

Yvonne Buckesfeld

## **Employer Branding - als Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2009 Diplom.de  
ISBN: 9783836635318

**Yvonne Buckesfeld**

**Employer Branding - als Strategie für die Steigerung  
der Arbeitgeberattraktivität in KMU**



Yvonne Buckesfeld

## **Employer Branding - als Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU**

Yvonne Buckesfeld

**Employer Branding - als Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU**

ISBN: 978-3-8366-3531-8

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009

Zugl. FOM Fachhochschule für Oekonomie & Management, Marl, Deutschland, Diplomarbeit, 2009

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2009

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
1 Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung und Ausgangssituation .....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	3
1.3 Definition KMU in Deutschland .....	5
1.3.1 Quantitative Merkmale.....	6
1.3.2 Qualitative Merkmale .....	7
2 Fach- und Führungskrätemangel als Wettbewerbshindernis .....	8
2.1 Definitionen der Begriffe „qualifizierte Fachkraft“ und „Führungskraft“ .....	8
2.2 Ausgangssituation auf dem deutschen Arbeitsmarkt.....	9
2.2.1 Quantitative und qualitative Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials .....	11
2.2.2 Fachkräftemangel in bestimmten berufsspezifischen Bereichen .....	15
2.3 Deckung des Fachkräftebedarfs: Einflussfaktoren auf Unternehmen.....	16
2.4 Personelle Besonderheiten und Herausforderungen in KMU .....	17
2.4.1 KMU als Arbeitgeber.....	17
2.4.2 Personalwesen in KMU .....	19
3 Grundlagen des Employer Branding.....	22
3.1 Begriffliche Einordnung einer Employer Brand .....	22
3.2 Historische Entwicklung .....	26
3.3 Nutzen einer Arbeitgebermarke .....	28
3.3.1 Nutzen aus Arbeitgebersicht.....	29
3.3.2 Nutzen aus Bewerbersicht.....	30
3.4 Employer Branding als Konzept des strategischen Personalmarketings ..	31
4 Ablauf eines Employer Branding-Prozesses .....	34
4.1 Formulierung eines Phasenschemas zur Markenführung .....	34
4.1.1 Marktsegmentierung .....	36
4.1.2 Situationsanalyse zur Arbeitgebermarke .....	37
4.1.3 Zielformulierung des Employer Branding .....	40
4.1.4 Soll-Identität der Arbeitgebermarke .....	41

4.1.5	Positionierung der Arbeitgebermarke .....	44
4.1.6	Gestaltung der Arbeitgebermarke und des Employer Branding .....	45
4.1.7	Umsetzung des Employer Branding .....	52
4.1.8	Kontrolle zur Messung und Anpassung des Employer Branding .....	54
4.2	Organisatorische Einbindung des Employer Branding .....	55
4.2.1	Aufgaben der Unternehmensführung .....	56
4.2.2	Aufgaben der Personalabteilung .....	57
4.2.3	Aufgaben der Marketing- und PR-Abteilung .....	57
5	Chancen und Risiken einer Employer Branding-Strategie in KMU .....	59
5.1	Chancen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität .....	59
5.2	Risiken bei der Umsetzung .....	62
6	Schlussbetrachtung .....	64
6.1	Fazit.....	64
6.2	Ausblick.....	66
Anhang	.....	67
Literatur- und Quellenverzeichnis.....		126

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
BA	Bundesagentur für Arbeit
BBDO	Batten, Barton, Durstine & Osborn
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien
CAS	Computer Aided Selling
CRF	Corporate Research Foundation
CRM	Customer Relationship Management
DEBA	Deutsche Employer Branding Akademie GmbH
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.
EVP	Employee Value Proposition
EFQM	European Foundation for Quality Management
FTE	Full Time Equivalent
ggf.	gegebenenfalls
HCM	Human Capital Management
HR	Human Resource
Hrsg.	Herausgeber
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IfM	Institut für Mittelstandsforschung

IZA	Institut zur Zukunft der Arbeit
Jg.	Jahrgang
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
NWB	Neue Wirtschafts-Briefe
SME	small and medium-sized enterprises
Tab.	Tabelle
UAP	Unique Applying Proposition
UEP	Unique Employment Proposition
USP	Unique Selling Proposition
vgl.	vergleiche
VLK	Verlagsleitungskreis
W&V	Werben & Verkaufen
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Erwerbspersonen-Potenzial nach Altersgruppen in 1.000.....	11
Abb. 2: Altersverteilung der Erwerbspersonen je Qualifikationsniveau (2007) .....	12
Abb. 3: Erwerbstätige in Deutschland – nach Tätigkeitsniveaus.....	14
Abb. 4: Potenzielle Einflussfaktoren bei der Deckung des Fachkräftebedarfs.....	16
Abb. 5: Anspruchsgruppen einer Corporate Brand .....	23
Abb. 6: Funktionen einer Employer Brand.....	28
Abb. 7: Phasenschema des Employer Branding-Prozesses.....	35
Abb. 8: Ermittlung der Markentreiber.....	39
Abb. 9: Ablauf der Selbstanalyse eines Unternehmens .....	40
Abb. 10: Markensteuerrad .....	43
Abb. 11: Steuerrad für die Arbeitgebermarke am Beispiel L`Oréal .....	44
Abb. 12: Die fünf Wirkungsbereiche des strategiebasierten Employer Branding.....	59

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: KMU-Definition des IfM Bonn .....	6
Tab. 2: KMU-Schwellenwerte der EU .....	7
Tab. 3: Prognose des Arbeitskräftebedarfs je nach Aufgabenbereich .....	9
Tab. 4: Vergleich der Merkmale von KMU und Großkonzernen .....	18
Tab. 5: Definitionen des Begriffs Employer Branding.....	25
Tab. 6: Entwicklung des Personalmarketings .....	27
Tab. 7: Zehn Grundregeln zum Employer Branding.....	33
Tab. 8: Zielekatalog einer Employer Brand .....	41
Tab. 9: Mögliche Kommunikationsinstrumente beim Employer Branding .....	49
Tab. 10: Formen der integrierten Kommunikation und ihre Wirkung.....	53
Tab. 11: Controlling-Beispiele .....	54
Tab. 12: Möglichkeiten für Kostensenkungs-, Wertschöpfungs- und Imageeffekte	55

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Ausgangssituation

„Meine wichtigste Erfahrung als Manager ist die Erkenntnis, dass die Mitarbeiter das wertvollste Gut eines Unternehmens sind und damit auch das wichtigste Erfolgskapital. Es sind nie Computer, Roboter, technische Einrichtungen, die zu einem Ziel führen, sondern immer Menschen, die Konzepte zustande bringen.“<sup>1</sup>

Diese Erkenntnis gewinnt an Aktualität und gibt Anlass zur Sorge, wenn man bedenkt, dass das Erwerbspersonenpotenzial laut IAB-Prognose bis zum Jahr 2020 bereits leicht abnimmt und später dann so stark schrumpft, dass sowohl eine hohe Zuwanderungsquote als auch eine stärkere Erwerbsbeteiligung der Frauen die demographische Entwicklung nicht ausgleichen können. Das wertvollste Gut wird knapp.<sup>2</sup> Ursache hierfür ist, aufgrund der höheren Lebenserwartung, die alternde Bevölkerung und die sinkende Geburtenrate in Deutschland.<sup>3</sup>

Die Auswirkungen des demographischen Wandels sorgen zudem für eine erschwerte Qualifikationsentwicklung. Die aktuelle Zahl der erwerbsfähigen Akademiker setzt sich zu einem Großteil aus mittleren und älteren Altersgruppen zusammen, die in den kommenden Jahren nach und nach in den Ruhestand gehen. Betrachtet man in diesem Zusammenhang neben der nur langsam steigenden Entwicklung der Abiturientenquote auch die sinkende Studienanfängerquote sowie die relativ hohe Studienabbruchquote, dann steuert Deutschland auf einen Akademikermangel zu.<sup>4</sup>

Laut Prognose einer McKinsey-Studie lässt sich der Mangel an Akademikern bis zum Jahr 2020 auf ca. 1,2 Millionen beziffern.<sup>5</sup> War es früher so, dass die Betriebe die Bewerber ausgewählt haben, so wählen die High-Potentials heute zunehmend die Unternehmen als Arbeitgeber aus. Eine Tatsache, die das Personalmarketing

---

<sup>1</sup> Werner Niefer (1928-1993), dt. Topmanager, 1989-93 Vorstandsvorsitzender Mercedes Benz AG zitiert in: Schwanfelder, W. (2004), S. 169.

<sup>2</sup> Vgl. Biersack, W./Kettner, A./Reinberg, A./Schreyer, F. (2008), S. 6.

<sup>3</sup> Vgl. McKinsey (2008), S. 8.

<sup>4</sup> Vgl. Biersack, W./Kettner, A./Reinberg, A./Schreyer, F. (2008), S. 6 f.

<sup>5</sup> Vgl. McKinsey (2008), S. 7.

künftig vor die Herausforderung stellt, potenzielle und vorhandene Mitarbeiter durch ihre Arbeitgeberattraktivität für sich zu gewinnen bzw. sie an sich zu binden.<sup>6</sup>

„HCM [Human Capital Management] leverages your most valuable asset – your people – to improve business performance and grow competitive advantage. Focusing you on the issues that attract, motivate and inspire the best talent. HCM mobilizes every aspect of your operations to achieve a single goal: sustained business success.“<sup>7</sup>

Diese Erkenntnis gewinnt in Zeiten des Fach- und Führungskräftemangels eine wachsende Bedeutung. Wer mittelfristig seinen Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern nicht decken kann, riskiert langfristig den Erfolg seines Unternehmens.<sup>8</sup> Dabei ist entscheidend, dass die Qualifikation des Bewerbers zum Anforderungsprofil passt, denn „die richtigen Leute einzustellen ist das Beste, was ein Manager tun kann.“<sup>9</sup>

Eine Vielzahl von Stellen in Deutschland ist trotz anhaltend hoher Arbeitslosigkeit offen, weil es an „den Richtigen“<sup>10</sup>, den Fach- und Führungskräften, mangelt.<sup>11</sup> Für die deutsche Wirtschaft erweist sich dies als Wachstumsbremse<sup>12</sup>, da das Beschäftigungs- und Expansionspotential bei weitem nicht ausgeschöpft wird. Dies wiederum hemmt den notwendigen strukturellen Wandel.<sup>13</sup>

Ungeachtet dessen findet in den letzten Jahren ein tief greifender Wandel von national geprägten Industriegesellschaften zur globalen Informationsgesellschaft statt. Haupttreiber sind die rasante technologische Entwicklung – insbesondere im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik – sowie die Globalisierung.<sup>14</sup>

Technologien, Informationen und andere Ressourcen sind für Konkurrenten ebenso zugänglich und werden austauschbar.<sup>15</sup> Somit wird die Ressource Mitarbeiter mehr und mehr zum kritischen Erfolgsfaktor der Unternehmen.<sup>16</sup> Die Loyalität der

---

<sup>6</sup> Vgl. Beck, C. (2008), S. 5; Eding, T. (2002), S. 2.

<sup>7</sup> Ingham, J. (2006), S. XV.

<sup>8</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung/DGFP e.V. (2005), S. 11 f.; Eding, T. (2002), S. 1 f.; Frick, G. (2009), S. 92; Simon, H./Wiltinger, K./Sebastian, K. H./Tacke, G. (1995), S. 9 f.

<sup>9</sup> Lee Iacocca (\*1924), amerik. Topmanager, 1979-92 Vorstandsvorsitzender Chrysler Corp., zitiert in: Dziarnowski, L./Schütze, S. (2007), S. 5.

<sup>10</sup> In der Literatur findet man für „die richtigen Fach- und Führungskräfte“ auch den Begriff „Right Potentials“.

<sup>11</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung/DGFP e.V. (2005), S. 15.

<sup>12</sup> Vgl. Pett, J./Kriegler, W. R. (2007), S. 18.

<sup>13</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung/DGFP e.V. (2005), S. 9; McKinsey (2008), S. 7.

<sup>14</sup> Vgl. Gausmeier, J./Fink, A. (1999), S. 11.

<sup>15</sup> Vgl. Meyer, J.-A. (2007), S. 3.

<sup>16</sup> Vgl. Frey, D. (2006), S. 13; Heyn, T. (2005), S. 2.

bestehenden Mitarbeiter sinkt, während die Ansprüche der qualifizierten Nachwuchskräfte zunehmen.<sup>17</sup>

In diesem Zusammenhang wurde 1997 von McKinsey erstmalig der heute in der Literatur häufig zitierte Begriff des „War for Talent“ geprägt<sup>18</sup>: „At the same time, attracting and retaining great talent is becoming more difficult, as demand for highly skilled people outstrips supply. The war for talent will persist for at least the next two decades... The war for talent is business reality.“<sup>19</sup>

Speziell für die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittelständischer Unternehmen ergeben sich daraus Herausforderungen.<sup>20</sup> Change-Prozesse erfordern eine kompetente Unterstützung des Personalmanagements. Auch die Notwendigkeit einer Personalstrategie in KMU wird sich zunehmend erhöhen. Ebenso wie die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt eine gezielte Positionierung der KMU am Arbeitsmarkt erfordern.<sup>21</sup>

## 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Employer Branding ist ein in der Praxis viel diskutiertes Thema. Dabei zeigt die Erfahrung, dass es bezüglich der Bedeutung häufig Missverständnisse gibt, die die Entscheider mittelständischer Unternehmen davon abhalten, ihr Unternehmen durch Employer Branding als attraktiven Arbeitgeber im Markt zu positionieren. Hinzu kommt, dass erst wenige Fachbücher zum Thema Employer Branding existieren. In der zur Verfügung stehenden Literatur wird der Employer Branding-Prozess vorwiegend anhand von Großunternehmen veranschaulicht. Eines der vorherrschenden Werke stammt von Petkovic, der in seinem Buch ein tief greifendes wissenschaftliches Konzept zum Aufbau und zur Führung einer Employer Brand vorstellt und zum Abschluss darauf hinweist, dass für kleine und mittelständische Unternehmen eine Anpassung der einzelnen Phasen und der Kommunikationsmaßnahmen erforderlich ist.

Die Zielsetzung dieser Arbeit besteht darin, die Notwendigkeit einer Employer Branding-Strategie anhand des Fach- und Führungskräftemangels aufzuzeigen und die bestehenden Missverständnisse auszuräumen, indem erklärt wird, was

---

<sup>17</sup> Vgl. Bruch, H./Menges, J. I. (2007), S. 243.

<sup>18</sup> Beispiele für Zitierungen, vgl. Schuble, J./Eicher, M. (2008a), S. 24; Edig, T. (2002), S. 1.

<sup>19</sup> Heyn, T. (2005), S. 2.

<sup>20</sup> Vgl. Gante, T. (2007), S. 18.

<sup>21</sup> Vgl. Bruch, H./Menges, J. I. (2007), S. 243.

sich hinter dem Begriff „Employer Branding“ konkret verbirgt. Ferner werden die grundlegenden Schritte eines Employer Branding-Prozesses aufgezeigt, wobei diese lediglich Anregungen für mittelständische Unternehmen geben, da ein umfassendes Konzept über das Maß dieser Arbeit hinausgehen würde. Den Praxisbezug der Arbeit gewährleisten fünf Experteninterviews. Drei Interviews wurden mit der Geschäftsleitung mittelständischer Unternehmen geführt, um deren Aktivitäten zum Aufbau einer Arbeitgebermarke bzw. zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität darzulegen. Eine Befragung wurde mit dem Geschäftsführer einer Arbeitgeber-Bewertungsplattform geführt und zeigt die Möglichkeiten und bisherigen Erfahrungen solcher Plattformen auf. Für ein weiteres Interview stand die Deutsche Employer Branding Akademie zur Verfügung. Hier wird ein allgemeiner Überblick zu Aufbau und Führung einer Arbeitgebermarke gegeben und von bisherigen Erfahrungen berichtet.

Die Arbeit geht der Frage nach, inwieweit Employer Branding eine Möglichkeit auch für mittelständische Unternehmen ist, sich den aktuellen und künftigen Herausforderungen zu stellen und ihre Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Weiterhin wird aufgezeigt, welche Chancen sich aus einer Employer Branding-Strategie für KMU ergeben.

Nach der einleitenden Problemstellung und Darstellung der Ausgangssituation wird im nächsten Abschnitt (1.3) zunächst eine Abgrenzung und Charakterisierung mittelständischer Unternehmen vorgenommen. In Kapitel zwei folgt neben der begrifflichen Abgrenzung von Fach- und Führungskräften eine Beschreibung der Ausgangssituation auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Dies geschieht sowohl unter Berücksichtigung des künftigen Arbeitskräftebedarfs als auch der quantitativen und qualitativen Entwicklung des Arbeitskräfteangebots im Hinblick auf den demographischen Wandel. Das dritte Kapitel beginnt mit der begrifflichen Einordnung der „Employer Brand“ und stellt die historische Entwicklung des Employer Branding dar. Anschließend wird nicht nur der Nutzen einer Arbeitgebermarke erläutert, sondern auch die Herleitung des Employer Branding als Konzept des strategischen Personalmarketings.

Als zentraler Bestandteil der Arbeit skizziert Kapitel vier, auf Basis der theoretischen Grundlagen, den Prozess zum Aufbau einer Arbeitgebermarke. Dies geschieht anhand eines Phasenschemas mit den Hauptkomponenten „Analyse“, „Planung“, „Umsetzung“ und „Kontrolle“. Außerdem wird durch Aufgabenver-