



Wolfgang Immerschitt  
Marcus Stumpf

# Employer Branding für KMU

Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber

 Springer Gabler



# Employer Branding für KMU

---

Wolfgang Immerschitt • Marcus Stumpf

# Employer Branding für KMU

Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber

Wolfgang Immerschitt  
Plenos – Agentur für Kommunikation GmbH  
Salzburg  
Österreich

Marcus Stumpf  
Fachhochschule Salzburg  
Puch/Salzburg  
Österreich

ISBN 978-3-658-01203-8  
DOI 10.1007/978-3-658-01204-5

ISBN 978-3-658-01204-5 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Vorwort

Das Thema Employer Branding ist in den letzten Jahren auf der Agenda der Unternehmen weit nach oben geklettert, da sich herumgesprachen hat, dass die **demographische Entwicklung** zu einer zwangsläufigen Verknappung am Arbeitsmarkt führt. Daraus resultiert ein Paradigmenwechsel am Arbeitsmarkt: Die Kandidaten suchen sich bereits jetzt ihren Arbeitgeber aus. Nicht mehr die Kandidaten müssen überzeugen, sondern die Unternehmen. In diesem Sinne wird Personalbeschaffung zu einer Managementaufgabe mit Marketing- und Vertriebscharakter. „Arbeitgeber müssen sich vermarkten und ihre Jobs aktiv und wettbewerbsorientiert vertreiben“ (Trost 2008, S. 136–140).

Die Anforderungen eines **wachsenden Dienstleistungssektors in einer Wissensgesellschaft** verlangen zudem nach höher qualifizierten Mitarbeitern. Betrachtet man im Bezug dazu die Entwicklung der Schülerzahlen, so ist folgendes festzustellen: Im vergangenen Jahrzehnt ist in Deutschland die Schülerzahl um über eine Million gesunken, im laufenden Jahrzehnt geht es linear weiter nach unten. Laut einer McKinsey-Studie lässt sich der Mangel an Akademikern bis zum Jahr 2020 auf ca. 1,2 Mio. beziffern (Buckesfeld 2010, S. 15, Abb. 1).

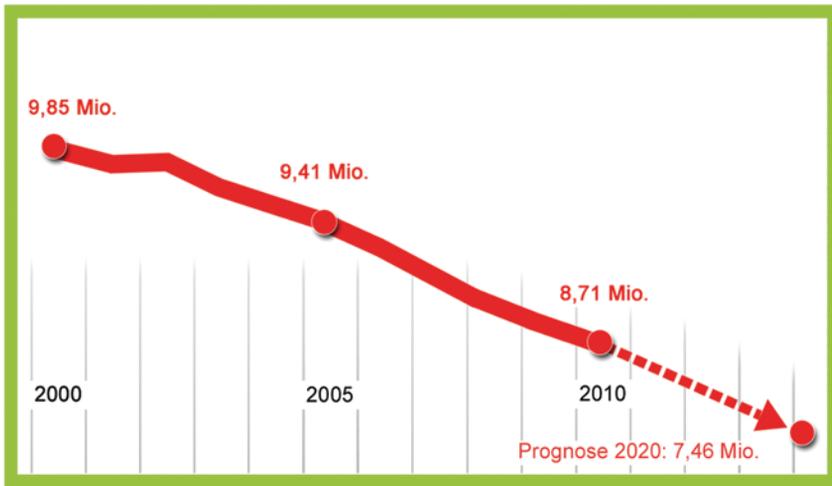
In Österreich ist die Entwicklung bei weitem noch nicht so dramatisch. Die Tendenz ist aber die gleiche. Laut Statistik Austria ist die **Zahl der Schülerinnen und Schüler** seit dem Schuljahr 2000/2001 von knapp 1,19 auf 1,12 Mio. gesunken.<sup>1</sup>

Der **Fachkräftemangel** bringt viele Klein- und Mittelunternehmen – in der Folge als KMU bezeichnet – in Schwierigkeiten. Während heute beispielsweise in Österreich bereits sieben von zehn Arbeitgebern Schwierigkeiten haben, geeignete Mitarbeiter zu finden,<sup>2</sup> wird sich diese Situation in den nächsten Jahren noch verschärfen. In Deutschland fehlen in den nächsten fünf Jahren bereits 1,5 Mio. erwerbsfähige Menschen. Jede fünfte Stelle, die durch Erreichen des Rentenalters frei wird, wird nicht mehr nachbesetzt werden können. „Jahr für Jahr entsteht ein Arbeitskräftedefizit, das kräftig aufsummiert: In fünf bis

---

<sup>1</sup> Siehe folgenden Link: [https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bildung\\_und\\_kultur/formales\\_bildungswesen/schulen\\_schulbesuch/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/formales_bildungswesen/schulen_schulbesuch/index.html).

<sup>2</sup> Dies hat eine Studie des market-Institutes im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich ergeben: [http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?angid=1&stid=632960&dstdid=0](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=632960&dstdid=0).



**Abb. 1** Schülerschwund in Deutschland

zehn Jahren werden 40 % der ‚automatisch‘ freiwerdenden Stellen nicht wieder besetzbar sein. In 20 Jahren, wenn die geburtenstarken Jahrgänge um 1965 das Rentenalter erreichen, reicht die Zahl der heute Geborenen nur noch aus, um vier von zehn frei werdenden Stellen zu füllen“, schreibt Gunter Wolf (2012, S. 470–473).

Die Arbeitgeber treffen auf eine selbstbewusste „**Generation Vollbeschäftigung**“, die sich durchaus ihres Wertes bewusst ist. Die Zeiten, in denen Arbeitgeber nach „Gutssherrenart“ Positionen vergaben, sind vorbei. Für den Mittelstand tut sich eine **quantitative wie qualitative Schere** auf, deren Spannweite zu groß werden könnte, wenn nicht entsprechende Maßnahmen gesetzt werden. Anders formuliert: Die Ressource Mitarbeiter wird zunehmend zu einem kritischen Erfolgsfaktor. Umso erschreckender ist das Ergebnis unserer Online-Befragung mittelständischer Unternehmen, an der sich mehr als 330 KMU beteiligt haben. Sehr viele der Befragten haben angegeben, sie hätten keine Probleme und würden sich deshalb auch keine Gedanken über ihre Arbeitgebermarke machen. Das erinnert ein wenig an das Verhalten von Kleinkindern, die sich „verstecken“, indem sie die Hände vor die Augen halten.

Das Ignorieren einer offensichtlichen Entwicklung hat immense **volkswirtschaftliche Bedeutung**: Die meisten Erwerbstätigen in Deutschland und Österreich sind in mittelständischen Unternehmen beschäftigt. Sie tragen die Hauptlast bei der Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen. Wenn im vielzitierten „war of talents“ (Michaels et al. 2001)<sup>3</sup> viele mittelständische Unternehmen ein Problem bekommen, dann wirkt sich das auf das ganze Land aus. Neben dem allgemeinen Fachkräftemangel kommt für die KMU

<sup>3</sup> Das vielzitierte Buch läutete die intensivere Beschäftigung mit dem Thema auch in Europa ein. Es geht auf McKinsey-Studien aus dem Jahr 1997 zurück und fand in Deutschland gleich mehrere Nachahmer, die sich den Titel „ausleihen“ und mit einem Untertitel versahen.

hinzu, dass sie auf dem Arbeitsmarkt in direktem **Wettbewerb mit Konzernen** stehen, die über ein zugkräftiges Markenimage verfügen und (scheinbar) attraktivere Konditionen bieten.

Die **Botschaft dieses Buches** ist, dass Employer Branding gerade für mittelständische Unternehmen ein Weg ist, um sich gegenüber Konzernen als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu verbessern und Kosten – nicht nur des Personalmanagements – zu senken. Employer Branding ist „ein bedeutendes Managementthema für den Mittelstand“<sup>4</sup> geworden, sagt daher auch Mario Ohoven, Präsident des Bundesverbandes mittelständische Wirtschaft (BVMW). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht rechnet sich die Investition jedenfalls: „Unternehmen, die es schaffen, sich als Arbeitgeber mit einem klaren Profil auf den relevanten Märkten zu positionieren und von den potenziellen Mitarbeitern auch als attraktives Unternehmen wahrgenommen werden, haben einen klaren Vorteil gegenüber ihren Mitbewerbern“ (Wiese 2005, S. 19). Im Zweifelsfall entscheidet die Stärke der Arbeitgebermarke möglicherweise sogar über den Fortbestand eines Betriebes. Ein geerdeter Vorstandschef eines Großkonzerns hat einmal gesagt, er könne sich sehr gut vorstellen, dass seine zigtausend Mitarbeiter ohne ihn auskommen könnten, er aber nicht ohne sie. Genauso verhält es sich in einem von der Nachfrage getriebenen Arbeitsmarkt: Ohne Mitarbeiter endet letztlich auch die unternehmerische Tätigkeit.

Employer Branding bedient sich nicht nur aus dem klassischen Instrumentekasten des Human Resource Managements. Primär geht es um die **Prägung einer Marke**. Diesen Managementprozess beschreibt in diesem Buch schwerpunktmäßig Marcus Stumpf. Employer Branding ist zu großen Teilen aber auch eine **Kommunikationsaufgabe**. Diese Thematik erläutert in erster Linie Wolfgang Immerschnitt. Was dem Buch eine Alleinstellung gibt, ist die systematische Aufbereitung von Praxistipps für mittelständische Unternehmen. Die Autoren haben **Best Practice-Beispiele** recherchiert und systematisch für alle Kontaktpunkte der Arbeitgebermarke aufbereitet. Für die verschiedenen Phasen im unternehmensbezogenen Berufsleben eines Menschen werden die Handlungsfelder beleuchtet. Hier werden Tipps gegeben, was in der Phase der externen Kommunikation – also wenn Mitarbeiter gesucht werden – zu tun ist, was in der Phase des Unternehmenseintritts und was in der Zeit der Beschäftigung des Mitarbeiters sowie bei dessen Austritt. Diese Themen werden anhand von mehr als 20 Fallbeispielen untermauert. Sie zeigen auf, wie es mit zum Teil gänzlich unterschiedlichen Ansätzen gelingt, eine einzigartige Arbeitgebermarke (Unique Employment Proposition) auszuprägen. Eine Besonderheit dieses Buches ist zudem, dass eine Methode erläutert wird, wie Unternehmen Botschaften finden können, um damit in der internen und externen Kommunikation zu punkten. Auch hier legen die Autoren großen Wert auf praktische Beispiele, die Sie als Leser für Ihr Unternehmen sehr einfach übernehmen, adaptieren oder ergänzen können.

---

<sup>4</sup> [www.foerderland.de/fachbeitraege/beitrag/Employer-Branding-im-Mittelstand-Chancen-und-positive-Effekte/557b3c5fea/](http://www.foerderland.de/fachbeitraege/beitrag/Employer-Branding-im-Mittelstand-Chancen-und-positive-Effekte/557b3c5fea/).

Das Buch richtet sich an Geschäftsführer, Führungskräfte mit Marketing- und Kommunikationsverantwortung sowie Mitarbeiter in Personalabteilungen von mittelständischen Unternehmen, die mit der Planung und Umsetzung von Employer Branding-Projekten betraut sind. Die Publikation bietet schließlich eine **theoretisch-wissenschaftliche Fundierung**. Sie ist damit für Dozierende und Studierende der Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing und Human Resource Management von Interesse. Uns war daran gelegen, verständlich, nachvollziehbar und praxisorientiert zu schreiben. Deshalb bitten wir auch um Verständnis, dass wir aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf eine Genderschreibweise verzichten. Die Bezeichnung von Personengruppen bezieht die weibliche Form selbstverständlich jeweils mit ein.

Salzburg/Stuttgart, im Mai 2014

Wolfgang Immerschitt  
Marcus Stumpf

---

## Literatur

- Buckesfeld, Y. 2010. *Employer Branding: Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Michaels, E., H. Handfield-Jones, und B. Axelrod. 2001. *The war for talent*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Trost, A. 2008. Entwickeln einer Arbeitgebermarke. *Arbeit und Arbeitsrecht* 63 (3): 136–140.
- Wiese, D. 2005. *Employer Branding. Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen*. Saarbrücken: Vdm Verlag Dr. Müller.
- Wolf, G. 2012. Erfolgsfaktor Mitarbeiterbindung. *Arbeit und Arbeitsrecht* (8): 470–473.

---

## Stimmen zum Buch

Jeder zweite Mittelständler in Deutschland hat heute schon Schwierigkeiten, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Die demographische Entwicklung können die Unternehmen nicht ändern. Umso mehr müssen sie sich als attraktive Arbeitgeber profilieren. Wie das funktioniert, ohne dabei die budgetären Möglichkeiten zu überspannen, zeigt das Buch „Employer Branding für KMU“ anhand einer Vielzahl von Praxisbeispielen. Es regt nicht nur zum Nachdenken über Rekrutierung und Mitarbeiterbindung an, sondern bietet ganz konkrete Handlungshilfen.

*Mario Ohoven, Präsident des BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft, Unternehmensverband Deutschlands e.V.*

Der Mittelstand ist – gerade im deutschsprachigen Raum, aber auch in weiten Teilen der europäischen Union und sogar der Weltwirtschaft – als Motor der volkswirtschaftlichen Entwicklung einzuschätzen. Die Ausstattung kleiner und mittelständischer Unternehmen mit den erforderlichen Ressourcen, insbesondere den personellen Ressourcen, muss als wettbewerbswirksamer und damit erfolgskritischer Faktor gewertet werden. Insofern hat die im vorliegenden Werk präsentierte Thematik des Employer Branding für KMU eine besonders hohe Bedeutung. Die vorliegende Publikation, die diese Thematik als erstes Werk aufgreift, zeichnet sich dadurch aus, dass nicht nur eine theoretische Fundierung erfolgt, sondern anhand zahlreicher Praxisbeispiele und Fallstudien der Umsetzungsprozess und das Controlling des Employer Branding speziell für den Mittelstand sehr praxisnah dargestellt wird.

*Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker, Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Controlling sowie Wissenschaftlicher Direktor des Europäischen Kompetenzzentrums für Angewandte Mittelstandsforschung an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg*

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Umbruch der Arbeitswelt</b> .....	1
1.1 Arbeitsmarktpolitische Folgen des demografischen Wandels .....	3
1.1.1 Fachkräftemangel – gegenwärtig und zukünftig .....	4
1.1.2 War of Talents .....	5
1.1.3 Überalterung der Belegschaft .....	6
1.2 Wertewandel – veränderte Einstellungen zur Arbeit .....	7
1.3 Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberattraktivität .....	9
1.3.1 Arbeitgeberimage und Reputation .....	10
1.3.2 Arbeitgeberqualität .....	11
Literatur .....	12
<b>2 Merkmale von Klein- und Mittelunternehmen</b> .....	17
2.1 Begriffsdefinition KMU .....	18
2.2 Charakteristika von KMU .....	20
2.2.1 Führungsspezifische Charakteristika .....	22
2.2.2 Organisationsspezifische Charakteristika .....	23
2.2.3 Personalstrukturbedingte Charakteristika .....	24
2.3 Personalmanagement in KMU .....	24
2.3.1 Definition und Aufgaben des Personalmanagements .....	24
2.3.2 Institutionalisierungsgrad des Personalmanagements in KMU .....	25
2.3.3 Materielle und immaterielle Anreize in KMU .....	26
2.3.4 Personalentwicklung in KMU .....	27
2.4 Stärken-Schwächen-Profil der KMU .....	28
Literatur .....	30

<b>3</b>	<b>Theoretische Grundlagen des Employer Branding</b> .....	35
3.1	Begriffsdefinition Employer Brand und Employer Branding .....	35
3.1.1	Employer Brand .....	35
3.1.2	Employer Branding .....	39
3.2	Funktionen und Wirkungsbereiche einer Employer Brand .....	40
3.3	Employer Branding vs. Personalmarketing .....	43
	Literatur .....	44
<b>4</b>	<b>Employer Branding-Prozess und Situationsanalyse</b> .....	47
4.1	Ablauf des Employer Branding-Prozesses .....	47
4.2	Initialisierung von Employer Branding-Projekten .....	50
4.3	Analyse der Unternehmens- und Marktsituation .....	52
4.3.1	Arbeitgebereigenschaften .....	53
4.3.2	Arbeitgeberimage .....	58
4.3.3	Personalbedarfsplanung .....	60
4.3.4	Definition der (kritischen) Zielgruppen .....	62
4.3.5	Zielgruppenpräferenzen .....	65
4.4	SPV AG: Profilierung zur Verbesserung der Bewerberpassung .....	66
4.5	Arbeitsmarkt- und Wettbewerbsanalyse .....	70
4.6	Verdichtung der Analyseergebnisse und Festlegung des Soll-Bildes .....	70
	Literatur .....	73
<b>5</b>	<b>Employer Branding-Ziele und strategische Planung</b> .....	77
5.1	Definition der Employer Branding-Ziele .....	78
5.1.1	Steigerung der Reputation des Unternehmens .....	81
5.1.2	Reduktion der Rekrutierungskosten neuer Mitarbeiter .....	82
5.1.3	Erhöhung der Motivation und der Leistungsbereitschaft .....	82
5.1.4	Verbesserung der Mitarbeiterbindung .....	83
5.2	Bestimmung der Arbeitgeberpositionierung .....	84
5.3	Entwicklung eines Kreativkonzepts .....	88
	Literatur .....	89
<b>6</b>	<b>Umsetzung von Employer Branding-Maßnahmen</b> .....	91
6.1	Entwicklung von konsistenten Botschaften .....	92
6.2	Integriertes Kommunikationskonzept .....	100
6.3	Interne und externe Maßnahmen an den Kontaktpunkten der Arbeitgebermarke .....	103
	Literatur .....	105

---

<b>7 Phase der Rekrutierung neuer Mitarbeiter</b> .....	107
7.1 Information und Bewerbung über die Karriere-Website .....	108
7.2 Markenbildung durch Image- und Stellenanzeigen in Printmedien .....	113
7.3 Online-Stellenanzeigen als wichtigster Kanal des Recruitings .....	118
7.4 Nicht erzählen, sondern zeigen: Netmovies sind authentisch .....	118
7.5 Social Media und mobiles Recruiting für die Digital Natives .....	121
7.6 Medienarbeit in Regional- und Wirtschaftsmedien .....	125
7.7 Publikationen in Fachmedien .....	126
7.8 Networking an Universitäten und Fachhochschulen .....	128
7.9 Personalbeschaffung über Arbeitsämter und Personalberater .....	131
7.10 Eigene Mitarbeiter als Botschafter und Empfehler .....	133
7.11 Spielen um den Job: Recruitainment und Bewerberevents .....	135
7.12 Arbeitgeber-Rankings und Bewertungsplattformen .....	136
7.13 Bildung einer Arbeitgebermarke für Regionen und Branchen .....	139
Literatur .....	140
<b>8 Fallbeispiele für Rekrutierungsmaßnahmen</b> .....	143
8.1 Kommunikationskampagne „Pflege deinen Traum“ für die SALK .....	143
8.2 Social Media als Rezept gegen MINT-Mangel bei dmc digital media center GmbH .....	146
8.3 Volksbank Bühl entstaubt Kommunikation mit Social Media .....	150
8.4 Profi Engineering Systems AG: Busshuttle zum IT-Job .....	153
8.5 Wenn Headhunter die Nadel im Heuhaufen nicht mehr finden: Firstwaters .....	157
8.6 Deutscher Meister der Mitarbeiterbewertung: aam it .....	159
8.7 Employer Branding in der ganzen Region: Autohaus Witteler .....	162
<b>9 Einstiegsphase neuer Mitarbeiter</b> .....	165
9.1 Bewerbermanagement bei der Kandidatenauswahl .....	166
9.2 Informations- und Willkommensunterlagen für Newcomer .....	168
9.3 Neue Mitarbeiter in ihre Aufgaben einführen .....	169
Literatur .....	172
<b>10 Fallbeispiele für die Einstiegsphase</b> .....	173
10.1 Mit dem Handbuch in die Vamed Vitality World .....	173
10.2 Der 90-Tage-Plan für neue Mitarbeiter von Schlotterer .....	177
10.3 BKK firmus: Im permanenten Dialog zwischen Team und Leitung .....	181
10.4 Schindlerhof: Mitarbeiter werden in die Vogelperspektive gebracht .....	184

<b>11 Phase der Mitarbeiterbindung</b> .....	189
11.1 Optimierung der Unternehmenskultur .....	191
11.2 Interne Führung der Arbeitgebermarke .....	193
11.3 Dialog zwischen Mitarbeiter und Führungskraft .....	194
11.4 Wissen und Verständnis durch interne Kommunikation schaffen .....	197
11.5 Karriereförderung durch Aus- und Weiterbildung .....	201
11.6 Monetäre Anreize und Gesten der Anerkennung .....	202
11.7 Gestaltung der Arbeitswelt: Work-Life-Balance .....	202
11.8 Gestaltung des Ausstiegs von ehemaligen Mitarbeitern .....	208
Literatur .....	209
<b>12 Fallbeispiele für Maßnahmen der Mitarbeiterbindung</b> .....	213
12.1 Elisabethinen Graz setzen auf Wert schätzende Unternehmenskultur ....	213
12.2 „Fill your future“ in einer strukturierten Wertelandschaft .....	216
12.3 perbit: Leistungsorientierte Vergütung mit Sicherheitsnetz .....	220
12.4 Familienfreundliche Ampelregelung der Arbeitszeit bei bremenports ....	224
12.5 AirITSystems: Freie Arbeitszeitgestaltung auf Vertrauensbasis .....	227
12.6 BKK Linde: Durch Mitarbeitermotivation den Strukturwandel managen .....	229
12.7 Strukturierter Mitarbeiterdialog in der Salzburger Sparkasse .....	232
12.8 easySoft: Kletterwand als Manifest der Unternehmenskultur .....	236
12.9 Interner Erfahrungsaustausch in den PrivateCityHotels .....	239
12.10 Zur Rose Pharma: Wöchentliche Post von der Geschäftsführung .....	242
<b>13 Controlling des Employer Branding</b> .....	245
13.1 Definition und Funktion des Employer Branding Controlling .....	246
13.2 Probleme des Employer Branding Controlling .....	247
13.3 Instrumente des Employer Branding Controlling .....	248
13.3.1 Balanced Scorecard bzw. Brand Scorecard .....	248
13.3.2 Controlling-Standard laut dem Quality Employer Branding e.V. ....	250
13.3.3 Controlling-Standard nach der DEBA .....	252
13.4 Kennzahlen des Employer Branding .....	255
13.5 Kontrolle der kommunikativen Wirkung des Employer Branding .....	257
Literatur .....	259
<b>14 Resümee und Ausblick</b> .....	261

---

## Die Autoren

**Dr. Wolfgang Immerschitt** ist geschäftsführender Gesellschafter der Agentur Plenos und Lektor an der Universität Salzburg am Fachbereich Kommunikationswissenschaft. Er studierte nach dem Abitur am Jakob Fugger Gymnasium in Augsburg Politikwissenschaft, Publizistik sowie Spanisch an der Paris Lodron Universität Salzburg und promovierte 1981 mit Auszeichnung. Die Dissertation befasste sich mit der Wirtschafts- und Währungspolitik der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft.

Während des Studiums war Dr. Immerschitt Studienassistent am Senatsinstitut für Politikwissenschaft der Universität Salzburg und nach der Promotion kurze Zeit Universitätsassistent, ehe er zum Chef vom Dienst der Presseabteilung der Wirtschaftskammer Salzburg (1981) berufen wurde. Während dieser Tätigkeit war er auch als Korrespondent für die Tageszeitung „Die Presse“ tätig. 1990 wechselte er als Pressesprecher zum Raiffeisenverband Salzburg. Wenig später übernahm er bei der Bank auch die Marketingleitung. Gleichzeitig gehörte er auch der Zentralen Raiffeisenwerbung und dem Fachgremium Marketing des österreichischen Bankensektors an.

Seit 1999 ist er geschäftsführender Gesellschafter von Plenos – Agentur für Kommunikation – früher Pleon Publico. Seine Bücher „Profil durch PR“ und „Crossmediale Pressearbeit“ sind im Springer Gabler Verlag erschienen.

**Prof. Dr. Marcus Stumpf** ist Professor für Marketing und Relationship Management am Studiengang Betriebswirtschaft der Fachhochschule Salzburg. Stumpf ist **Marketing-experte** für das Marken- und Kommunikations- sowie Relationship Management von Unternehmen und Institutionen. Sein Erfahrungshintergrund in der Berufs- und Beratungspraxis ist umfassend: vom Strategischen Marketing, der Kundenorientierung, dem Branding und der Integrierten Kommunikation bis hin zum Sponsoring. Er ist mit den unterschiedlichsten Branchen vertraut; sein besonderes Interesse gilt klein- und mittelständischen Unternehmen sowie dem Non-Profit- und Verbandsbereich.

Seine **Hochschulkarriere** begann Stumpf an der Universität Bayreuth, wo er Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing und Dienstleistungsmarketing studierte. Nach dem Diplom in Bayreuth promoviert er sich an der Universität Basel am Lehrstuhl von Prof. Dr. Manfred Bruhn mit einer Forschungsarbeit über die „Erfolgskontrolle der

Integrierten Kommunikation“. Im Jahr 2005 erhielt er für seine Dissertation den von der Swiss Association for Quality (SAQ) gestifteten Seghezzi-Preis.

Der Promotion folgten mehrere Jahre **Beratungs- und Managementpraxis**. So war er als Seniorekonsultant an der ZMU Marketingakademie in Oestrich-Winkel sowie als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter an der Führungs-Akademie des Deutschen Olympischen Sportbundes in Köln tätig. Als Geschäftsführer verantwortete er schließlich die Markenführung und Vermarktung des zweitgrößten deutschen Sportverbandes.

Seit dem Jahr 2009 ist er Fachbereichsleiter und **Inhaber der Professur für Marketing und Relationship Management** am Studiengang Betriebswirtschaft der Fachhochschule Salzburg. Seine Aktivitäten als Dozent beschränkt Marcus Stumpf nicht allein auf Lehrveranstaltungen für den akademischen Nachwuchs. Er ist auch auf die Weiterbildung von Führungskräften der deutschen, österreichischen und schweizerischen Wirtschaft fokussiert. So engagiert er sich u. a. im Rahmen von Executive MBA-Programmen der Universität Bayreuth, der Donau-Universität in Krems und beim Schweizerischen Ausbildungszentrum für Marketing, Werbung und Kommunikation (SAWI) in Zürich/Dübendorf.

Neben seiner hauptberuflichen Tätigkeit ist Stumpf **Fachautor und Vortragender**, u. a. zu den Themen „Neuromarketing – Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung und Kommunikation“ oder „Employer Branding für KMU – Planung und Umsetzung von Arbeitgebermarken im Mittelstand“. Als Gründer und Direktor des Employer Branding Institute (EBI) mit Büros in Stuttgart und Salzburg ist er als selbständiger Berater vor allem für mittelständische Unternehmen sowie Organisationen tätig und verbindet dabei seinen wissenschaftlichen Hintergrund mit seinen beruflichen Erfahrungen.

Wenn Sie Fragen zu den Inhalten des Buches haben oder einen Beratungstermin vereinbaren wollen, kontaktieren Sie die Autoren bitte unter folgenden Mailadressen:

- [wolfgang.immerschitt@plenos.at](mailto:wolfgang.immerschitt@plenos.at)
- [stumpf@employer-branding-institute.com](mailto:stumpf@employer-branding-institute.com)

Da das Thema Employer Branding sich permanent weiterentwickelt, laden wir Sie auch ein, sich laufend über Neuheiten auf folgenden Webseiten zu informieren:

- [www.plenos.at](http://www.plenos.at) (Stichworte: Arbeitgebermarke und Employer Branding) bzw.
- [www.employer-branding-institute.com](http://www.employer-branding-institute.com)

Die Autoren publizieren hier in regelmäßigen Abständen Fachbeiträge.

---

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1</b>	Schülerschwund in Deutschland	VI
<b>Abb. 1.1</b>	Herausforderungen und Bedrohungen	2
<b>Abb. 1.2</b>	Vorausberechnete Bevölkerungsstruktur für EU 27	3
<b>Abb. 1.3</b>	Folgen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt	4
<b>Abb. 1.4</b>	Gallup Engagement-Index 2012	6
<b>Abb. 1.5</b>	Generationenzeitachse	7
<b>Abb. 3.1</b>	Anspruchsgruppen einer Corporate Brand	37
<b>Abb. 3.2</b>	Funktionen und Wirkungsbereiche einer Employer Brand	41
<b>Abb. 3.3</b>	Employer Branding als Schnittmenge aus Marketing und Human Resource Management	44
<b>Abb. 4.1</b>	Prozessablauf des Employer Branding	48
<b>Abb. 4.2</b>	Taxonomie der Arbeitgebereigenschaften	56
<b>Abb. 4.3</b>	Eigenschaften eines attraktiven Arbeitgebers im KMU-Bereich	57
<b>Abb. 4.4</b>	Portfolio zur Identifikation der Engpass- und Schlüsselfunktionen	63
<b>Abb. 4.5</b>	Ebenen der Bewerberpräferenzen und Werteorientierungen	66
<b>Abb. 4.6</b>	Verschiedene Zielgruppen werden unterschiedlich angesprochen. Das gilt auch für die Bildsprache.	67
<b>Abb. 4.7</b>	SWOT-Analyse	71
<b>Abb. 5.1</b>	Strategische Ausrichtung des Employer Branding	78
<b>Abb. 5.2</b>	Hierarchie von Zielebenen	79
<b>Abb. 5.3</b>	Inhalte der Arbeitgeberpositionierung	85
<b>Abb. 5.4</b>	Qualitäten einer Arbeitgeberpositionierung	87
<b>Abb. 6.1</b>	Botschaften	94
<b>Abb. 6.2</b>	Elemente eines Konzeptpapiers der Integrierten Kommunikation	101
<b>Abb. 6.3</b>	Vertikale und horizontale Ordnung der Inhalte der Integrierten Kommunikation	102
<b>Abb. 6.4</b>	Kontaktpunkte mit der Arbeitgebermarke	104
<b>Abb. 7.1</b>	Externe Kommunikation	109
<b>Abb. 7.2</b>	Jobanzeige Hotel Paradies	117
<b>Abb. 7.3</b>	Jobanzeige Hotel Paradies II	119
<b>Abb. 8.1</b>	Kampagne SALK	145

---

<b>Abb. 8.2</b>	Best-Of, dmc digital media center .....	149
<b>Abb. 8.3</b>	Volksbank Praktikant .....	151
<b>Abb. 8.4</b>	IT-Werbung, PROFI AG .....	156
<b>Abb. 8.5</b>	aam it auf kununu.at .....	161
<b>Abb. 8.6</b>	Berufsnachwuchs, Autohaus Witteler .....	164
<b>Abb. 10.1</b>	Mitarbeiterhandbuch Vamed .....	175
<b>Abb. 10.2</b>	Zeitungsartikel Schlotterer .....	178
<b>Abb. 10.3</b>	Seilziehen, BKK firmus .....	183
<b>Abb. 10.4</b>	Mitarbeiter-App Schindlerhof .....	187
<b>Abb. 11.1</b>	Orthomol .....	206
<b>Abb. 12.1</b>	Fill Infoinsel .....	218
<b>Abb. 12.2</b>	Firmenwagen Perbit .....	222
<b>Abb. 12.3</b>	Beruf und Familie, Bremenports .....	225
<b>Abb. 12.4</b>	Teambuilding, BKK Linde .....	231
<b>Abb. 12.5</b>	Markenartikel Sparkasse .....	234
<b>Abb. 12.6</b>	Kletterwand, easySoft .....	238
<b>Abb. 12.7</b>	Informationsschreiben Zur Rose .....	243
<b>Abb. 13.1</b>	Balanced Scorecard für den Bereich Employer Branding .....	249
<b>Abb. 13.2</b>	Queb-Dashboard .....	252
<b>Abb. 13.3</b>	Beispiel eines Faktorenkreises des Arbeitgebermarkenerfolgs .....	254
<b>Abb. 13.4</b>	Kennzahlen des Personalmanagements .....	255
<b>Abb. 13.5</b>	Messgrößen der internen und externen Employer Branding-Kommunikation .....	258

---

## Tabellenverzeichnis

<b>Tab. 1.1</b>	Charakteristika und Einstellungen der Generationen im Vergleich .....	9
<b>Tab. 2.1</b>	Klassifizierung von Klein- und Mittelunternehmen der EU .....	19
<b>Tab. 2.2</b>	Merkmalskatalog nach Pfohl .....	21
<b>Tab. 2.3</b>	Bruttostundenverdienst nach Beschäftigungsgrößenklassen .....	27
<b>Tab. 2.4</b>	Weiterbildungsmaßnahmen in KMU nach Unternehmensgröße .....	28
<b>Tab. 2.5</b>	Stärken-Schwächen-Profil von KMU als Arbeitgeber .....	30
<b>Tab. 3.1</b>	Definitionen des Begriffs Employer Brand .....	36
<b>Tab. 3.2</b>	Definitionen des Begriffs Employer Branding .....	39
<b>Tab. 4.1</b>	Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen des Employer Branding .....	52
<b>Tab. 4.2</b>	Mögliche Stärken eines Unternehmens als Arbeitgeber .....	54
<b>Tab. 4.3</b>	Analysebereiche und Fragenkatalog zur Arbeitgeberqualität .....	55
<b>Tab. 4.4</b>	Interne und externe Einflussfaktoren auf den Personalbedarf .....	61
<b>Tab. 5.1</b>	Beispiele für Employer Branding-Ziele .....	80
<b>Tab. 13.1</b>	Übersicht von Kennzahlen .....	251
<b>Tab. 13.2</b>	Erfolgsfaktoren des Faktorenkreises .....	253
<b>Tab. 13.3</b>	Kennzahlen für das Employer Branding .....	256

Vor allem mittelständische Unternehmen stehen vor einer Vielzahl an personalrelevanten Herausforderungen, denen es im Interesse des Erhalts und der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zu begegnen gilt. Diese **Herausforderungen und Bedrohungen** sind in Abb. 1.1 zusammengefasst.

Insbesondere zwei gesellschaftliche Entwicklungen sind verantwortlich dafür, dass das Thema Employer Branding überhaupt eine so entscheidende Rolle spielt: die Entwicklung der Bevölkerungszahlen in Deutschland und Österreich sowie daraus resultierend die zunehmende Verknappung von jungen Menschen, die am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Diese Entwicklungen können von einzelnen Unternehmen nicht beeinflusst werden. Auch der Standort ist eine Gegebenheit, die in der Regel hingenommen werden muss. Betriebe in Randlagen haben es oft schwerer, Führungskräfte zu rekrutieren, als Unternehmen in attraktiven Agglomerationen oder Regionen mit hohem Freizeitwert. Auch manche Branche tut sich schwerer als andere, Mitarbeiter zu finden, weil das Image schlecht ist oder es einfach „uncool“ ist, bestimmte Dienstleistungen zu verrichten. Sehr gut beeinflussbar sind hingegen Arbeitgeberqualität und auch das Image des Unternehmens. Hier setzt die Kommunikation an.

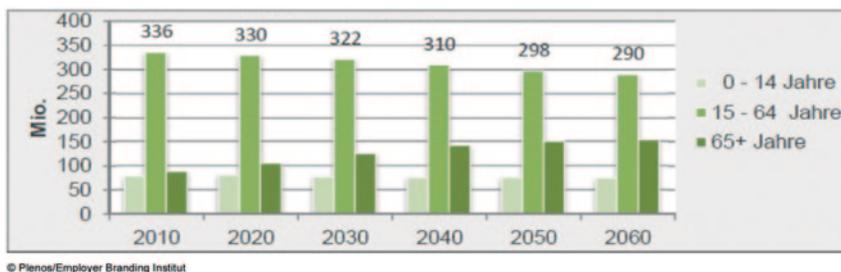
**Bedrohungen** resultieren einerseits aus der Personalknappheit: Wie dies anhand des zitierten Mangels an Ingenieuren in Deutschland belegt wurde, bedeuten unbesetzte Stellen Wachstumsverluste für den Betrieb, aber auch für die Volkswirtschaft insgesamt. Letztlich kann sich die Situation so dramatisch entwickeln, dass die Wettbewerbsfähigkeit sinkt und in letzter Konsequenz sogar die Verdrängung aus dem Markt droht. Andererseits spielt auch die Motivation eine enorme Rolle: Motivierte Mitarbeiter sind leistungsbereiter und auch innovativer, dies haben zahlreiche Studien belegt. Ein spezielles Problem ist die Fluktuation: Ausscheidende Mitarbeiter nehmen immer auch Know-how mit. Einschulungszeit, Erfahrung, Produkt- und Marktkenntnis gehen verloren, die ein neu eintretender Mitarbeiter erst wieder aufbauen muss.



**Abb. 1.1** Herausforderungen und Bedrohungen

Kurz gesagt, die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Zur Steigerung der Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber nimmt die Personalarbeit in den Unternehmen eine wichtige Rolle ein. Laut einer von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) im Jahr 2011 durchgeführten Studie sind der **demografische Wandel** und der **Wertewandel** die größten Trends, die sich in der Zukunft am stärksten auf das Personalmanagement der Unternehmen auswirken werden (DGFP 2011a, S. 24). Diese Ergebnisse decken sich auch mit den Studienresultaten der Boston Consulting Group und der World Federation of Personal Management Associations. Aus Sicht der Befragten (über 4.700 Führungskräfte) werden in naher Zukunft acht Personalthemen von großer Bedeutung sein (BCG und WFPMA 2008, S. 6): Talentmanagement, Verbesserung der Leadership-Qualitäten, Work-Life-Balance, Demografie-Management, Entwicklung zur lernenden Organisation, Globalisierungsmanagement, Change-Management und Transformation der Unternehmenskultur.

Primäres Ziel dieses Kapitels ist daher die Darstellung dieser wesentlichen Entwicklungen im Detail, mit denen Unternehmen bzw. deren Personalpolitik konfrontiert sind. Der erste Abschnitt (1.1) widmet sich den arbeitsmarktpolitischen Folgen des demografischen



**Abb. 1.2** Vorausberechnete Bevölkerungsstruktur für EU 27. (Quelle: in Anlehnung an Europäische Union 2011, S. 52 f.)

Wandels. Daraufaufgehend (Abschnitt 1.2) wird auf den Wertewandel bzw. die veränderten Einstellungen zur Arbeit sowie die daraus resultierenden Auswirkungen näher eingegangen.

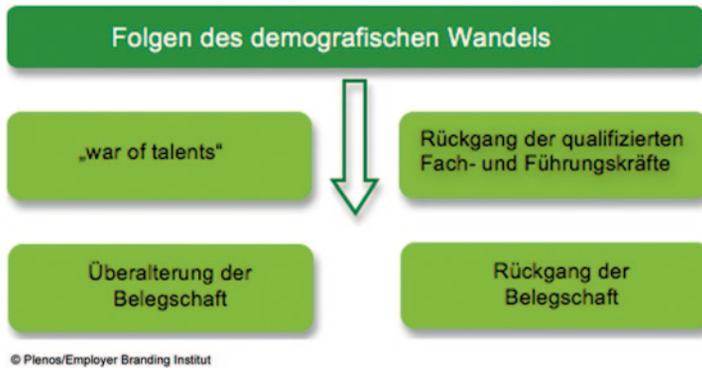
## 1.1 Arbeitsmarktpolitische Folgen des demografischen Wandels

Der **demografische Wandel** – als Begriff weder positiv noch negativ behaftet – beschreibt die Veränderung der Zusammensetzung der Bevölkerung hinsichtlich ihrer Größe und Struktur. Beeinflusst wird der demografische Wandel von drei Faktoren: der Geburtenrate, der Lebenserwartung und vom Wanderungssaldo (Günther 2010, S. 3). Aktuell gerät der demografische Wandel zunehmend in den Blickpunkt der Gesellschaft und Wirtschaft. Der Grund liegt darin, dass in den meisten Industriestaaten die Bevölkerung im 21. Jahrhundert zu Beginn altern und anschließend abnehmen wird – mit Folgen für den Arbeitsmarkt (Prezewowsky 2007, S. 1). Die Ursachen für die **Verschiebung der Bevölkerungsstruktur** liegen in der gestiegenen Lebenserwartung und der anhaltend niedrigen Geburtenrate. Abbildung 1.2 zeigt, wie sich die demografische Zusammensetzung der Bevölkerung nach Altersgruppen in der Europäischen Union (EU 27) nach derzeitigen Berechnungen verändern wird.

Allgemein wird für Europa eine (**Über-)Alterung der Bevölkerung** prognostiziert. Laut Voraussagen der Eurostat werden alle EU-Mitgliedstaaten von der Bevölkerungsalterung betroffen sein (Eurostat 2013). Während der Anteil der älteren Bevölkerung zunimmt, sinkt der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und 64 Jahren. Die Anzahl der Personen im Erwerbsalter wird im Vergleich zwischen den Jahren 2010 und 2060 um rund 14% von 336 auf 290 Mio. Menschen sinken.

Für den Arbeitsmarkt und das Personalmanagement sind die **Folgen der demografischen Entwicklung** vielschichtig. Abbildung 1.3 zeigt, mit welchen Entwicklungen Unternehmen vermehrt konfrontiert sein werden.

Die Folgen der demografischen Veränderung – Rückgang der Berufseinsteiger, Überalterung der Belegschaft, Rückgang der qualifizierten Fach- und Führungskräfte sowie der „war of talents“ – werden das unternehmerische Handeln stark beeinflussen. Auf sie wird daher nachfolgend detailliert eingegangen.



**Abb. 1.3** Folgen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt (Quelle: in Anlehnung an Klaffke 2009, 14; Bormann, Bleis 2011,14)

### 1.1.1 Fachkräftemangel – gegenwärtig und zukünftig

Angesichts des demografischen Wandels werden in den kommenden Jahrzehnten Probleme bei der Fachkräfteversorgung auftreten (Demary und Erdmann 2012, S. 4). Durch die **Verknappungssituation von Berufseinsteigern sowie qualifizierten Fach- und Führungskräften** ist die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen gefährdet. Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist die Deckung des Fachkräftebedarfs für Unternehmen somit von hoher Bedeutung (Kay und Richter 2010, S. 10). Im Unterschied zu angelernten oder ungelerten Arbeitnehmern werden Fachkräfte über einen erlernten Beruf und/oder einen Schulabschluss definiert. Im EU-Durchschnitt (EU 27) sieht fast jedes siebte KMU die wirtschaftliche Entwicklung durch die mangelnde Fachkräfteversorgung beeinträchtigt (Demary und Erdmann 2012, S. 4). In Deutschland stufen ca. 35 % der KMU die Fachkräftesituation als größte unternehmerische Herausforderung ein, in Österreich sind es rund 28 %.

Der Fachkräftemangel ist **kein Zukunftsszenario**, sondern ein **gegenwärtiges Problem**. Laut einer im Herbst 2012 durchgeführten Studie der Wirtschaftskammer Österreich meldeten die heimischen Unternehmen einen Bedarf an 150.000 zusätzlichen Mitarbeitern. Am dringendsten werden Personen mit Lehrabschluss gesucht. Große Rekrutierungsschwierigkeiten haben vor allem Kleinunternehmen: Rund ein Drittel der Betriebe mit sechs bis 20 Mitarbeitern finden in manchen Bereichen keine geeigneten Mitarbeiter und zwei Drittel der Betriebe mit mehr als 20 Mitarbeitern können nicht alle vakanten Positionen besetzen (WKO 2012). Zu ähnlichen Ergebnissen kam eine Studie von Ernst & Young, wonach 78 % der österreichischen KMU angaben, „[...] dass es ihnen ‚eher schwer‘ oder ‚sehr schwer‘ fällt, neue und ausreichend qualifizierte Mitarbeitende zu finden“ (Ernst & Young 2012, S. 10).

Der Rückgang der Erwerbsbevölkerung ist aber nicht allein als Hauptgrund für den Fachkräftemangel zu sehen. Unternehmen klagen schon länger über **Diskrepanzen zwischen Qualifikationsanforderungen und Qualifikationen** der Erwerbspersonen (Hei-

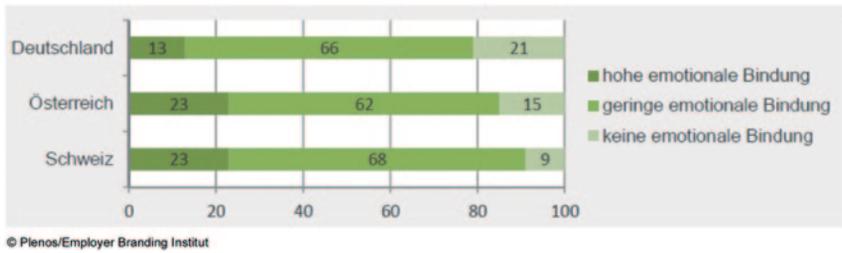
demann 2012, S. 4). Determiniert wird der Fachkräftemangel auch vom **Berufswahlverhalten**. Beispielsweise herrscht seit längerem ein Mangel an Fachkräften in den MINT-Disziplinen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik). Im Jahr 2011 klagten rund 14 % der europäischen Unternehmen über einen Fachkräftengpass in diesen Bereichen (EurActiv 2013). Die Ursachen für diese Entwicklung sehen die Experten in der mangelnden, auf Naturwissenschaften ausgerichteten Schulbildung, den Rückgang der Lehrkräfte in diesen Disziplinen und des nach wie vor geringen Interesses von Frauen an diesen Studienrichtungen (Trost 2012, S. 12).

Die **Auswirkungen des Fachkräftemangels** sind entscheidend für die Zukunft der Unternehmen. Wenn es ihnen über einen längeren Zeitraum nicht gelingt, wichtige Schlüsselpositionen zu besetzen, verlieren sie ihre Wettbewerbsfähigkeit (Kay und Richter 2010, S. 10). Sollten nicht ausreichend Fachkräfte verfügbar sein, kann dieser Engpass zu einem Wachstumshemmnis führen, obwohl aufgrund der Entwicklungen der Absatzmärkte eine Ausdehnung der Geschäftstätigkeit möglich wäre (Demary und Erdmann 2012, S. 6). Lange Vakanzen sind besonders für KMU gravierend, da sie im Vergleich zu Großunternehmen durch die geringe Mitarbeiteranzahl die Arbeit nicht laufend im Unternehmen umverteilen können. Hinzu kommt – bedingt durch die geringe Arbeitsteilung – die hohe Bedeutung der Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters (Kay und Richter 2010, S. 10).

### 1.1.2 War of Talents

Für Unternehmen wird es nicht nur schwieriger werden, qualifizierte Mitarbeiter zu finden, sondern diese auch langfristig an das Unternehmen zu binden und sich im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter durchzusetzen. Der „**war of talents**“ hat schon längst begonnen und wird in Zukunft mit noch konsequenteren Mitteln betrieben werden. Mit zunehmendem Fachkräftengpass steigt vor allem die Gefahr des „qualifizierten Aderlasses“ (Flato und Reinbold-Scheible 2008, S. 26): Unternehmen werden künftig stärker damit konfrontiert werden, dass ihre leistungsfähigen und qualifizierten Mitarbeiter von der Konkurrenz umworben und im schlimmsten Fall abgeworben werden. Besonders hart trifft es Unternehmen, die ihre Mitarbeiter selbst ausbilden und für höhere Qualifikationen schulen.

Unternehmen können sich deshalb nicht ausschließlich auf die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter fokussieren. Wichtig wird die Frage sein, wie sie die **bestehenden Mitarbeiter langfristig motivieren** und an das Unternehmen binden können, denn Abwerbungen haben neben den Personalbeschaffungs- und Einarbeitungskosten noch weitere negative Folgen (Jonas 2009, S. 89). Mit dem Ausscheiden qualifizierter Fachkräfte droht ein Know-how-Verlust, der beispielsweise aktuelle Projekte im Unternehmen in Mitleidenschaft ziehen kann. Nicht außer Acht zu lassen ist der drohende Imageschaden des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber (Jonas 2009, S. 89). Eine hohe **Fluktuation** kann



**Abb. 1.4** Gallup Engagement-Index 2012. (Quelle: in Anlehnung an Gallup 2011a)

sich auch negativ auf das Betriebsklima auswirken und die Motivation der restlichen Mitarbeiter mindern (Knecht 2011, S. 16).

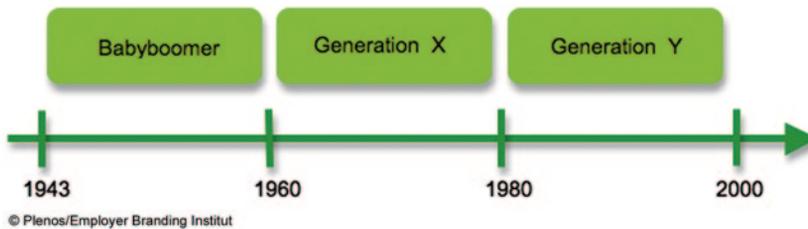
Dass die Unternehmen nicht nur die Gewinnung von Mitarbeitern, sondern auch deren Bindung bei ihren Maßnahmen zu berücksichtigen haben, unterstreicht eine Studie des Gallup-Institutes (Gallup 2011b, S. 1 f.). Das Gallup-Institut erstellt jährlich eine Studie darüber, wie hoch die **emotionale Bindung der Beschäftigten** an das Unternehmen ist. Laut Engagement-Index 2010 haben in Österreich 23% der Mitarbeiter eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber, d. h., dass sich lediglich 23% gegenüber ihrem Unternehmen verpflichtet fühlen und sich engagieren. Die überwiegende Mehrheit, nämlich 62%, macht Dienst nach Vorschrift und 15% der Mitarbeiter haben bereits „**innerlich gekündigt**“. In der Schweiz sind die Werte ähnlich wie in Österreich. In Deutschland liegt der Engagement-Index durchschnittlich unter diesen Vergleichswerten: Rund ein Fünftel der Mitarbeiter haben bereits innerlich gekündigt und sind nicht bereit, sich für die Unternehmensziele einzusetzen. Die Werte haben sich für Deutschland laut einer aktuellen Erhebung für das Jahr 2012 verschoben, aber nicht verbessert – 15% haben eine hohe, 61% eine geringe und 24% keine emotionale Bindung zum Unternehmen (Gallup 2013; Abb. 1.4).

Je niedriger die emotionale Bindung zum Unternehmen ist, desto höher ist die Bereitschaft der Mitarbeiter, den Arbeitgeber zu wechseln und umgekehrt. Die Ursachen für diese fehlende Bindung sieht das Gallup-Institut im Führungsverhalten und in der mangelnden Personalarbeit (Gallup 2011b).

### 1.1.3 Überalterung der Belegschaft

Nicht nur die Anzahl der verfügbaren qualifizierten Arbeitskräfte sinkt. Es steigt auch das **Durchschnittsalter der Belegschaft** an. Bei einem konstanten Arbeitskräftebedarf nimmt – vor allem zur Sicherung des Arbeitskräftepotenzials – die Gruppe der 50- bis 65-jährigen an Bedeutung zu (Klaffke 2009, S. 14). Unternehmen werden verstärkt darauf angewiesen sein, die Potenziale der älteren Arbeitnehmer zu erschließen – lebenslanges Lernen bzw. Weiterbildung betrifft in Zukunft alle Altersgruppen (Holz und Da-Cruz 2007, S. 15 ff.).

Verstärkt wird die **Notwendigkeit der betrieblichen Aus- und Weiterbildung** zusätzlich durch den schnell voranschreitenden technologischen Wandel, dem Trend zur In-



**Abb. 1.5** Generationenzeitachse (Quelle: in Anlehnung an DGFP e.V. 2011b, 8f; Schmidt et al. 2011,518)

formations- und Wissensgesellschaft sowie der Innovationsnotwendigkeit (Klaffke 2009, S. 14). Mit diesen Entwicklungen einhergehend erhöhen sich auch die Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter.

## 1.2 Wertewandel – veränderte Einstellungen zur Arbeit

„Ich lebe nicht, um zu arbeiten, sondern ich arbeite, um zu leben.“ Dieser häufig zitierte Satz spiegelt den veränderten Wert der Arbeit in den vergangenen 20 Jahren wider. Die **veränderte Einstellung zur Arbeit** erfolgte aber nicht zwingend bei allen Generationen gleichzeitig. Vielmehr sind die Bedürfnisse und Erwartungen an das (Arbeits-)Leben in den einzelnen Generationen unterschiedlich ausgeprägt – mit Konsequenzen für die Arbeitswelt (Tavolato 2011, S. 25 f.). Unternehmen müssen sich demnach nicht nur auf eine Überalterung der Belegschaft einstellen, sie müssen sich auch mit dem Wertewandel befassen. Die zusammenarbeitenden Generationen unterscheiden sich nicht unerheblich.

Aktuell sind in der Arbeitswelt **drei Generationen** präsent – wobei die Generation Z (u. a. bei den Auszubildenden) bereits in den Startlöchern steht (Schmidt et al. 2011, S. 518): Die Babyboomer, die Generation X und die Generation Y. Als Generation Babyboomer werden die geburtenstarken Jahrgänge zwischen den Jahren 1943 und 1960 bezeichnet. Die Generation X ist zwischen Ende der 1960er und Ende der 1970er Jahren und die Generation Y zwischen den Jahren 1981 und 2000 geboren. Die Abgrenzung der Kohortenzugehörigkeit ist in der Literatur unterschiedlich. Einige Autoren setzen den Beginn um ein paar Jahre früher oder auch später an. Nachfolgend wird die Abgrenzungsmethodik der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP e. V. 2011b, S. 8 f.) sowie nach Klaffke und Parment (2011, S. 5) herangezogen, da diese Abgrenzungen häufig in der Literatur zu finden sind (Abb. 1.5).

Als Generation bzw. Kohorte wird eine Gruppe von Menschen bezeichnet, die im selben Jahr oder in aufeinanderfolgenden Jahren geboren wurden (May 2010, S. 20). Diese Gruppe hat Ereignisse und bestimmte Entwicklungen gemeinsam erlebt, die ihre Werte, Bedürfnisse und das Verhalten am Arbeitsplatz prägen (Tavolato 2011, S. 25 f.). Die Kategorisierung von Menschen nach Generationszugehörigkeit bietet eine Orientierungshilfe, was eine Generation als wünschenswert und wichtig ansieht. Eine pauschale Kennzeichnung von Generationen birgt aber die Gefahr einer „**Schubladiesierung**“. Deshalb kann

die Zuschreibung gemeinsamer Eigenschaften nur als Verallgemeinerung der jeweiligen Generation dienen. Diese Kategorisierung darf jedoch nicht als eine präzise Planungsgrundlage missverstanden werden. Sie dient auch nicht dazu, individuelles Verhalten zu verstehen (Klaffke und Parment 2011, S. 5).

Die **Babyboomer** zeichnen sich durch eine hohe Arbeits- und Leistungsorientierung aus. Das Privatleben wird zugunsten des Jobs zurückgestellt. Sie sind diszipliniert, teamorientiert, legen Wert auf Beständigkeit, haben ein ausgeprägtes Sicherheitsdenken und weisen eine hohe Loyalität zum Unternehmen auf (Tavolato 2011, S. 26; Schmidt et al. 2011, S. 518; Rühl und Hoffmann 2008, S. 148; Rothlauf 2010, S. 4; Klaffke 2009, S. 15).

Die **Generation X** ist unabhängig, skeptisch und individualistisch. Wichtig ist dieser Generation das Privat- bzw. Familienleben – Kindererziehung ist keine reine Frauensache mehr. Diese Altersgruppe ist ebenfalls loyal zum Unternehmen und sucht nach einer Work-Life-Balance, während die Generation Y die Arbeit als Teil des Lebens sieht (Tavolato 2011, S. 26; Schmidt et al. 2011, S. 518; Rühl und Hoffmann 2008, S. 148; Meister und Willyerd 2010, S. 57).

Die **Generation Y** – auch als Millennials bezeichnet – tritt selbstbewusst auf, strebt nach Leistung, Sinn sowie Spaß im Leben und hat ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (Klaffke und Parment 2011, S. 15). Bedingt durch das Internet und ihre Affinität im Umgang mit neuen Medien, suchen sie die direkte Kommunikation (Trost 2012, S. 12 f.). Schwierigkeiten haben sie mit der Akzeptanz von Hierarchien. Gegenüber den Arbeitgebern haben sie, anders als die Babyboomer und Generation X, nicht die gleiche Loyalität, denn in Umfragen geben sie an, dass sie während ihres Lebens für mehrere Arbeitgeber arbeiten wollen (Müller 2012, S. 1). Die Babyboomer halten sie für Workaholics und die Generation X für „Jammerer“ (Schmidt et al. 2011, S. 518).

Die **veränderte Einstellung zur Arbeit** ist keine Entwicklung, die nur bei der Generation Y feststellbar ist. Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung – auch im Arbeitsbereich – rückte bereits Ende der 1950er, Anfang der 1960er Jahre – die Zeit der Babyboomer – in den Vordergrund (Niermeyer 2008, S. 58). Nach Oppolzer wollen sich offenbar „immer weniger Menschen damit begnügen, dass Arbeit als bloßes Mittel zum Zweck und als notwendiges Übel ertragen werden muss, damit die erforderlichen Mittel zum Lebensunterhalt beschafft werden können. Immer mehr Personen erwarten, daß [sic!] ihnen die Arbeit Gelegenheit zur Selbstverwirklichung und zur Anwendung ihrer Qualifikationen, zur Anerkennung als Person und als soziales Wesen bietet, dass sie ihnen Handlungs- und Entscheidungsspielräume erlaubt und dass sie in ihrer Tätigkeit einen Sinn erkennen können“ (Oppolzer 1994, S. 351 f.).

Die **unterschiedlichen Bedürfnisse der zusammenarbeitenden Generationen** fordern Sie als Unternehmen zum Umdenken auf. Die Zusammenarbeit könnte zu Komplikationen führen, wenn langjährige, Ihrem Unternehmen loyale Mitarbeiter mit Nachwuchskräften zu kooperieren haben. Die Gründe liegen beispielsweise darin, dass die Generation Y Hierarchien nicht akzeptiert und aufgrund der Wahlmöglichkeiten schneller bereit ist, den Arbeitgeber zu wechseln (Müller 2012, S. 3). Wenn Sie sich im zunehmenden Wettbe-

**Tab. 1.1** Charakteristika und Einstellungen der Generationen im Vergleich. (Rühl und Hoffmann 2008, S. 148; Rothlauf 2010, S. 44; DGFP 2011b, S. 8 f.; Half 2011, S. 7; Schmidt et al. 2011, S. 518; Tavaloto 2011, S. 26)

	Babyboomer	Generation X	Generation Y
Typ	Konkurrenzverhalten, aus der Masse abheben	flexibel, unabhängig, pragmatisch	sehr hohes Selbstbewusstsein, sind nicht kritikfähig
Denkweise	idealistisch, kollektiv	individualistisch, pessimistisch	pragmatisch, kollektiv, Netzwerke
Verhalten	diszipliniert, teamorientiert, legen Wert auf Beständigkeit, Sicherheitsdenken	global denkend, zynisch, ungeduldig	orientierungslos, sprunghaft, strebt nach Leistung und Sinn, Spaß im (Arbeits-)Leben
Arbeitseinstellung	lebt, um zu arbeiten	arbeitet, um zu leben	Leben beim Arbeiten
Arbeitseinteilung	macht, was gesagt wird	weiß, was zu tun ist	ohne Mitsprache kein Engagement
Loyalität	loyal zum Unternehmen	loyal zu den Kollegen und zum Chef	loyal zu sich selbst

werb um Fachkräfte behaupten wollen, ist es notwendig, dass Sie auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Arbeitnehmer eingehen, wie sie nachfolgend dargestellt werden.

Tabelle 1.1 zeigt einen Auszug der **Charakteristika und Einstellungen der zusammenarbeitenden Generationen**. Auch hier gilt, dass die Werteinstellungen nicht als „Maß aller Dinge“ anzusehen sind.

### 1.3 Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberattraktivität

Der mit der demografischen Entwicklung einhergehende Mangel an Fachkräften und der „war of talents“ sind aber nicht die primären Ursachen von Stellenbesetzungsproblemen und fehlenden Kompetenzen in Unternehmen. Im Lichte der eben erörterten Entwicklungen ist vor allem entscheidend, wie attraktiv Ihr Unternehmen aus Sicht der Arbeitnehmer ist. Die **Arbeitgeberattraktivität** hängt dabei insbesondere davon ab, wie hoch die Übereinstimmung zwischen dem **Arbeitgeberimage** und der faktischen **Arbeitgeberqualität** (gelebte Realität) ist (Graf und Pett 2009, S. 33).

Ziel dieses Kapitels ist daher eine Darstellung der Faktoren, die die Arbeitgeberattraktivität beeinflussen und dessen, was letztendlich einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht. Im ersten Abschnitt dieses Kap. (1.3.1) wird der Begriff des Arbeitgeberimages definiert und es wird darauf eingegangen, welche Faktoren auf das Image eines Arbeitgebers Einfluss nehmen. Der zweite Abschnitt (1.3.2) widmet sich schließlich der Arbeitgeberqualität bzw. den Einflüssen, von denen diese abhängt.

### 1.3.1 Arbeitgeberimage und Reputation

Da aus Bewerbersicht eine detaillierte Auseinandersetzung mit einer Vielzahl potenzieller Arbeitgeber nicht möglich ist, übernimmt das Arbeitgeberimage eine wichtige Funktion bei der Vorauswahl von potenziellen Unternehmen (Sponheuer 2010, S. 102 f.). Das **Arbeitgeberimage** beschreibt dabei das „[...] in den Köpfen potenzieller Mitarbeiter gespeicherte Wissen über das Unternehmen in seiner Funktion als Arbeitgeber [...]“ (Sponheuer 2010, S. 103) bzw. die „[...] einheitliche Wahrnehmung eines Unternehmens in der Gesellschaft“ (Trost 2009, S. 16). Nach Teufer wird das Arbeitgeberimage definiert als „[...] die Wahrnehmung eines Unternehmens bezogen auf die Ausprägungen derjenigen Merkmale, in denen sich seine Attraktivität als potentieller Arbeitgeber widerspiegelt“ (Teufer 1999, S. 133).

Das Image als Arbeitgeber entsteht unter anderem durch positive wie auch negative Medienberichte, große Erfolge, Unternehmensskandale, prestigeträchtige Produkte und durch eigene Erfahrungen mit dem Unternehmen (Trost 2009, S. 16). Relevante **Einflussfaktoren auf das Arbeitgeberimage** sind das Unternehmen selbst, das Produkt- sowie das Branchen- und Standortimage (Kirschten 2010, S. 119). Bei der Auseinandersetzung mit Ihrem Image als Arbeitgeber ist noch zu berücksichtigen, dass all diese Faktoren nicht direkt bzw. nur mittelbar durch Ihr Unternehmen selbst zu beeinflussen bzw. zu steuern sind. Kaum bis bestenfalls mittelbar vom Unternehmen beeinflussbar sind das Branchen- und Standortimage (Nagel 2011, S. 37). Das **Unternehmensimage** wird beispielsweise geprägt durch die Wirtschafts- und Innovationskraft, die Solidität, die Unternehmenskommunikation, die Unternehmenskultur, den Bekanntheitsgrad und das Auftreten in der Gesellschaft, durch die Umweltorientierung sowie die ethisch-moralische Grundhaltung (Petkovic 2008, S. 77).

Auch das **Produktimage** kann Ihr Image als Arbeitgeber beeinflussen. Vor allem Produkte, die über eine hohe Bekanntheit und starke mediale Präsenz verfügen, wirken sich positiv auf die Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber aus (Petkovic 2008, S. 82). So werden von den potenziellen Bewerbern automatisch Rückschlüsse aus den Produkteigenschaften auf die Eigenschaften als Arbeitgeber gezogen. Dies ist jedoch nicht immer von Vorteil. So kann es Ihrem Image schaden, wenn Ihr Unternehmen die durch seine Produkte und Leistungen suggerierten Eigenschaften als Arbeitgeber nicht einlösen kann.

Ähnlich ist es mit dem **Branchenimage**. Von der Attraktivität einer Branche wird häufig auf die Arbeitgeberattraktivität geschlossen. Ein positives oder negatives Branchenimage hat demnach signifikante Auswirkungen auf das Unternehmens- bzw. Arbeitgeberimage (Petkovic 2008, S. 79 f.). Branchen mit einem allgemein negativen Image sind beispielsweise die Rüstungs- und Atomindustrie, der Maschinen- und Anlagenbau (Kirschten 2010, S. 120) und das Baugewerbe (Erz et al. 2008, S. 22). Zu den attraktiven bzw. von Bewerbern bevorzugten Branchen zählen beispielsweise die Automobilbranche und der Consultingbereich (Randstad 2011). Während Unternehmen aus vermeintlich attraktiven Branchen auf einen „**Vertrauensvorschluss**“ am Arbeitsmarkt bauen können, haben es dagegen Unternehmen aus eher unattraktiven Branchen schwerer, sich als attraktiver Arbeit-