aufstellung

56 Prozent der Unternehmen (31 von 55) führen HR und Recruiting organisatorisch getrennt, 31 Prozent (17) integriert - dort liegen beide Themen typischerweise bei der Geschäftsführung, der kaufmännischen Leitung oder dem Office Management und laufen nebenher. Die übrigen 13 Prozent (7) beschreiben Mischformen, etwa eine standortabhängige oder nur operative Trennung.

Die Aufstellung folgt der Unternehmensgröße: Über 200 Mitarbeitern sind 12 von 14 Unternehmen getrennt aufgestellt, unter 100 Mitarbeitern nur 9 von 22 - dort dominiert das integrierte Modell (11 von 22).

3.2 HR als Hebel

Auf die Frage, ob die Personalabteilung genutzt wird, um Unternehmensziele zu erreichen, antworten 67 Prozent (37 von 55) mit Nein. Personalarbeit ist in der Mehrheit der befragten Unternehmen eine ausführende, keine gestaltende Funktion. Eine Stimme aus den Interviews bringt die Distanz zwischen Fachbereichen und Personalabteilung drastisch auf den Punkt:

„Das liegt alles eher auf Abteilungsleiter-Ebene. Personalabteilung hat fachlich nicht die Kompetenz.“

3.3 Wahrgenommener Verbesserungsbedarf

Auf die offene Frage nach Verbesserungspotenzial in den internen Abläufen nennen die Befragten am häufigsten fehlende Prozesse und Standards (16 Nennungen) sowie fehlende Zeit und Kapazität (13). Dahinter folgen Doppeleingaben und Excel-Insellösungen (5), fehlende aktive Kandidatenansprache (4), Abstimmungsprobleme zwischen Geschäftsführung und Fachbereichen (3) und unverzahnte Onboarding-Abläufe (2). Auffällig ist, was kaum genannt wird: Budget. Der wahrgenommene Mangel ist organisatorisch, nicht finanziell.

4. HR-Arbeit im Alltag

4.1 Zeitverteilung: Verwaltung dominiert

Im Durchschnitt verbringen die HR-Verantwortlichen der befragten Unternehmen 70 Prozent ihrer Arbeitszeit mit administrativen und organisatorischen Aufgaben (Median: 70 Prozent, Spanne: 45 bis 90 Prozent) und entsprechend 30 Prozent mit strategischen Projekten. Kein einziges der 55 Unternehmen liegt unter 45 Prozent Verwaltungsanteil.

69 Prozent (38 von 55) bestätigen, dass strategische HR-Themen wie Mitarbeiterentwicklung oder Kulturarbeit liegen bleiben, weil operative Aufgaben zu viel Raum einnehmen. 24 Prozent (13) verneinen dies, 7 Prozent (4) antworten mit Einschränkungen („in Spitzenzeiten“, „läuft, aber langsamer als geplant“).

Der Zusammenhang zwischen beiden Angaben ist der stärkste Kontrast des Datensatzes: Unternehmen, bei denen Strategie liegen bleibt, berichten im Schnitt 77 Prozent Verwaltungsanteil. Unternehmen, bei denen strategische Themen laufen, liegen bei 52 Prozent - ein Unterschied von 25 Prozentpunkten. Beide Angaben stammen aus derselben Selbstauskunft; ein ursächlicher Zusammenhang lässt sich daraus nicht ableiten, die Konsistenz der beiden unabhängig gestellten Fragen ist jedoch bemerkenswert.

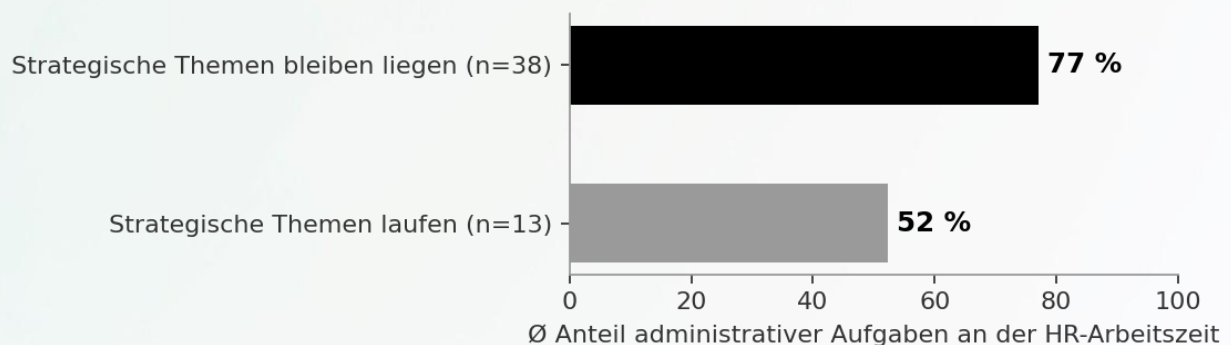


Abb. 1: Ø Verwaltungsanteil an der HR-Arbeitszeit, gruppiert nach Antwort auf die Frage, ob strategische Themen liegen bleiben. N=51 von 55 (4 Teils-Antworten ausgeklammert).

4.2 Wissenstransfer: mehrheitlich ungeplant

45 Prozent (25 von 55) haben keinen strukturierten Plan für Wissenstransfer, wenn erfahrene Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. 38 Prozent (21) bejahen die Frage, 16 Prozent (9) beschreiben Teillösungen - abhängig von der Führungskraft, nur für Schlüsselrollen oder einzelne Abteilungen. Eine Antwort fasst den verbreiteten Modus zusammen:

„Immer erst akut, wenns brennt.“

Bei einer durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit von im Median 5 Jahren (Spanne: 1 bis 20) ist das kein theoretisches Risiko: In der Hälfte der Unternehmen verlässt ein durchschnittlicher Mitarbeiter das Haus, bevor sechs Jahre vergangen sind - mitsamt Wissen, für dessen Übergabe es mehrheitlich keinen Plan gibt.

5. Digitalisierung: Software ist da - und ändert wenig

5.1 Verbreitung

64 Prozent (35 von 55) setzen eine HR-Software ein, 56 Prozent (31) ein ATS für das Recruiting. Beides folgt einem klaren Größengradienten:

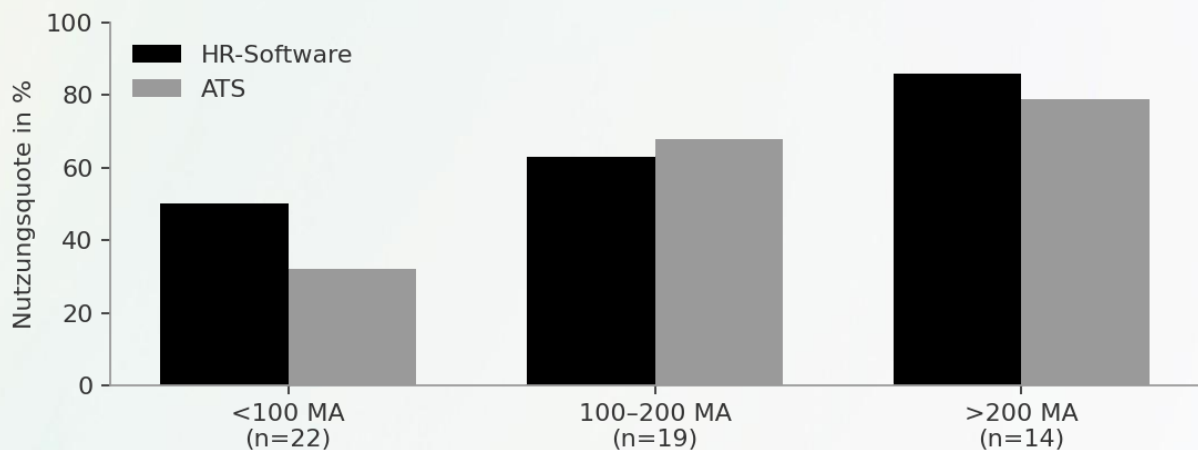


Abb. 2: Nutzungsquote von HR-Software und ATS nach Unternehmensgröße. N=55; Teilgruppen n=22 / 19 / 14.

Die Systemlandschaft ist fragmentiert: Unter den 35 HR-Software-Nutzern verteilen sich die Nennungen auf zwölf verschiedene Systeme (am häufigsten mit je 5 Nennungen: Sage HR, Personio, P&I LOGA und DATEV Personal), unter den 31 ATS-Nutzern auf zehn (vorn: Personio mit 8 und softgarden mit 6 Nennungen). Ein dominierender Standard existiert in dieser Stichprobe nicht.

Digitalisierung tritt gebündelt auf: 78 Prozent der Unternehmen haben entweder beide Systeme (27) oder keines von beiden (16). Nur zwölf Unternehmen liegen dazwischen. Wer digitalisiert,

digitalisiert durchgängig - wer nicht, gar nicht. Die getrennt aufgestellten Unternehmen aus Kapitel 3 nutzen zu 87 Prozent HR-Software, die integriert aufgestellten nur zu 18 Prozent.

5.2 Was Software nicht ändert

Der naheliegende Nutzen eines ATS - schnellere Besetzung - zeigt sich in den Daten nicht. Die Verteilung der Besetzungsdauer ist mit und ohne ATS nahezu identisch: Der Anteil der Unternehmen mit über 90 Tagen Besetzungsdauer liegt mit ATS bei 19 Prozent, ohne bei 25 Prozent; die dominierende Kategorie 30 bis 90 Tage bei 48 gegenüber 46 Prozent.

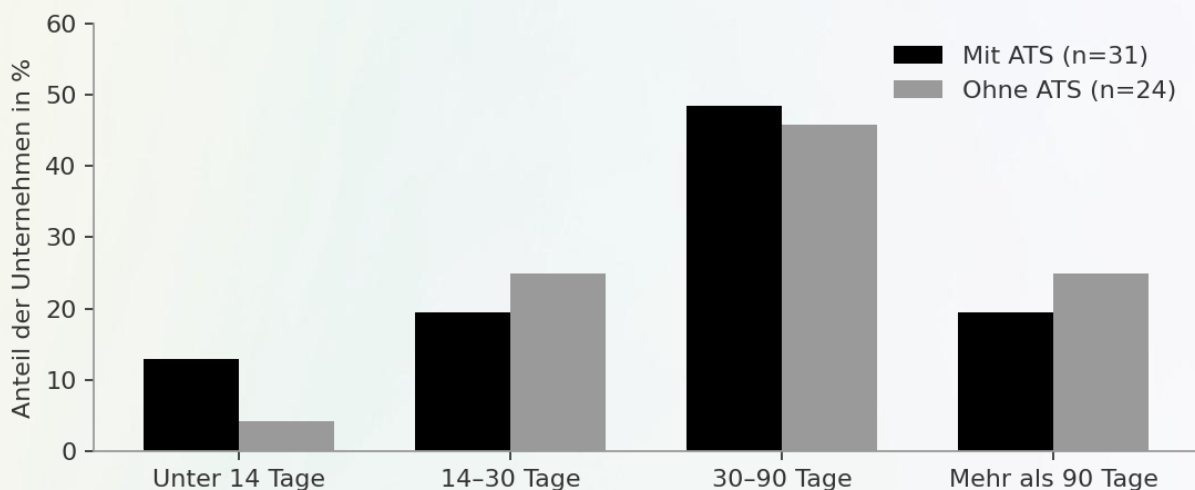


Abb. 3: Verteilung der Besetzungsdauer (Vakanz offen bis Vertragsangebot) nach ATS-Einsatz. Mit ATS n=31, ohne ATS n=24. Hinweis: kleine Teilgruppen, Lesart als Tendenz.

Diese Beobachtung erlaubt keine Aussage darüber, was ein ATS im Einzelfall leistet. Sie zeigt aber: Das Werkzeug allein unterscheidet schnelle von langsamen Besetzungen in dieser Stichprobe nicht. Die Besetzungsdauer insgesamt: 9 Prozent unter 14 Tagen, 22 Prozent in 14 bis 30 Tagen, 47 Prozent in 30 bis 90 Tagen, 22 Prozent über 90 Tage.

5.3 Warum Software nicht eingeführt wird

Aufschlussreich sind die Begründungen der 20 Unternehmen ohne HR-Software. Der häufigste Grund ist nicht der Preis: Sechs Unternehmen beschreiben eine nie abgeschlossene Entscheidung - es fehlt ein Prozessverantwortlicher, oder HR, IT und Einkauf haben sich nie geeinigt. Vier verweisen auf verschobene IT-Projekte oder fehlende Konzernfreigaben, vier auf Kosten, drei auf ungeklärte Datenschutzfragen, je zwei auf gewachsene Insellösungen und fehlenden Leidensdruck. Der Status quo dahinter ist durchgängig gleich: Excel (14 Nennungen), DATEV (13), digitale Ordner (7), Outlook (4).

Dasselbe Muster bei den 24 Unternehmen ohne ATS: Sieben haben das Recruiting-Modul ihres HR-Systems aus Kostengründen nicht gekauft, fünf haben die Einführung wegen anderer IT-Projekte verschoben. Die Konsequenz beschreiben die Befragten selbst - Bewerbungen landen in einer

zentralen Bewerbungs-Mailbox (8), in E-Mail-Ordnern je Fachbereich (7), in einer gemeinsamen Tabelle (4) oder in Outlook-Listen (3). Anders formuliert: In fast der Hälfte der befragten Unternehmen ist der Posteingang das Bewerbermanagement.

6. Bewerberqualität und Sourcing

6.1 Zufriedenheit

67 Prozent (37 von 55) sind mit der Qualität der eingehenden Bewerbungen nicht zufrieden. Gleichzeitig geben 71 Prozent (39) an, passende Kandidaten zum Vertragsabschluss bewegen zu können - das Problem liegt in dieser Stichprobe also weniger im Überzeugen als im Finden. Bewerber pro Stelle gehen im Median 16 ein (Durchschnitt: 25, Spanne: 1 bis 112 - die Verteilung ist stark rechtsschief, einzelne Massenrollen ziehen den Mittelwert nach oben).

6.2 Die Mängelliste

Die genannten Qualitätsmängel führen fehlende Berufserfahrung (25 Nennungen) und fachliche Qualifikation (23) an - gefolgt von Standort und Pendelweg (19), Gehaltsvorstellung (19), Verfügbarkeit (16), Motivation (12), Sprachkenntnissen (11), kultureller Eignung (9) und Auftreten (3).

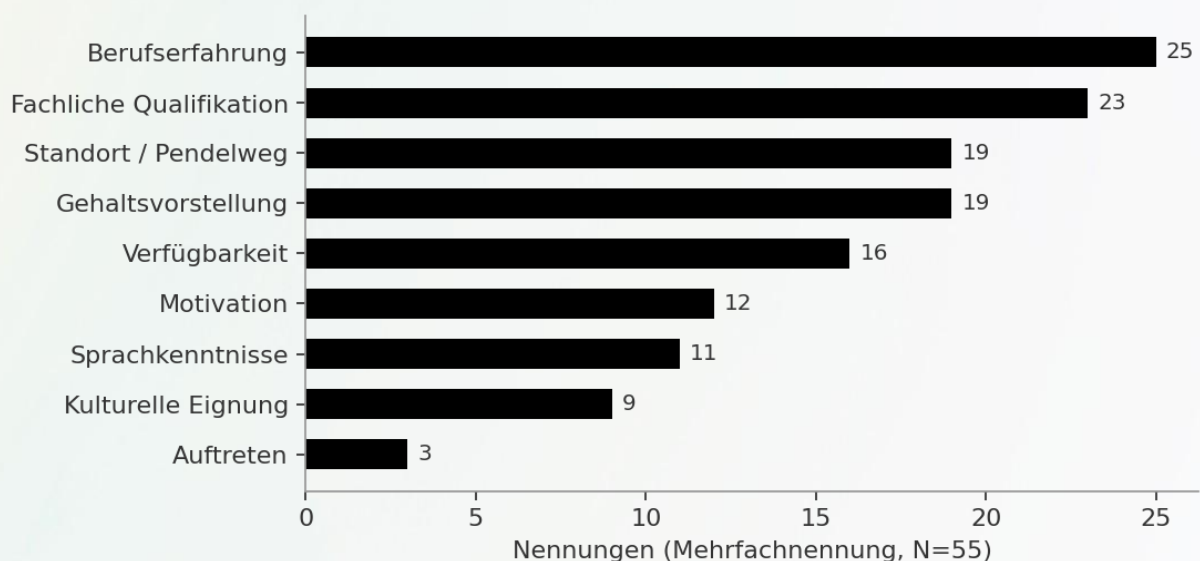


Abb. 4: Genannte Qualitätsmängel eingehender Bewerbungen, Mehrfachnennung. N=55.

Bemerkenswert an dieser Liste: Die beiden Spitzenwerte - Erfahrung und Qualifikation - sind genau die Merkmale, die sich über Stellenanzeigen am wenigsten steuern lassen. Wer wartet, was hereinkommt, bekommt den Querschnitt des aktiv suchenden Markts. Die Mängelliste beschreibt damit weniger die Kandidaten als den Kanal, über den sie kommen.

6.3 Woher die Einstellungen wirklich kommen

67 Prozent (37 von 55) gewinnen die Mehrheit ihrer Einstellungen nicht über eingehende Bewerbungen. Innerhalb dieser Gruppe stammen die Besetzungen bei 21 Unternehmen überwiegend aus Active Sourcing, bei 16 aus Mitarbeiterempfehlungen. Die Stellenanzeige ist für zwei von drei befragten Unternehmen nicht der Weg, über den besetzt wird - auch wenn sie vielerorts weiterhin der Weg ist, in den investiert wird.

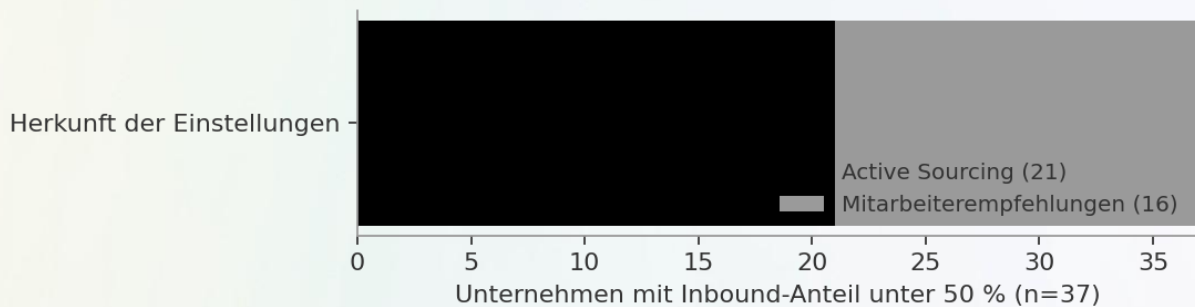


Abb. 5: Herkunft der Mehrheit der Einstellungen bei Unternehmen mit Inbound-Anteil unter 50 Prozent. n=37 von 55.

Die 18 Unternehmen mit mehrheitlich eingehenden Bewerbungen nennen als Kanäle vor allem die eigene Karriereseite (14 Nennungen), Indeed (9), Stepstone (9), LinkedIn (6) und Empfehlungen (6). Die Kostenangaben reichen von 500 bis 1.200 Euro je Anzeige bis zu Jahresbudgets über 200.000 Euro inklusive Media und Agenturen - die Angaben liegen in unterschiedlichen Einheiten vor (je Anzeige, je Einstellung, Jahresbudget) und sind daher nur als Bandbreite, nicht als Vergleichswert berichtbar.

Ein Zusammenhang mit der Zufriedenheit deutet sich an: In der Inbound-schwachen Gruppe sind 76 Prozent mit der Bewerberqualität unzufrieden, in der Inbound-starken 50 Prozent. Wegen der kleinen Teilgruppe (n=18) ist dies als Tendenz zu lesen, nicht als belastbarer Unterschied.

7. Erfolgsmuster aus den Interviews

Die offene Frage nach dem größten Erfolg in HR und Recruiting liefert wiederkehrende Muster, die sich mit den Zahlen decken. Drei Typen von Erfolgsgeschichten dominieren:

- Aktive Ansprache, wo Anzeigen versagten. Mehrfach beschreiben Befragte, dass schwierige Rollen erst über Direktansprache besetzt wurden, nachdem Anzeigen keinen passenden Rücklauf gebracht hatten - etwa eine Compliance-Rolle, die über Active Sourcing besetzt wurde.
- Empfehlungen als kostenloser Kanal. Mehrere Unternehmen berichten von kaufmännischen Rollen, die vollständig über Empfehlungen aus den eigenen Teams besetzt wurden - ohne externe Kosten, mit anschließender Übernahme des Vorgehens in weitere Bereiche.
- Prozess und Geschwindigkeit. Erfolge werden auffallend oft an schneller Rückmeldung der Fachabteilung oder standortübergreifender Bearbeitung festgemacht, nicht an einzelnen Kanälen oder Tools.

Die Erfolgsgeschichten bestätigen damit das Bild der Sourcing-Zahlen: Was funktioniert, ist aktives, schnelles, organisiertes Vorgehen - nicht das Warten auf den richtigen Posteingang.

8. Segmentvergleich nach Unternehmensgröße

Die drei Größenklassen unterscheiden sich vor allem in Struktur und Ausstattung, kaum im Ergebnis:

Merkmal	<100 MA (n=22)	100-200 MA (n=19)	>200 MA (n=14)
HR/Recruiting getrennt	9 (41 %)	10 (53 %)	12 (86 %)
HR-Software im Einsatz	11 (50 %)	12 (63 %)	12 (86 %)
ATS im Einsatz	7 (32 %)	13 (68 %)	11 (79 %)
Besetzungsdauer über 90 Tage	6 (27 %)	3 (16 %)	3 (21 %)
Inbound-Anteil über 50 %	7 (32 %)	4 (21 %)	7 (50 %)

Tab. 1: Struktur- und Prozessmerkmale nach Größenklasse. Prozentangaben beziehen sich auf die jeweilige Teilgruppe; bei Zellen unter n=5 sind die Werte als Einzelbeobachtungen zu lesen.

Bemerkenswert ist weniger, dass größere Unternehmen strukturierter und digitaler aufgestellt sind - das entspricht der Erwartung. Bemerkenswert ist, dass sich dieser Vorsprung nicht in den Ergebnisgrößen niederschlägt: Weder die Besetzungsdauer noch die Zufriedenheit mit der Bewerberqualität unterscheiden sich zwischen den Größenklassen in erkennbarem Maß. Struktur und Software sind in dieser Stichprobe Hygiene, kein Differenzierer.

9. Einordnung und Konsequenzen

Liest man die Kapitel zusammen, ergibt sich eine Kette, die die Befragten in Teilen selbst formulieren:

Erstens: Die Kapazität ist gebunden. 70 Prozent der HR-Zeit fließt in Verwaltung, und dort, wo strategische Arbeit liegen bleibt, sind es 77 Prozent. Die am häufigsten genannten Verbesserungswünsche - Prozesse, Standards, Zeit - zielen exakt auf dieses Problem. Budget wird fast nie genannt.

Zweitens: Werkzeuge kompensieren das nicht. Software ist in der Mehrheit vorhanden, verändert die Besetzungsdauer aber nicht messbar. Wo sie fehlt, scheitert die Einführung häufiger an fehlender Prozessverantwortung als am Geld - und Bewerbungen landen derweil in Mailboxen und Tabellen.

Drittens: Der Posteingang liefert nicht die Richtigen. Zwei Drittel sind mit der Bewerberqualität unzufrieden, und die Spitzenmängel - Erfahrung, Qualifikation - sind über Anzeigen kaum steuerbar. Dieselben zwei Drittel besetzen ihre Stellen bereits mehrheitlich anders: über aktive Ansprache und Empfehlungen. Die Erfolgsgeschichten der Interviews handeln fast ausnahmslos von genau diesen Wegen.

Die Konsequenz liegt in den Daten selbst: Wer die Besetzungsprobleme der befragten Unternehmen lösen will, muss nicht zuerst am Bewerbermarkt ansetzen, sondern an Zeit, Prozessverantwortung und der Fähigkeit, aktiv auf Kandidaten zuzugehen. Alles drei sind Aufstellungsfragen - und damit gestaltbar.

10. Anhang: Kennzahlenübersicht

Kennzahl	Wert	Basis
Ø Verwaltungsanteil an HR-Arbeitszeit	70,6 % (Median 70 %)	N=55
Strategische Themen bleiben liegen	69 % Ja / 24 % Nein / 7 % teils	N=55
Verwaltungsanteil wenn Strategie liegen bleibt	Ø 77,0 %	n=38
Verwaltungsanteil wenn Strategie läuft	Ø 52,3 %	n=13
HR als Hebel für Unternehmensziele genutzt	33 % Ja / 67 % Nein	N=55
Strukturierter Wissenstransfer-Plan	38 % Ja / 45 % Nein / 16 % teils	N=55
Ø Betriebszugehörigkeit	Median 5,0 Jahre	N=55
HR-Software im Einsatz	64 % Ja	N=55
ATS im Einsatz	56 % Ja	N=55
Beide Systeme oder keines	78 %	N=55
Bewerber pro Stelle	Median 16	N=55
Besetzungsdauer 30-90 Tage	47 %	N=55
Besetzungsdauer über 90 Tage	22 %	N=55
Unzufrieden mit Bewerberqualität	67 %	N=55
Können Kandidaten zum Start bewegen	71 % Ja	N=55
Inbound-Anteil unter 50 %	67 %	N=55
davon Herkunft Active Sourcing	21 von 37	n=37
davon Herkunft Mitarbeiterempfehlungen	16 von 37	n=37

Alle Berechnungen sind gegen den bereinigten Rohdatensatz (N=55) nachvollziehbar; das begleitende Rohbefund-Dokument enthält die vollständige Herleitung inklusive Kreuztabellen und Freitext-Codierung.