

Ziele

1) Primäres Ziel:

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bilden allein aufgrund ihrer hohen Anzahl das Rückgrat der deutschen Wirtschaft und sind auf Basis ihrer Struktur besonders von Humanressourcen- qualifizierten Fachkräften- abhängig. Vor dem Hintergrund eines drohenden Fachkräftemangels hat das Konzept des Employer Brandings in der Personalgewinnung und –bindung zunehmend an Bedeutung gewonnen. Kleine und mittlere Unternehmen sind sich der Wichtigkeit einer attraktiven Arbeitgebermarke bewusst, wenden jedoch nur vereinzelt Personalmarketingmaßnahmen an. Davon ausgehend ist das primäre Ziel der vorliegenden Arbeit, die Bedeutsamkeit und vor allem aber die Durchführbarkeit des Employer Brandings für kleine und mittlere Unternehmen aufzuzeigen.

Dabei ist es dem Autor ein besonderes Anliegen, dass Employer Branding nicht nur als reine Bündelung von externen Kommunikationskampagnen zu sehen, sondern die Employer Brand als interne Denkhaltung durchzusetzen, indem die Unternehmen z.B. ihre Unternehmenskultur ausbauen und dadurch zunächst einmal den eigenen Mitarbeitern gerecht werden. Insgesamt ist die Arbeit als ein Appell an die Unternehmen zu verstehen, zunächst einmal die Arbeitsplätze attraktiver zu gestalten, bevor man externe Kommunikationsmaßnahmen trifft.

2) Sekundäres Ziel

Das sekundäre Ziel der Arbeit ist es aufzuzeigen, dass die Diskussion um den Fachkräftemangel von Interessen getrieben ist, und dass es momentan keinen flächendeckenden Fachkräftemangel und auch keinen Fachkräftemangel im MINT (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) Bereich gibt.

Vorgehen und Inhalte

Da seit einigen Jahren immer wieder vor einem Fachkräftemangel gewarnt wird, werden in dieser Arbeit zunächst einmal die Begriffe „Fachkraft“ und „Fachkräftemangel“ kontrovers diskutiert. In einem nächsten Schritt werden mithilfe von aktuellen Daten des Statistischen Bundesamtes und der Bundesagentur für Arbeit wird die allgemeine Arbeitsmarktsituation in Deutschland untersucht.

Als Studierender des Fachbereichs Sozialökonomie hat der Autor, vor allem in den Vorlesungen von Prof. Dr. Ulla Knapp, gelernt, die Wissenschaft kritisch zu hinterfragen. Eine kritische Betrachtung des Befundes über einen Fachkräftemangel in Deutschland ist deshalb notwendig, da es zurzeit in der Forschung zwei sich gegenüberstehende Standpunkte, was einen vorhandenen oder keinen Fachkräftemangel oder einen für spezielle Berufsgruppen spezifischen Fachkräftemangel betrifft, gibt. Aus diesem Grunde werden die unterschiedlichen Forschungsdesigns des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW Köln) und des

Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW), zum Fachkräftemangel kritisch untersucht.

Anschließend wird die Situation für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aufgezeigt. Es folgt ein Zwischenfazit, indem dem Befund des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW Köln), es gäbe aktuell einen Fachkräftemangel im MINT Bereich, widersprochen wird. Das Forschungsdesign wird als bedingt aussagekräftig beurteilt. Es wird dennoch festgestellt, dass bereits ab 2015 wird mit einem allgemeinen Fachkräfteengpass gerechnet werden kann, der sich 2020 verschärfen würde.

In dem darauf folgenden Kapitel wird zunächst einmal der Begriff des Employer Brandings, mithilfe einer Übersicht über Definitionsansätze der deutsch- und der englischsprachigen Literatur, „als ein Prozess zum Aufbau einer einzigartigen Arbeitgebermarke, mit dem Ziel von den Beschäftigten und potenziellen Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden“, definiert. Das Employer Branding wird in drei Hauptelementen unterteilt. Da eine Employer Brand nach innen, wie nach außen wirkt, wird das Employer Branding in internes Employer Branding und externes Employer Branding unterteilt. Anhand des Beispiels der Lufthansa AG wird aufgezeigt, wie ein Unternehmen mit einem unverwechselbaren Slogan und aufmerksamkeitsregenden Schlüsselbildern mit einheitlichem Design ansprechende Botschaften versendet, um potentielle Mitarbeiter durch emotionale Assoziationen gezielt anzusprechen.

Das vierte Kapitel bildet den Hauptteil der Arbeit. Zunächst wird die Relevanz des Employer Brandings für kleine und mittlere Unternehmen hergeleitet. Anhand eines einschlägigen Modells werden die Erfolgsfaktoren einer Employer Branding Kampagne aufgezeigt. Danach werden Risiken und Chancen, die sich bei einer Employer Branding Kampagne für kleine und mittlere Unternehmen ergeben, diskutiert. Dafür werden die Aspekte Kosten, Differenzierung, Organisationsstruktur, Unternehmensübernahmen und Lage jeweils daraufhin untersucht, welche Vor- und Nachteile kleine und mittlere Unternehmen in diesen Bereichen haben. Dabei werden zunächst die ersten Schritte einer Employer-Branding-Kampagne aufgezeigt, um dann die erwähnten Erfolgsfaktoren, Risiken und Chancen jeweils auf Handlungsempfehlungen zu untersuchen.

Ergebnisse

Nach eingehender Untersuchung des Arbeitsmarktes in Deutschland kann momentan definitiv nicht von einem Fachkräftemangel gesprochen werden. Auch in dem MINT Bereich ist zurzeit kein flächendeckender Fachkräftemangel auszumachen. Regional gibt es vor allem bei Pflegekräften, Ärzten und Ingenieuren einen Fachkräfteengpass. Vor allem bei den Pflegekräften hängt dieser Fachkräfteengpass jedoch mit der schlechten Bezahlung und den schlechten

Arbeitsbedingungen zusammen. Die Ergebnisse des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW Köln), welches sich als Think Tank und Service-Einrichtung für seine Mitglieder und Kunden versteht, und von Wirtschaftsverbänden finanziert wird, sind deshalb anzuzweifeln, da das Institut die offenen gemeldeten Stellen mit einem selbstermittelten Multiplikator ergänzt.

Dennoch, da sind sich fast alle Forscher einig, steuert Deutschland mittel- und langfristig auf einen Fachkräftemangel zu. Dieser Fachkräftemangel träge insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen. Da zwischen Konzeption, Implementation und nachhaltiger Wirkung personalpolitischer Maßnahmen Jahre vergehen, besteht aus Sicht der Unternehmen daher bereits jetzt die Notwendigkeit die bestehenden Personalmarketing-Strategien zu hinterfragen und ggf. umzustrukturieren. In diesem Zusammenhang wird immer häufiger das Employer Branding genannt. Studien belegen, dass das Employer Branding bei den Personalverantwortlichen mittlerweile die höchste Priorität genießt.

Viele kleine und mittlere Unternehmen scheuen sich davor eine Employer Branding Kampagne zu betreiben, dabei lässt sich Employer Branding für kleine und mittlere Unternehmen durch geringe finanzielle Mittel bewerkstelligen. Nämlich, indem sie ihre Unternehmenskultur ausbauen und ihre Zielgruppen, z.B. Hochschulabsolventen, gezielt ansprechen.

Internes Employer Branding spielt nicht nur für das Retention Management eine Rolle, sondern auch für die Rekrutierung neuer Fachkräfte. Denn Employer Branding ist ein Prozess und eine Employer Brand wächst von innen nach außen.

Employer Branding bedarf eines starken Comittments der Geschäftsführung. Gerade weil Employer Branding im direkten Zusammenhang mit der Corporate Brand und somit der Unternehmensreputation steht. Die Geschäftsführung muss die Unternehmenswerte vorleben und sicherstellen, dass die Versprechen (Employer Value Proposition) eingehalten werden. Sonst bricht die Employer Brand von innen zusammen. Denn Glaubwürdigkeit ist die tragende Säule einer Employer Brand. Nur eine authentische Employer Brand ist eine nachhaltig erfolgreiche.



Universität Hamburg

Kiarash Behnood
Tegelsberg 54
22399 Hamburg

Matrikelnummer: 5779123
Tel.: 0176 32256844

B.A. Abschlussarbeit im Studiengang Sozialökonomie

Employer Branding für kleine und mittlere Unternehmen
Gewinnung von Fachkräften durch Arbeitgebermarkenbildung?

April 2012

Erstgutachter: Prof. Dr. Florian Schramm
Zweitgutachterin: Janine Lücke, M.A

Abstract

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bilden allein aufgrund ihrer hohen Anzahl das Rückgrat der deutschen Wirtschaft und sind auf Basis ihrer Struktur besonders von Humanressourcen- qualifizierten Fachkräften- abhängig. Vor dem Hintergrund eines drohenden Fachkräftemangels hat das Konzept des Employer Brandings in der Personalgewinnung und –bindung zunehmend an Bedeutung gewonnen. Kleine und mittlere Unternehmen sind sich der Wichtigkeit einer attraktiven Arbeitgebermarke bewusst, wenden jedoch nur vereinzelt Personalmarketingmaßnahmen an. Davon ausgehend ist das Ziel der vorliegenden Arbeit, die Bedeutsamkeit und die Durchführbarkeit des Employer Brandings für kleine und mittlere Unternehmen aufzuzeigen. Auf Basis der aktuellen Zahlen kann man noch nicht von einem flächendeckenden Fachkräftemangel sprechen. Da aber zwischen Konzeption, Implementation und nachhaltiger Wirkung personalpolitischer Maßnahmen Jahre vergehen, ist das Thema bereits jetzt von zentralem Interesse. Es wird herausgearbeitet welche Erfolgsfaktoren, Risiken und Chancen mit einer Employer Branding Strategie für kleine und mittlere Unternehmen verbunden sind. Dabei zeigt sich die herausragende Bedeutung der Glaubwürdigkeit als ein maßgeblicher Erfolgs- und Risikofaktor für eine Employer Branding Strategie. Die größte Chance für kleine und mittlere Unternehmen ist es die eigene Unternehmenskultur auszubauen. In dieser Arbeit wird darüber hinaus die tragende Rolle des internen Employer Brandings im Rahmen der Rekrutierung neuer Mitarbeiter deutlich.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis, Abbildungsverzeichnis, Tabellenverzeichnis.....	IV
1. Einleitung	1
2. Fachkräftemangel.....	3
2.1 Kontroverse.....	6
2.2 Fachkräftemangel in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).....	8
2.3 Zwischenfazit.....	11
3. Employer Branding.....	12
3.1 Begriffsdefinition.....	13
3.2 Internes Employer Branding.....	17
3.3 Externes Employer Branding.....	19
3.4 Abgrenzung zum Personalmarketing.....	22
4. Employer Branding bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)....	23
4.1 Relevanz des Employer Brandings für kleine und mittlere Unternehmen (KMU).....	23
4.2 Erfolgsfaktoren, Risiken und Chancen.....	25
4.3 Handlungsimplicationen für kleine und mittlere Unternehmen.....	32
5. Fazit.....	36
Quellen/Literatur.....	V
Selbsterklärung über die eigenständige Verfassung der Arbeit.....	XV

Abkürzungsverzeichnis

u.a.	unter anderem
EVP	Employer Value Proposition
Ggf.	gegebenenfalls
i.d.R.	in der Regel
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
MINT	Mathematik Informatik Naturwissenschaften und Technik
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Nichtbesetzungsquote für Fachkräfte 2010 nach der Betriebsgröße in Deutschland (1. Halbjahr 2010).....	10
Abb. 2: You can fix a bike. Lufthansa.....	20
Abb. 3: Could you get him on the next flight to Rome? Lufthansa.....	20
Abb. 4: Erfolgreiche und nicht erfolgreiche Employer Brands nach Moroko/Uncles (2008).....	25

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Kleine und mittlere Unternehmen nach IfM.....	9
Tab. 2: Kleine und mittlere Unternehmen nach EU-Kommission.....	9
Tab. 3: Definitionen von Employer Branding.....	13/14

1. Einleitung

„Schlüsselpositionen¹ adäquat zu besetzen ist die größte Herausforderung, vor der die Personalbereiche deutscher Unternehmen derzeit stehen.“² Dies ist die entscheidende Erkenntnis der „HR-Trendstudie“ von der Beratungsgesellschaft Kienbaum aus dem Jahre 2011.

Seit Jahren klagt die Wirtschaft über den sogenannten Fachkräftemangel.³ Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) beziffert den Wertschöpfungsverlust, der aus unbesetzten Stellen aufgrund des Fachkräftemangels in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT) für die deutsche Volkswirtschaft resultiert, bereits im Zeitraum Juli 2007 bis Juni 2008, auf 28,5 Milliarden Euro.⁴

Die Herausforderung geeignete Fachkräfte zu rekrutieren wird in Zukunft weiter wachsen. Bereits jetzt klagen vor allem Arbeitgeberverbände über den Fachkräftemangel.⁵ Verstärkend wirkt die demografische Entwicklung, denn während die Bevölkerung immer mehr altert, ist die Geburtenrate⁶ seit Jahren zu niedrig, um die kommende Elterngeneration aufrecht zu erhalten. Daher wird es zu einer Abnahme der Bevölkerungszahl kommen.⁷ Die Zahl der potenziellen Erwerbspersonen wird dadurch zurückgehen und damit folglich auch die Zahl derjenigen, die man als Hochqualifizierte oder Fachkräfte bezeichnet.⁸ Die Qualifikationsanforderungen in den Berufen und somit der Bedarf an Fachkräften wird jedoch steigen⁹ und daher besteht die erhebliche Gefahr, dass die demografische Entwicklung zwangsläufig zu einem Fachkräftemangel führen wird.¹⁰

¹ Je nach strategischer Ausrichtung des Unternehmens, können sich Schlüsselpositionen in der Funktion unterscheiden. Als Schlüsselpositionen werden diejenigen Positionen angesehen, die einen hohen Wertschöpfungsbeitrag erbringen, somit einen erfolgskritischen Beitrag leisten darüber hinaus schwer am Markt zugänglich sind sowie andere Positionen in Abhängigkeit zu den Ergebnissen der Position stehen. Vgl. Meifert/Ulrich (2009), S. 223.

² Vgl. Kienbaum Consultants International GmbH (2011).

³ Vgl. Kay/Richter (2010), S. 3.

⁴ Vgl. Koppel/Plünnecke (2009), S. 131.

⁵ Vgl. Bundesverband der deutschen Industrie (2011).

⁶ Die derzeitige Geburtenrate in Deutschland liegt bei 1,4 Kindern pro Frau. Um allerdings die Elterngeneration ersetzen zu können, müsste die Geburtenhäufigkeit dauerhaft statistisch gesehen auf 2,1 Kinder pro Frau steigen. Vgl. Statistisches Bundesamt (2009), S. 5 f.

⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009), S. 5.

⁸ Vorausgesetzt, dass das Bildungssystem nicht wesentlich mehr Fachkräfte hervorbringt, als derzeit der Fall ist.

⁹ Vgl. Flato/Reinhold-Scheible (2009), S. 14; Mesaros et al. (2009), S. 25; Sponheuer (2010), S. 269, Schneider (2011), S. 1.

¹⁰ Ob bereits zum jetzigen Zeitpunkt ein Fachkräftemangel existiert wird in Kapitel 2 diskutiert.

Der Fachkräftemangel träge besonders kleine und mittlere Unternehmen, weil diese besonders auf ihre Humanressourcen und Fachkräften angewiesen sind.¹¹

99,5 % der Unternehmen in Deutschland gehören in diese Strukturkategorie. Auf diese entfallen 39,1 % aller Umsätze und 55,1 % aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigte.¹² Sie bilden damit das Rückgrat der deutschen Wirtschaft.¹³ In der Rekrutierung von qualifizierten Arbeitskräften haben die mittelständischen Unternehmen im sich verschärfenden Wettbewerb der Unternehmen, im Vergleich zu den Großunternehmen Wettbewerbsnachteile.¹⁴ Kayatz (2006) betont, dass besonders der Bekanntheitsgrad und das positive Arbeitgeberimage vieler Großunternehmen diese schlechtere Ausgangsposition begründet.¹⁵

Eine Umfrage der compamedia GmbH, im Jahr 2008, an der 280 mittelständische Unternehmen beteiligt waren, ergab, dass 90 % der mittelständischen Unternehmen den Aufbau einer Arbeitgebermarke als entscheidend für ein erfolgreiches Personalmarketing einschätzt, mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen jedoch keine Employer Branding Strategie verfolgen.¹⁶ Davon ausgehend ist das Ziel der vorliegenden Arbeit, die Bedeutsamkeit und die Durchführbarkeit des Employer Brandings für kleine und mittlere Unternehmen aufzuzeigen.

Im Anschluss an die Einleitung erfolgt in Kapitel 2 eine Auseinandersetzung mit dem Thema Fachkräftemangel. Die antagonistischen Standpunkte zweier deutscher Wirtschaftsforschungsinstitutionen, nämlich dem IW Köln und dem DIW Berlin, erfordern eine genauere Betrachtung des Themas. In Kapitel 3 wird zunächst das Konzept des Employer Brandings vorgestellt. Da eine Employer Brand, also eine Arbeitgebermarke, sowohl nach innen wie nach außen wirkt, werden die Konzepte des internen und externen Employer Branding erläutert. Anschließend wird die Abgrenzung des Employer Brandings vom Personalmarketing vorgenommen, da diese beiden Begriffe in der Literatur/ in der Praxis oftmals gleichgesetzt werden.¹⁷ Darauf folgend wird im 4. Kapitel die Relevanz des Employer Brandings für kleine mittlere Unternehmen aufgezeigt. Anhand des Modells von Moroko/Uncles (2008)¹⁸ werden die Erfolgsfaktoren einer Employer Branding Strategie benannt. Es werden die Risiken und die damit verbundenen Chancen einer Employer

¹¹ Vgl. Rauch et al. (2005), S. 24 f.

¹² Nach der EU-Definition im Jahre 2008/ vgl. hierzu Institut für Mittelstandsforschung (IfM) (2011b).

¹³ Vgl. Flato/Reinbold-Scheible (2009), S. 8.

¹⁴ Vgl. Mesaros et al. (2009), S. 29; Kay/Richter (2010), S. 10.

¹⁵ Vgl. Kayatz (2006), S. 2.

¹⁶ Vgl. compamedia (2008a).

¹⁷ Vgl. Bollwitt (2010), S. 36.

¹⁸ Moroko/Uncles (2008), Characteristics of successfull employer brands.

Branding Strategie für kleine und mittlere Unternehmen identifiziert. Darauf aufbauend werden in Kapitel 4.3 Handlungsimplicationen für kleine und mittlere Unternehmen für eine erfolgreiche Employer Branding Strategie abgeleitet, bevor abschließend die Arbeit mit einem Fazit endet (Kapitel 5).

2. Fachkräftemangel

Eine einheitliche Definition des Begriffs „Fachkraft“ existiert nicht. Eine Literaturrecherche in der Datenbank „WISO“ ergibt 63.793 Treffer. Betrachtet man die Definition des Bundesministeriums des Innern als eine zentrale Verwaltungseinheit der Bundesrepublik Deutschland umfasst der Begriff „den Bereich von einer abgeschlossenen Berufsausbildung oder vergleichbaren Qualifikation bis hin zum abgeschlossenen Studium.“¹⁹

Regelmäßig wird seit einigen Jahren von der Wirtschaft, je nach Konjunkturlage, vor einem sogenannten „Fachkräftemangel“ gewarnt.²⁰ Eine Internetsuche mit der Suchmaschine „Google“ für den Begriff „Fachkräftemangel“ ergibt aktuell 456.000 Ergebnisse, von denen die ersten 10 Treffer primär Ergebnisse von einem nicht vorhandenen Fachkräftemangel beinhalten.²¹ Dabei ist die Verwendung des Begriffs höchst problematisch, da auch für den Begriff „Fachkräftemangel“ keine einheitliche Definition existiert. Die Bundesagentur für Arbeit definiert einen Fachkräftemangel, „wenn die Vakanzzeit²² mindestens 40% über dem Bundesdurchschnitt aller Berufe liegt und es weniger als 150 Arbeitslose je 100 gemeldeten Stellen gibt oder es weniger Arbeitslose als gemeldete Stellen gibt.“²³ Für den Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung beschreibt der Begriff „Fachkräftemangel“ „[...] zunächst einmal einen starken relativen Anstieg der Nachfrage nach Arbeitskräften mit einem bestimmten Qualifikationsniveau[...], der sich in längeren Suchzeiten nach Bewerbern oder höheren Lohnforderungen niederschlägt.“²⁴ Nach Kettner (2011) kann allgemein von einem Fachkräftemangel gesprochen werden, „[...] wenn die Zahl der benötigten Arbeitskräfte mit bestimmten Qualifikationen, die Zahl der

¹⁹ Vgl. Bundesministerium des Innern (2012).

²⁰ Vgl. Kay / Richter (2010), S. 3; Mesaros et al. (2009), S. 5.

²¹ Der zweite Treffer bei der Google Suche ist ein Artikel von „Spiegel Online“ mit dem Titel „Mythos Fachkräftemangel- von Schweinen und Ingenieuren“. Vgl. Spiegel Online (2012). Der sechste Treffer ist ein Artikel von der „Zeit Online“ mit dem Titel „Experten sehen keinen Mangel an Ingenieuren“. Vgl. Zeit Online (2012). Der neunte Treffer schließlich ist von „Blätter für deutsche und internationale Politik“ mit dem Titel „Die Propaganda vom Fachkräftemangel“. Vgl. Blätter für deutsche und internationale Politik (2012).

²² Die Vakanzzeit beschreibt einen Zeitraum, in dem eine zu besetzende Stelle offen ist. Vgl. lexexakt

²³ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2011c), S. 11.

²⁴ Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2008).

verfügbaren Arbeitskräfte mit genau diesen Qualifikationen über längere Zeit deutlich übersteigt.“²⁵

Als Ursache für den jetzigen als auch für den zukünftigen Fachkräftemangel wird vor allem²⁶ der demografische Wandel²⁷ angeführt.²⁸ Als Grundlage hierfür wird die Bevölkerungsberechnung des statistischen Bundesamtes herangezogen. Wenngleich die Prognosen des Statistischen Bundesamtes vor allem von Politikern aber auch von Medien, Forschern und Autoren als normative Kraft des Faktischen aufgeführt werden, um etwa die Erleichterung der Zuwanderung von ausländischen Fachkräften,²⁹ die Verlängerung der Lebensarbeitszeit oder etwa die Reform des Gesundheitswesens zu begründen,³⁰ ist es dennoch problematisch eine Prognose zur Entwicklung der Bevölkerung in den nächsten 50 Jahren zu machen.³¹ Bereits im Jahr 2020 jedoch werden, bedingt durch die Alterung der Gesellschaft, der deutschen Wirtschaft 4 Millionen Arbeitskräfte weniger zur Verfügung stehen als im Jahre 2005.³² Als eine weitere Ursache für den drohenden Fachkräftemangel wird das deutsche Bildungssystem³³ genannt, welches, bei gleichzeitig steigendem Bedarf an Hochschulabsolventen³⁴, dazu führt, dass Deutschland „nach der Türkei, Belgien und Mexiko, das Land mit der geringsten Studierneigung“³⁵ in der OECD ist.

Die allgemeine Arbeitsmarktsituation stellt sich momentan in der Bundesrepublik Deutschland wie folgt dar: Im Januar 2012 lag die Zahl der erwerbstätigen Personen bei

²⁵ Vgl. Kettner (2011), S. 1.

²⁶ Unter anderem Der Bundesverband der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA). Vgl. BDA (2011), S. 12; Bundesverband der deutschen Industrie (2011), S. 2; Institut der deutschen Wirtschaft (2012a); Bundesagentur für Arbeit (2011d), S. 3; Flato/Reinbold-Scheible (2009), S. 7.

²⁷ Der Begriff „demografischer Wandel“ beschreibt bzw. stellt die Bevölkerungsentwicklung einer Gesellschaft dar. Der Begriff ist also weder positiv noch negativ zu betrachten und beschreibt lediglich eine natürliche Erscheinung. Auf Deutschland übertragen bedeutet dies, dass die Bevölkerung altern und schließlich auch schrumpfen wird. Damit wird folglich auch die Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter (20 bis 65 Jahre) schrumpfen. Von den aktuell 50 Millionen Menschen im Erwerbsalter wird die Zahl bis zum Jahre 2060 auf 33 bis 36 Millionen Menschen sinken, dies bedeutet eine Minderung von 34 bzw. 28 Prozent. Vgl. hierzu Statistisches Bundesamt (2009), S. 5 f.

²⁸ Vgl. Heidemann (2011), S. 4; Koppel/Plünnecke (2008), S. 3; Koppel/Plünnecke (2011), S. 3f; vgl. Buckesfeld (2010), S. 64; Sponheuer (2010), S. 10; Böttger (2011), S. 3f; Bundesverband der deutschen Industrie (2011), S. 2.

²⁹ Vgl. BMWi (2012).

³⁰ Die Bundesregierung (2011).

³¹ Ereignisse, wie das Anwerben ausländischer Fachkräfte, eine Wirtschaftskrise, Phänomene wie „babyboomers“ oder gar ein Krieg, sind 50 Jahre vorher nicht vorauszusehen. Vgl. hierzu auch Bretz (2001).

³² Vgl. Flato/Reinbold-Scheible (2009), S. 39.

³³ Vgl. Sponheuer (2010), S. 10.

³⁴ Vgl. Mesaros et al. (2009), S. 54.

³⁵ Vgl. OECD (2010).

41,06 Millionen.³⁶ Zum Anteil der atypisch Beschäftigten³⁷ kann noch keine Aussage getroffen werden, im Jahr 2010 betrug die Zahl der atypisch Beschäftigten 7,84 Millionen.³⁸ Die Arbeitslosenquote betrug im Januar 2012, laut der Bundesagentur für Arbeit (BA), 7,3% und lag somit bei 3.082.000 Personen,³⁹ nachdem 2011 der Jahresdurchschnitt bei 2.976.000 Arbeitslosen lag und damit der niedrigste Stand seit dem Jahr 1991 erreicht wurde.⁴⁰ Die offizielle Zahl der Arbeitslosen hat nur eine bedingte Aussagekraft, da die stillen Reserven nicht dazugerechnet werden. „Stille Reserven“ sind definiert als „Personen, die beschäftigungslos sowie verfügbar sind und Arbeit suchen, ohne als Arbeitslos registriert zu sein.“⁴¹ Fuchs et al. (2011) schätzen die stillen Reserven für das Jahr 2011 auf 820.000.⁴² Für das aktuelle Jahr schätzen Fuchs et al. (2011b) die stillen Reserven auf 960.000 Personen.⁴³ Parallel dazu belief sich die Zahl der offenen, gemeldeten Arbeitsstellen bei der Bundesagentur für Arbeit, auf 452.000.⁴⁴ Da keine Meldepflicht von offenen Stellen besteht, muss davon ausgegangen werden, dass auch die Zahl der real offenen Stellen höher ist. Aktuell liegt die Meldequote der Unternehmen bei 48 %, ⁴⁵ sodass von einem deutlich höheren Anteil ausgegangen werden kann. Betrachtet man die Arbeitslosenquote (7,3%), so kann noch nicht von einem Fachkräftemangel gesprochen werden.

Bei den Akademikern zeigt sich ein differenzierteres Bild. Im Jahresdurchschnitt meldeten sich 2011 rund 176.000 Akademiker bei der Bundesagentur für Arbeit als arbeitssuchend. Die Arbeitslosenquote der Akademiker lag damit bei 2,5 %.⁴⁶ Dies scheint jedoch ein verzerrtes Bild wieder zu geben, da viele arbeitslose Akademiker nicht als arbeitslos registriert sind, da etwa kein Anspruch auf Arbeitslosengeld oder Leistungen nach dem SGB II bestehen. Darüber hinaus sagt diese Statistik auch nichts über diejenigen Akademiker aus, die entweder fachfremd oder prekär beschäftigt sind. Zuletzt sind auch diejenigen nicht

³⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (2012). Die Zahl bezieht sich auf die in der Bundesrepublik Deutschland wohnhaften Erwerbstätigen.

³⁷ Das statistische Bundesamt definiert atypische Beschäftigung wie folgt: Alle abhängigen Beschäftigungsverhältnisse, die eines oder mehrere der folgenden Merkmale aufweisen: Befristung, Teilzeitbeschäftigung mit 20 oder weniger Stunden, Zeitarbeitsverhältnis, geringfügige Beschäftigung. Vgl. Statistisches Bundesamt (2007).

³⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2010).

³⁹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2012a), S. 12.

⁴⁰ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2012b), S. 45.

⁴¹ Dazu gehören auch Personen, die die Arbeitssuche entmutigt aufgegeben haben und sich nicht bei der Bundesagentur für Arbeit registrieren lassen sowie Personen, die an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen, wie etwa „1 Eurojobs“ etc., teilnehmen. Darüber hinaus „Personen, die aus Arbeitsmarktgründen vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind.“ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2006).

⁴² Vgl. Fuchs et al. (2011), S. 8.

⁴³ Vgl. Fuchs et al. (2011b), S. 6.

⁴⁴ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2012a), S. 9.

⁴⁵ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2011b), S. 4.

⁴⁶ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2011), S. 15.

erfasst, die jährlich aus Deutschland abwandern, um im Ausland eine Arbeitsstelle anzunehmen.

Die Diskussion um den Fachkräftemangel konzentriert sich mittlerweile vor allem auf die MINT⁴⁷-Akademiker.⁴⁸ Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) klagte schon 2008 über einen Fachkräftemangel im MINT⁴⁹-Bereich. Gleichzeitig gaben die Forscher des IW jedoch an, dass bei den Chemikern und Chemieingenieuren, die ebenfalls dem MINT-Bereich angehören, durchschnittlich 8,6 Arbeitslose auf eine offene Stelle kommen.⁵⁰

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) sagt eine Fachkräftelücke im MINT-Bereich von 426.000 bis zum Jahre 2020 voraus. Bereits im Jahre 2014 werden dem IW zufolge 254.000 dieser hochqualifizierten Arbeitskräfte fehlen.⁵¹ Die Zahl der Arbeitslosen insgesamt, wird bis zum Jahre 2020, nach Meinung von Arbeitsmarktexperten, auf unter 2,0 Millionen einpendeln, wobei die Zahl der gering Qualifizierten noch moderat steigen wird.⁵²

Nach Bechmann et al. (2011) lagen die Nichtbesetzungsquoten im ersten Halbjahr 2010 im Durchschnitt bei 21%.⁵³

Für die Unternehmen stellen die unbesetzten Stellen Wertschöpfungsverluste dar, da:

1. Aufträge nicht bearbeitet werden können. Somit entstehen den Unternehmen Umsatzverluste, die bei Besetzung der offenen Stellen nicht aufgetreten wären.
2. Diese nicht erbrachten Aufträge stellen auch für andere Unternehmen Wertschöpfungsverluste dar, da Folgeaufträge, wie z.B. bei Zuliefererfirmen verloren gehen.
3. Darüber hinaus verhindert der Fachkräftemangel die Schaffung weiterer Arbeitsplätze.⁵⁴

Um dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken, hatte die aktuelle Bundesregierung einen Gesetzentwurf in den Bundesrat eingebracht, welches die Zuwanderung von ausländischen Fachkräften erleichtern soll.⁵⁵ Ab dem 1. April 2012 wird ein neues „Gesetz zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung im Ausland erworbener

⁴⁷ MINT steht für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik.

⁴⁸ Vgl. Heidemann (2011), S. 3, Mesaros et al. (2009), S. 6, Kay/Richter (2010), S. 15, Institut der deutschen Wirtschaft (IW) (2012b).

⁴⁹ MINT steht für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik.

⁵⁰ Vgl. Koppel/Plünnecke (2009), S.

⁵¹ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft (IW) (2012b).

⁵² Vgl. Flato/Reinbold-Scheible (2009), S. 14.

⁵³ Vgl. Bechmann et al. (2011), S. 29.

⁵⁴ Vgl. Koppel/Plünnecke (2009), S. 24 ff.

⁵⁵ Vgl. BMWi (2012).

Berufsqualifikationen⁵⁶ in Kraft treten, womit man die Arbeitskapazitäten der hier lebenden Migranten, die trotz Berufsqualifikation oder Hochschulabschluss im Niedriglohnssektor arbeiten oder gar arbeitslos sind, gewinnbringender nutzen möchte. Darüber hinaus strebt das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) die „Rückgewinnung von deutschen Fachkräften“⁵⁷ aus dem Ausland an.

2.1 Kontroverse

In der Forschung gibt es zurzeit zwei sich gegenüberstehende Standpunkte, was einen vorhandenen oder keinen Fachkräftemangel oder einen für spezielle Berufsgruppen spezifischen Fachkräftemangel betrifft. Auf der einen Seite beklagt das Institut der Deutschen Wirtschaft (IW) einen Fachkräftemangel, wenngleich die Forscher betonen, dass der Fachkräftemangel sich in der Breite auf die MINT-Berufe konzentriert.⁵⁸ Zum anderen sieht das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) und die Bundesagentur für Arbeit zumindest kurzfristig noch keinen Fachkräftemangel in Deutschland.⁵⁹

Die Forscher des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln berechneten, u.a. im Auftrag der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA),⁶⁰ eine Fachkräftelücke in den sogenannten MINT-Bereichen⁶¹, die bis zum Juli 2008 143.700 Stellen betrug. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung hingegen stellt keinen Fachkräftemangel in Deutschland fest.⁶² Karl Brenke vom DIW Berlin argumentiert mit den folgenden drei Erkenntnissen gegen einen Fachkräftemangel:

1. Die Lohnentwicklung bei den Fachkräften war „seit 2009 nicht besser als bei den übrigen Arbeitnehmern, im verarbeitenden Gewerbe und im dessen Kernbereich, dem Investitionsgüter produzierenden Gewerbe, sogar etwas schlechter“.⁶³
2. Die Zahl der arbeitslosen Fachkräfte ist höher, als die der offenen Stellen.⁶⁴
3. Es gibt einen erheblichen Anstieg von Studierenden in den Ingenieursstudiengängen, die den zukünftigen Bedarf an Ingenieuren mehr als befriedigen werden.⁶⁵

⁵⁶ Vgl. BMBF (2012).

⁵⁷ Vgl. BMWi(2011).

⁵⁸ Vgl. Koppel/Plünnecke (2009), S. 13.

⁵⁹ Vgl. Brenke (2010), Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2011d), S. 6.

⁶⁰ Die Studie wurde neben dem Bund der deutschen Arbeitgeber (BDA), vom Bundesverband der deutschen Industrie (BDI) und dem Gesamtverband der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-industrie (Gesamtmittel) in Auftrag gegeben / vgl. hierzu Heidemann (2011), S. 19.

⁶¹ Die Bezeichnung MINT steht für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik.

⁶² Vgl. Brenke (2010), S. 2.

⁶³ Vgl. ebd., S. 3.

⁶⁴ Vgl. ebd., S. 5.

Die Ursachen für diese zwei entgegengesetzten Ergebnisse erklären sich zum Teil durch die unterschiedlichen Untersuchungsdesigns der Erhebungen. So untersuchte Brenke (2010) vom DIW die Daten der Jahre 2008-2010 hinsichtlich

- der Einkommensentwicklung bei Fachkräften,
- der bei der Bundesagentur für Arbeit als arbeitslos gemeldeten Personen und die offenen Stellen,
- sowie der Absolventenzahlen in ingenieurwissenschaftlichen Fächern.⁶⁶

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) errechnete hingegen den Fachkräftemangel im MINT-Bereich, indem es

- auf Basis von Statistiken der Bundesagentur für Arbeit das Verhältnis von arbeitslos gemeldeten Personen zu den offenen, gemeldeten Stellen der Bundesagentur für Arbeit ermittelte und
- diesen Wert mit einem, aus einer eigenen Umfrage ermittelten, Multiplikator ergänzte.⁶⁷

Als weiterer ggf. zu berücksichtigender Aspekt könnte die Finanzierung der Institutionen eine Rolle spielen. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) wird zu zwei Drittel vom Land Berlin und vom Bund finanziert. Die restliche Finanzierung läuft über „Einnahmen aus Projekten, Aufträgen Dritter, Mitgliedsbeiträge sowie Spenden“.⁶⁸ Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW Köln) hingegen, wird von Wirtschaftsverbänden finanziert⁶⁹ und „versteht sich als Think-Tank⁷⁰ und Service-Einrichtung für seine Mitglieder und Kunden“.⁷¹ Dies scheint bei Mesaros et al. (2009) Berücksichtigung zu finden, da sie zu dem Schluss kommen, dass beim Thema Fachkräftemangel „ arbeitgeberseitige und verbandsseitige Interessen eine Rolle spielen.“⁷²

2.2 Fachkräftemangel in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

⁶⁵ Vgl. ebd., S. 8.

⁶⁶ Vgl. ebd., S. 9.

⁶⁷ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) (2008), S. 10 ff.

⁶⁸ Vgl. DIW (2007).

⁶⁹ Vgl. Speth (2006), S. 1.

⁷⁰ Think Tank ist der englische Begriff für Denkfabrik.

⁷¹ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) (2012a).

⁷² Vgl. Mesaros et al. (2009), S. 53.

Eine einheitliche Definition für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) existiert nicht. In Deutschland liegt jedoch, bedingt durch nationale Besonderheiten, eine eigene Mittelstandsdefinition vor. Laut Institut für Mittelstandsforschung sind kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland alle Unternehmen, mit weniger als 500 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von weniger als 50 Millionen €. ⁷³ Als weitere Charakteristika von kleinen und mittleren Unternehmen gilt nach dem Bundesverband der deutschen Industrie (BDI), die „Einheit von Unternehmensleitung und Eigentum“, sowie eine Konzernunabhängigkeit. ⁷⁴ Die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung unterscheidet sich von der der europäischen Union. ⁷⁵

Tabelle 1: Kleine und mittlere Unternehmen nach IfM

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Und	Umsatz €/Jahr
Klein	9		bis unter 1 Million
Mittel	499		bis unter 50 Millionen
(KMU) zusammen	500		unter 50 Millionen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Institut für Mittelstandsforschung (2011a)

Die EU-Kommission zieht die Grenzen bei weniger als 250 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von weniger als 50 Millionen €. ⁷⁶

Tabelle 2: Kleine und mittlere Unternehmen nach EU-Kommission

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Und	Umsatz €/Jahr	oder	Bilanzsumme €/Jahr
Klein	9		bis 2 Millionen		Bis 2 Millionen
Mittel	49		bis 10 Millionen		Bis 10 Millionen
(KMU) zusammen	249		bis 50 Millionen		Bis 43 Millionen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Institut für Mittelstandsforschung (2011d)

⁷³ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (IfM) (2011a).

⁷⁴ Vgl. Bundesverband der deutschen Industrie (BDI) (2012).

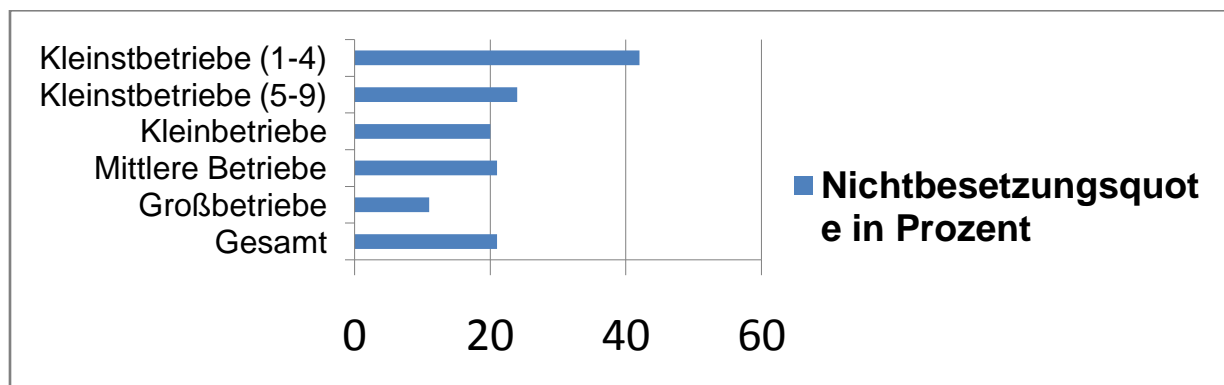
⁷⁵ Vgl. Kay / Richter (2010), S. 11.

⁷⁶ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (IfM) (2011d).

Studien, die sich schwerpunktmäßig oder ausschließlich auf einen Fachkräftemangel bzw. Fachkräfteengpass bei kleinen und mittleren Unternehmen beziehen, liegen nur vereinzelt vor. Nach Mesaros et al. (2009) sind die statistischen Daten zum Fachkräftemangel wenig belastbar, da sich die meisten Studien auf Unternehmensbefragungen stützen.⁷⁷ Als Grund für die schwierige Durchführbarkeit von Studien zum Thema Fachkräftemangel bei KMU's kann die Heterogenität der KMU's in Deutschland genannt werden. Denn der Begriff „KMU“ umfasst, wie oben beschrieben, den Bäcker von neben an, den Hersteller von Pharmaprodukten mit 400 Beschäftigten oder aber auch den Start-up in der Pflegebranche.⁷⁸

Die umfangreichste Befragung zum Thema Fachkräftemangel ist der IAB Betriebspanel 2010 mit insgesamt 15.615⁷⁹ befragten Unternehmen.⁸⁰ Die Auswertung des IAB-Betriebspanels 2010 durch Bechmann et al. (2011) zeigt, dass gerade kleinere Unternehmen Schwierigkeiten damit haben ihren Fachkräftebedarf decken.⁸¹ Während die Nichtbesetzungsquote⁸² für Fachkräfte bei insgesamt 21 % lag, lag sie bei Kleinst- und Kleinbetrieben bei 42 bzw. 24 %.

Abb. 1: Nichtbesetzungsquote für Fachkräfte 2010 nach der Betriebsgröße in Deutschland (1. Halbjahr 2010)



⁷⁷ Vgl. Mesaros et al. (2009), S. 6 ff.

⁷⁸ Vgl. auch Mesaros et al. (2009), S. 12.

⁷⁹ Vgl. Schwengler (2012).

⁸⁰ Vgl. ebd.

⁸¹ Dagegen stellt die DIHK (2010), bei einer Umfrage unter 1600 Unternehmen fest, dass kleine Unternehmen mit bis zu zehn Mitarbeitern über geringere Schwierigkeiten berichten, Fachkräftestellen zu besetzen als größere Unternehmen. Der Anteil der kleinen Unternehmen, welche von Schwierigkeiten bei der Besetzung von Fachkräftestellen berichteten lag bei der DIHK Befragung bei 59%. Am häufigsten betroffen seien mittlere Unternehmen mit 20 bis 499 Beschäftigte. Hier äußerten 73 % der Unternehmen Schwierigkeiten, gefolgt von großen Unternehmen (70 %), mit mehr als 500 Beschäftigten. Vgl. DIHK (2010), S. 2 f.

⁸² Die Nichtbesetzungsquote ist der Anteil unbesetzter Fachkräftestellen am Fachkräftebedarf und gibt Aufschluss über bestehende Schwierigkeiten, den Fachkräftebedarf zu decken. Vgl. Bechmann et al. (2011), S. 28.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bechmann et al. (2011), S. 29

In 2010 entfiel etwa die Hälfte aller Fachkräfteeinstellungen auf Kleinst- und Kleinbetriebe. Gleichzeitig entfiel 59 % aller unbesetzten Fachkräftestellen auf diese Betriebe. Dies verdeutlicht das Beschäftigungspotenzial der kleineren Betriebe für Fachkräfte und weist auf die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften hin. Als Grund nennen Bechmann et al. (2011) die höhere Attraktivität großer Unternehmen.⁸³ Die langen Vakanzzeiten sind für kleine und mittlere Unternehmen besonders schwerwiegend, da es für sie nicht nur problematischer ist neue Fachkräfte zu rekrutieren, sondern auch, weil das Arbeitsvermögen jedes einzelnen Mitarbeiters bedeutsamer für den Gesamterfolg ist.⁸⁴

⁸³ Vgl. Bechmann et al. (2011), S. 28.

⁸⁴ Vgl. Kay / Richter (2010), S. 10.

2.3 Zwischenfazit

Entgegen der öffentlichen Meinung, scheint in der Bundesrepublik Deutschland kein allgemeiner, flächendeckender Fachkräftemangel zu bestehen.⁸⁵ Auch den Befund, allen voran aus dem Institut der deutschen Wirtschaft (IW), es gäbe einen Fachkräftemangel im MINT-Bereich, kann mit dem Hinweis das auf 8,6 Arbeitslose auf eine offene Stelle im Bereich der Chemikern und Chemieingenieuren kommen,⁸⁶ widersprochen werden. Insgesamt erscheinen die Ergebnisse der Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) zum MINT-Fachkräftemangel⁸⁷ problematisch.⁸⁸ Die Meldequote unterliegt im Zeitverlauf starken Schwankungen und unterscheidet sich u.a. zwischen den Bundesländern. Eine Hochrechnung unter der Annahme einer fixen Meldequote führt nicht zu belastbaren Informationen.⁸⁹ Deshalb ist das Ergebnis des IW nur bedingt aussagekräftig, da die Forscher des Instituts, wie bereits beschrieben, die gemeldeten Stellen mit einem Multiplikator hochgerechnet haben.

Bei den meisten Studien handelt es sich um Unternehmensbefragungen.⁹⁰ Die Zeit, die sich die Unternehmen für die Stellenbesetzung im Ingenieurberuf einplanen, hat sich zwischen 2005 und 2006 von 103 auf 58 Tage verkürzt und damit fast halbiert. 2006 vergingen jedoch im Schnitt 80 Tage, bis eine Entscheidung für einen Bewerber getroffen wurde.⁹¹ In diesem Fall sind ungeplant lange Vakanzzeiten nicht notwendigerweise ein Indikator für einen Fachkräftemangel.⁹² Wenngleich der Fachkräftemangel aktuell ein „auf einzelne Berufsbilder beschränktes Phänomen“⁹³ zu sein scheint, wird er zukünftig, bedingt durch demografische und wirtschaftsstrukturelle Entwicklungen, an Bedeutung gewinnen.⁹⁴ Bereits ab 2015 wird mit einem allgemeinen Fachkräfteengpass erwartet, der sich 2020 verschärfen wird.⁹⁵

⁸⁵ Vgl. Heidemann (2011), S. 3; Kettner (2011), S. 1.

⁸⁶ Vgl. Koppel/Plünnecke (2009).

⁸⁷ Vgl. Koppel/Plünnecke (2009).

⁸⁸ Die Forscher des IW rechneten die offenen, gemeldeten Stellen mit einem ermittelten Multiplikator- in diesem Fall 7- hoch. Die Zahl der arbeitslos gemeldeten Ingenieure wurde jedoch nicht hochgerechnet. Ein Beispiel: Bei einem Stellenwechsel können zwei offene Stellen entstehen. Es entsteht jedoch kein neuer Arbeitsplatz. In der Bilanz des IW würden nun 14 offene Stellen auf der Arbeitgeberseite entstehen, das Angebot an Ingenieuren würde sich jedoch nicht erhöhen. Vgl. hierzu Brenke (2010), S. 4.

⁸⁹ Vgl. Heckmann (2011), S. 5.

⁹⁰ Vgl. Mesaros et al. (2009), S. 6 ff.

⁹¹ Vgl. Biersack et al. (2007), S. 2.

⁹² Vgl. Kay/Richter (2010), S. 21.

⁹³ Vgl. Kay/Richter (2010), S. 32. Vor allem bei Pflegekräften, Ärzten und Ingenieuren gibt es Fachkräfteengpässe. Vgl. hierzu Heidemann (2011), S. 3. Nach Kay/Richter (2010) hängt der Fachkräfteengpass in der Pflegebranche mit den schlechten Arbeitsbedingungen und der schlechten Bezahlung zusammen. Vgl. hierzu Kay/Richter (2010), S. 21 f.

⁹⁴ Vgl. Mesaros (2009) 53 f; Kay/Richter (2010), S. 32.

⁹⁵ Vgl. Kay/Richter (2010), S. 10.

Damit kleine und mittlere Unternehmen, die im Vergleich zu den großen Unternehmen stärker von ihren Humanressourcen abhängig sind⁹⁶ und zugleich jedoch eine geringere Attraktivität aufweisen, in naher Zukunft im Wettbewerb um die Fachkräfte bestehen können, müssen sie jetzt tätig werden⁹⁷ und die notwendigen personalpolitischen Maßnahmen einleiten. Zwar ist der Einstellungsbedarf kleiner und mittelständischer Unternehmen im Vergleich zu großen Unternehmen kleiner, jedoch haben kleine und mittlere Unternehmen größere Schwierigkeiten Fachkräftestellen zu besetzen, da ihnen zum einen die zeitlichen und humanen Ressourcen fehlen, um die Vakanzzeit zu überbrücken und zum anderen sie bei der Rekrutierung von Fachkräften gegenüber Großunternehmen Nachteile haben.⁹⁸

Kleine und mittlere Unternehmen werden als Arbeitgeber falsch wahrgenommen⁹⁹ und müssen sich auch deshalb als attraktive Arbeitgeber präsentieren, um ihre Fachkräfte zu sichern und um neue Fachkräfte dazu zu gewinnen.¹⁰⁰

3. Employer Branding

Da der Arbeitsmarkt in Deutschland von einem immer knapper werdenden Arbeitsangebot geprägt sein wird und zugleich die Nachfrage nach Hochqualifizierten bedingt durch den Wandel hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft¹⁰¹ weiter steigen wird,¹⁰² besteht aus Sicht der Unternehmen die Notwendigkeit die bestehenden Personalmarketing-Strategien zu hinterfragen und ggf. umzustrukturieren.¹⁰³ In diesem Zusammenhang wird häufig auf ein erstmalig seit den neunziger Jahren in der Literatur beschriebenem Instrument zur Mitarbeitergewinnung und –bindung, nämlich „Employer Branding“¹⁰⁴, verwiesen.¹⁰⁵

Einer der ersten Autoren, die das Thema behandelten waren Ambler/Barrow (1996).¹⁰⁶ Da es ein relativ neues Themengebiet ist, sind umfangreiche wissenschaftliche Arbeiten, die Employer Branding thematisieren bislang kaum in der Literatur zu finden.¹⁰⁷

⁹⁶ Vgl. Rauch et al. (2005), S. 24 f; Williamson/Robinson (2008), S. 361.

⁹⁷ Zwischen der Konzeption personalpolitischer Maßnahmen bis zum Eintritt einer Wirkung können Jahre vergehen. Für das Employer Branding geht die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) von 18-36 Monaten aus. Vgl. DEBA (2009), S. 13.

⁹⁸ Vgl. Mesaros et al. (2009), S. 29; Kay / Richter (2010), S. 10.

⁹⁹ Vgl. Kay/Werner (2008), S. 31.

¹⁰⁰ Vgl. Heidemann (2011), S. 36; Kay/Richter (2010), S. 23; Kettner (2011), S. 6.

¹⁰¹ Vgl. Stritzke (2010), S. 3. „Mit dem Begriff „Dienstleistungsgesellschaft“ werden solche Gesellschaften belegt, deren Beschäftigungsstruktur durch ein Übergewicht von Dienstleistungen gekennzeichnet ist.“ Vgl. Häussermann/Siebel (1995).

¹⁰² Vgl. Flato/Reinbold-Scheible (2009), S. 14; Mesaros et al.(2009), S. 25; Sponheuer (2010), S. 269; Schneider (2011), S. 1.

¹⁰³ Vgl. Petkovic (2008), S. 3; Beck (2008), S. 12 f.

¹⁰⁴ Employer Branding ist ein englischsprachiger Begriff für die Arbeitgebermarkenbildung.

¹⁰⁵ Vgl. Andratschke et al. (2009), S. 10; Sponheuer (2010), S. 117; Stritzke (2010), S. 11.

¹⁰⁶ Vgl. Ambler/Barrow, the employer brand, in The Journal of Brand Management, Vol. 4, S. 185-206. Simon Barrow hielt die erste öffentliche Rede über Employer Branding mit dem Titel “Building your Employer Brand”

Marken gehören zu den wertvollsten Vermögenswerten eines Unternehmens¹⁰⁸ und der Aufbau einer Marke stellt folglich eines der Haupt-Aktivitäten vieler Unternehmen dar.¹⁰⁹ War die klassische Markenführung bisher vor allem auf potentielle Konsumenten ausgerichtet, so hat in den letzten Jahren ein relativ neuer Ansatz an enormer Bedeutung gewonnen: Marken sind nicht nur für Konsumenten von zentraler Bedeutung, sie können auch für potentielle und bestehende Mitarbeiter von zentraler Bedeutung sein.¹¹⁰ In diesem Fall geht es nicht um das Produkt als Marke, sondern um den Arbeitgeber als Marke, die „Employer Brand“. Bei dem „Employer Branding“, also dem Aufbau bzw. der Führung dieser Arbeitgebermarke werden die klassischen Grundlagen der Markenführung aus dem Marketing in den Human Resources Bereich übernommen.¹¹¹ Dieses Konzept gewinnt in den letzten Jahren bei den Human Resources Praktikern immer mehr an Bedeutung. Nach dem HR-Klima Index, einer Umfrage der Beratungsgesellschaft Kienbaum aus dem Jahr 2012, messen die Personalverantwortlichen der Förderung der Arbeitgeberattraktivität mittlerweile die höchste Priorität bei.¹¹²

Nachfolgend wird der Begriff „Employer Branding“ näher erläutert.

3.1 Begriffsdefinitionen

Einen Überblick über Definitionsansätze der deutsch- und der englischsprachigen Literatur zum Begriff des Employer Brandings bietet Tabelle 1.

Tab. 3: Definitionen von Employer Branding

Autor(en) (Jahr), Seite	Verständnis von Employer Branding
Backhaus/Tikoo (2004), S. 502	"[...] the process of building an identifiable and unique employer identity [...]."
Esser et al. (2004), S. 1	"[...] Positionierung als attraktiver Arbeitgeber."
Ewing et al. (2002), S. 12	"[...] building an image in the minds of the potential labour market, that the company, above

1990 auf einer Konferenz der Chartered Institute of Personnel and Development in Harrogate/Großbritannien.

Vgl. hierzu Barrow/Mosley (2006), S. 7.

¹⁰⁷ Vgl. Stritzke (2010), S. 41 f.

¹⁰⁸ Nach Sattler et al. (2005) machten Marken im Jahre 2005 in Deutschland durchschnittlich 67% des gesamten Unternehmenswertes aus. Vgl. hierzu Sattler et al. (2005), S. 10.

¹⁰⁹ Vgl. Backhaus/Tikoo (2004), S. 501.

¹¹⁰ Vgl. Sponheuer (2010), S. 3 ff; Edwards (2010), S. 6. Heutzutage wird der Begriff Marke nicht mehr nur für Produkte und Dienstleistungen benutzt. Jeder Meinungsgegenstand kann als Marke bezeichnet werden, solange die Entscheidungsheuristiken der Marktteilnehmer denen der Konsumenten beim Kauf von Markenartikeln gleichen. Vgl. hierzu Gutjahr (2011), S. 73.

¹¹¹ Vgl. Edwards (2010), S. 6.

¹¹² Vgl. Köttler (2012), S. 5.

	all others is a 'great place to work'."
Gmür/Martin/Karczinski (2002), S. 12	"[...] Profilierung eines Unternehmens als Arbeitgeber in der Wahrnehmung seiner Beschäftigten und potenziellen Bewerber."
Hatfield (1999), S. 50	"[...] creating and maintaining an identity for the business as an employer."
Hinzdorf/Priemuth/Erlenkämper (2003), S. 48	"[...] die marketingorientierte Positionierung eines Arbeitgebers als Marke."
Lloyd (2002), S. 64	"[...] the sum of a company's efforts to communicate to existing and prospective staff that it is a desirable place to work."
Petkovic (2008), S. 71	"[...] alle Entscheidungen, welche die Planung, Gestaltung, Führung und Kontrolle einer Arbeitgebermarke sowie der entsprechenden Marketingmaßnahmen betreffen mit dem Ziel, die umworbenen Fach- und Führungskräfte präferenzwirksam [...] zu beeinflussen."
Sutherland/Torricelli/Karg (2002), S. 14	"[...] applying traditional marketing principles to achieving the status of an Employer of Choice [...]."
Walsh (1998), S. 16	"[...] a more focused approach to the 'people strategy' the organization has always had."
Wiese (2005), S. 32	"[...] Prozess zum Aufbau und zur Führung einer Arbeitgebermarke."

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stritzke(2010), S. 44.

Basierend auf den in Tabelle 1 dargestellten Definitionen des Employer Brandings wird dieser zusammenfassend verstanden als ein Prozess zum Aufbau einer einzigartigen Arbeitgebermarke, mit dem Ziel von den Beschäftigten und potenziellen Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Die Betrachtung der Definitionsansätze zeigt darüber hinaus, dass Employer Branding sowohl ein Instrument für Mitarbeitergewinnung als auch zur Mitarbeiterbindung ist.¹¹³ Aus diesem Grunde wird in der vorliegenden Arbeit zwischen externes, auf den Beschaffungsmarkt gerichtete und internes, auf die eigenen Mitarbeiter gerichtete, Employer Branding unterschieden.

„A brand is a mixture of attributes tangible, and intangible, symbolized in a trademark which, if managed properly, creates value and influence.“¹¹⁴ Folglich ist eine Marke, nach Swystun (2007), eine Mischung aus immateriellen und materiellen Eigenschaften, symbolisiert in einem Warenzeichen, welche, wenn richtig geführt, Werte und Einfluss schaffen kann. Bei dem Employer Branding wird dieses Konzept übernommen, indem ein einzigartiger und

¹¹³ Vgl. Backhaus/Tikoo (2004), S. 501; Petkovic (2008), S. 43; Olesch (2012), S. 44; DEBA (2007); Stritzke (2010), S. 10; Lukasczyk (2012), S. 13.

¹¹⁴ Vgl. Swystun (2007), S. 14.

besonderer Arbeitsplatz das Markenprodukt ersetzt.¹¹⁵ Das Resultat des Prozesses des Employer Brandings ist die Employer Brand.¹¹⁶ Diese repräsentiert vor allem die Ausgestaltung der Personalpolitik des Unternehmens.¹¹⁷

Das Employer Branding ist ein Prozess, welches in drei Hauptelementen unterteilt werden kann.¹¹⁸

1. Die Definition eines Nutzenversprechens gegenüber den Arbeitnehmern, die Employer Value Proposition (EVP).
2. Die Vermittlung dieser EVP gegenüber potentiellen Mitarbeitern und weiteren, relevanten Zielgruppen.
3. Internes Marketing.¹¹⁹

Die Employer Value Proposition (EVP)¹²⁰ bildet den Kern der Employer Brand.¹²¹ Damit die erforderlichen Botschaften des Nutzenversprechens bei der Umsetzung des Employer Brandings formuliert werden können, müssen vorher die relevanten „Markentreiber“ identifiziert werden. Als Markentreiber werden diejenigen Werte bezeichnet, die die Verhaltensentscheidungen von aktuellen und potentiellen Mitarbeitern besonders stark beeinflussen. Eine systematische und kontinuierliche Marktforschung ist deshalb für ein erfolgreiches Employer Branding unumgänglich.¹²² In mehrstufigen externen Befragungen potentieller Arbeitnehmer werden zum einen diejenigen Kriterien ermittelt, die einen Arbeitgeber als „Employer-of-Choice“¹²³ kennzeichnen und zum anderen wie das Unternehmen als Arbeitgeber im Vergleich zu den Konkurrenzunternehmen wahrgenommen wird. Hierdurch lässt sich das Idealprofil einem Wahrnehmungsprofil gegenüberstellen. Basierend auf dieser Gegenüberstellung können mithilfe einer SWOT-Analyse die Stärken und Schwächen der Arbeitgeberereigenschaften sowie die Chancen und Risiken der Wettbewerbssituation mit den anderen Unternehmen ermittelt werden. Um die Ist-Situation im Unternehmen zu ermitteln müssen anschließend die eigenen Mitarbeiter befragt werden. Auf Grundlage dieser Daten können dann die relevanten Markentreiber ermittelt werden.¹²⁴

¹¹⁵ Vgl. Edwards (2010), S. 6.

¹¹⁶ Employer Brand ist der englischsprachige Begriff für die Arbeitgebermarke.

¹¹⁷ Vgl. Petkovic (2008), S. 198.

¹¹⁸ Vgl. Backhaus/Tikoo (2004), S. 502.

¹¹⁹ Vgl. ebd S. 502 f.

¹²⁰ Die Employer Value Proposition ist vergleichbar mit dem Unique Selling Proposition (USP) im Personalmarketing. Vgl. Trost (2008 d).

¹²¹ Vgl. Trost (2008a), S. 136.

¹²² Vgl. Petkovic (2008), S. 183.

¹²³ Employer-of-Choice ist ein englischer Begriff und meint Arbeitgeber erster Wahl.

¹²⁴ Vgl. Stritzke (2010), S. 51.

Die EVP spiegelt das Leistungsangebot des Arbeitgebers wider. Sie besteht aus dem ökonomischen Nutzen (Entgelt), funktionalem Nutzen (sicherer Arbeitsplatz, Weiterbildungsmaßnahmen, etc.) und dem emotionalem Nutzen (z.B. Wertschätzung durch Arbeitgeber, Glaube an die Werte des Unternehmens) für den Arbeitnehmer.¹²⁵

Die Vermittlung des Nutzenversprechens erfolgt nach außen, als auch nach innen, denn wie bereits erwähnt, richtet sich die Employer Brand an potentielle und aktuelle Mitarbeiter zugleich. Das Ziel der externen Vermittlung der Employer Brand ist, sich in der Wahrnehmung der potentiellen Mitarbeiter von anderen Unternehmen zu unterscheiden sowie sich als „Employer-of-Choice“ zu etablieren, um die bestmöglichen Mitarbeiter zu rekrutieren.¹²⁶ Das externe Employer Branding wird in Kapitel 3.3 behandelt.

Das interne Marketing bzw. Internal Branding beschreibt die interne Vermittlung des Nutzenversprechens der Marke¹²⁷ und den Versuch die Employer Branding Strategie als interne Denkhaltung durchzusetzen.¹²⁸ Das interne Employer Branding wird in Kapitel 3.2 beschrieben.

Schließlich bedarf es einer Kontrolle des Erfolgs des Employer Branding Prozesses. Eine ausführliche Behandlung des Employer Branding Controllings¹²⁹ würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen und soll nur kurz skizziert werden. Backhaus und Tikoo (2004) schlagen vor, die Fluktuationsrate, die Produktivität und die Mitarbeiterzufriedenheit zu messen, um feststellen zu können, wie erfolgreich eine Employer Branding Strategie ist.¹³⁰ Diese können dann mit den durchschnittlichen Raten in Deutschland verglichen werden.¹³¹ Um die Bekanntheit einer Employer Brand zu messen, eignen sich Umfragen in den Zielgruppen.¹³² Darüber hinaus bieten sich Arbeitgeberrankings an, um die Präferenz in den Zielgruppen abzufragen.¹³³ Um zu erkennen, ob die eigenen Mitarbeiter zufrieden sind und somit, ob die EVP eingehalten wird, eignen sich Arbeitgeberwettbewerbe.¹³⁴

¹²⁵ Vgl. Stritzke (2010), S. 50.

¹²⁶ Vgl. Backhaus/Tikoo (2004), S. 503.

¹²⁷ Vgl. Stritzke (2010), S. 51.

¹²⁸ Vgl. ähnlich Meffert et al. (2008), S. 743 f.

¹²⁹ Das Controlling der Employer Brand kann sich an bewährte Konzepte zum Markencontrolling anlehnen. Vgl. Für eine detaillierte Behandlung dieses Aspekts Petkovic (2008), S. 230-233.

¹³⁰ Vgl. Backhaus/Tikoo (2004), S. 512.

¹³¹ Vgl. Buckesfeld (2010), Anhang B, Experteninterview mit Gunther Olesch, S. 90.

¹³² Hier gibt es die Möglichkeit die Bekanntheit sowie das Wissen und die Assoziationen der Befragten zu ermitteln. Zu Recall-, Recognition- und Assoziationstest, vgl. Petkovic (2008), S. 231.

¹³³ Vgl. Petkovic (2008), S. 232.

¹³⁴ Vgl. Buckesfeld (2010), Anhang B, Experteninterview mit Gunther Olesch, S. 89.

3.2 Internes Employer Branding

„The most important component of our brand is the employee.“¹³⁵

Wie bereits beschrieben, wendet sich Employer Branding an potenzielle und bestehende Mitarbeiter.^{136,137} Letztere Variante wird als „internes Employer Branding“ bezeichnet, da es sich an die Mitarbeiter wendet, die bereits innerhalb des Unternehmens beschäftigt sind.

Das Ziel des internen Employer Brandings ist die emotionale Bindung der bestehenden Mitarbeiter an das Unternehmen. Es wird angenommen, dass so der Stolz der Mitarbeiter zum Unternehmen zu gehören sowie die Leistungsbereitschaft und der Einsatz gestärkt werden und somit die Mitarbeiterbindung davon profitiert.¹³⁸

„The goal of internal marketing, also known as internal branding, is to develop a workforce that is committed to the set of values and organizational goals established by the firm“.¹³⁹

Folglich ist das zweite Ziel der „internen Markenbildung“, bzw. des internen Employer Brandings, eine Belegschaft zu haben, die sich mit den Zielen und Werten des Unternehmens identifizieren kann. Diese Mitarbeiter sind intrinsisch motiviert,¹⁴⁰ werden die Werte „leben“ und somit die Employer Brand für Externe erlebbar machen.¹⁴¹

Nach Bergstrom und Blumenthal (2002) besteht das Internal Branding aus drei Hauptelementen. Das erste Hauptelement ist die effektive Kommunikation der Marke an die Mitarbeiter. Das zweite die Überzeugung der Mitarbeiter von der Relevanz und dem Wert der Marke und schließlich das dritte Hauptelement, die erfolgreiche Verknüpfung aller Unternehmensbereiche zu markenkonformem Verhalten.¹⁴²

Da persönliche Erfahrungen für den Employer Branding Prozess von Externen als bedeutsamer beurteilt werden als werbliche Kommunikation des Unternehmens, sind Mitarbeiter besonders wertvolle Markenbotschafter.¹⁴³ Nach Petkovic (2008) sind zufriedene Mitarbeiter die besten Werbeträger. Diese können die tatsächliche Attraktivität eines Arbeitgebers am glaubwürdigsten wiedergeben.¹⁴⁴ Die Employer Brand soll durch das Verhalten der Mitarbeiter in der Wahrnehmung aller externen Interessensgruppen nachhaltig

¹³⁵ Howard Schultz, Gründer von Starbucks. Vgl. Mosley (2007), S. 127.

¹³⁶ Vgl. Backhaus/Tikoo (2004), S. 504.

¹³⁷ Auch aktuelle Mitarbeiter treffen, nach Abwägung ihrer Beschäftigungssituation, die Entscheidung über Verbleib im Unternehmen oder Arbeitgeberwechsel. Vgl. Stritzke (2010), S. 46.

¹³⁸ Vgl. Sponheuer (2010), S. 97.

¹³⁹ Backhaus/Tikoo (2004), S. 503.

¹⁴⁰ Vgl. DEBA (2010); ähnlich Thorne/Pellant (2007), S. 43.

¹⁴¹ Vgl. Sponheuer (2010), S. 97.

¹⁴² Vgl. Bergstrom/Blumenthal (2002), S. 135.

¹⁴³ Vgl. Becker et al. (2007), S. 75 f.

¹⁴⁴ Vgl. Petkovic (2008), S. 239.

gestärkt werden.¹⁴⁵ Damit die eigenen Mitarbeiter sich markenkonform verhalten, müssen sie genügend Informationen über die Marke haben und sich mit ihr identifizieren.¹⁴⁶ Dies geschieht z.B. durch Mitarbeitergespräche, Rundschreiben, Betriebsversammlungen etc.¹⁴⁷ und ist eng mit der vorhandenen Unternehmenskultur in den Unternehmen verbunden. In dieser Arbeit wird die Unternehmenskultur als ein dynamisches Konstrukt verstanden. Dieser Definition nach, ist die Unternehmenskultur beeinflussbar. Darüber hinaus geht sie aus der sozialen Interaktion aller Mitarbeiter hervor und beeinflusst wiederum das Verhalten der Mitarbeiter.¹⁴⁸

Einer Studie des Centre of Human Resources Information System¹⁴⁹ aus dem Jahr 2011 zur Folge, planen über ein Drittel der Befragten den aktuell bestehenden Arbeitsvertrag zu kündigen und mehr als 60% der Studienteilnehmer gaben darüber hinaus an, sich in nächster Zeit nach einem neuen Arbeitsplatz bei einem anderen Arbeitgeber zu umzusehen.¹⁵⁰ Die Gründe für diese hohe Zahl scheinen auf unterschiedliche Ursachen zurückzuführen zu sein und sind im Rahmen dieser Arbeit nicht vollständig zu klären. Für einzelne Gruppen von Fachkräften ist eine Wechselwilligkeit bekannt.¹⁵¹ Nach Petkovic (2008) zeichnen sich „High Potentials“¹⁵² dadurch aus, dass sie sich stärker an der Reputation und Bekanntheit eines Unternehmens orientieren und eine geringere Bindungswilligkeit aufweisen.¹⁵³ Zwar bilden die „High Potentials“ nur einen Teil der Fachkräfte ab, jedoch kann die generelle Aussage getroffen werden, dass je höher das Qualifikationsniveau und damit die Karrieremöglichkeiten sind, desto niedriger die Bindungswilligkeit sein wird.¹⁵⁴

Im Zuge des zu erwartenden Fachkräftemangels wird es für die kleinen und mittleren Unternehmen nicht nur bedeutend sein Fachkräfte zu rekrutieren, sondern auch die eigenen Fachkräfte zu halten, um die Fluktuation niedrig zu halten und Vakanzenzeiten zu vermeiden. Schlager et al. (2011) stellen fest, dass das Employer Branding einen positiven Effekt auf die

¹⁴⁵ Vgl. Demmer (2012), S. 10.

¹⁴⁶ Vgl. Thomson et al. (1999), S. 824 ff.

¹⁴⁷ Vgl. Stritzke (2010), S. 31.

¹⁴⁸ Vgl. Deitmar (2011), S. 24.

¹⁴⁹ Das Centre of Human Resources Information System ist ein Forschungsverbund der Universität Bamberg sowie der Goethe Universität Frankfurt am Main. Vgl. Universität Bamberg (2011).

¹⁵⁰ Grundlage der Ergebnisse ist eine Umfrage an 10.227 Stellensuchenden und Karriereinteressierten. Vgl. Centre of Human Resources Information System (2011), S. 3.

¹⁵¹ Bei einer Umfrage aus dem Jahr 2011 zeigt sich, dass sich mehr als 80 Prozent der IT-Fachkräfte vorstellen können ihren Arbeitgeber zu wechseln. Vgl. hierzu Creditreform (2011).

¹⁵² „High Potentials“ sind nach Kraus (2006) Nachwuchskräfte mit großem Entwicklungspotential. Sie besitzen einen Hochschulabschluss und weisen zudem Berufserfahrung aus. Vgl. Kraus (2006), S. 51 f.

¹⁵³ Vgl. Petkovic (2008), S. 35.

¹⁵⁴ Vgl. Stettes (2011), S. 7.

Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Identifikation mit dem Unternehmen hat.¹⁵⁵ Diese stehen in negativer Korrelation zur Fluktuation¹⁵⁶ und wirken sich positiv auf Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und letztendlich den Umsatz aus.¹⁵⁷ Dies ist jedoch nicht der einzige Grund für Internal Branding, denn die Employer Brand braucht Substanz und wächst von innen nach außen. Deshalb muss das Nutzenversprechen nach innen wie nach außen umgesetzt werden. Die Umsetzung der „Employer-Branding-Strategie“ muss bei den eigenen Führungskräften und Mitarbeitern eines Unternehmens beginnen. Dabei muss sich die Unternehmensführung als Botschafter der Marke, also als erste „Brand Ambassador“ sehen¹⁵⁸ und die Unternehmenswerte leben. Sie darf nicht zulassen, dass bei Nichteinhaltung der nach außen gemachten EVP, die Employer Brand zusammenbricht. Wenn beispielsweise ein Unternehmen mit Weiterbildungsmöglichkeiten wirbt, die eigenen Mitarbeiter jedoch noch nie in den Genuss einer Weiterbildungsmaßnahme gekommen sind, dann verliert die Employer Brand ihre Glaubwürdigkeit. Glaubwürdigkeit ist eine unentbehrliche Voraussetzung für die Employer Brand. Nur das Einhalten der EVP macht die Employer Brand nachhaltig attraktiv.¹⁵⁹ Ist die Glaubwürdigkeit nicht gegeben, so bricht die Employer Brand von innen zusammen.

3.3 Externes Employer Branding

Das Hauptziel des externen Employer Brandings ist die Mitarbeitergewinnung aus der Zielgruppe.¹⁶⁰ Dies geschieht durch Differenzierung und Positionierung als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt.¹⁶¹ Als Nebenziele sind die Steigerung der Bekanntheit und die Attraktivität zu nennen.¹⁶² Die Bekanntheit ist insofern wichtig, als die Bekanntheit den entscheidenden Anreiz schafft, um als Entscheidungsposition wahrgenommen und berücksichtigt zu werden.¹⁶³ Darüber hinaus ist die Bekanntheit eine notwendige Bedingung, damit mit einer Employer Brand überhaupt spezifische Assoziationen und Bilder verknüpft werden können.¹⁶⁴ Je bekannter ein Unternehmen ist, desto attraktiver wird es von den potentiellen Arbeitnehmern wahrgenommen.¹⁶⁵ Somit haben bekanntere Unternehmen mit etablierten Produktmarken eine bessere Ausgangsposition, Unternehmen mit einem negativen Image haben eine schlechtere. Externes Employer Branding ist die externe

¹⁵⁵ Vgl. Schlager et al. (2011), S. 502; ähnlich auch Sponheuer (2010), S. 97.

¹⁵⁶ Vgl. Petkovic (2008), S. 61.

¹⁵⁷ Vgl. Rosethorn (2009), S. 171; Heskett et al. (1997), S. 133; Backhaus/Tikoo (2004), S. 510.

¹⁵⁸ Vgl. Pett (2008), S. 56.

¹⁵⁹ Vgl. DEBA (2008), S. 2.

¹⁶⁰ Vgl. Backhaus/Tikoo (2004), S. 502.

¹⁶¹ Vgl. Esser et al. (2004).

¹⁶² Vgl. Sponheuer (2010), S. 96; ähnlich Stritzke (2010), S. 49.

¹⁶³ Vgl. Sponheuer (2010), S. 43.

¹⁶⁴ Vgl. Esch (2011), S. 63.

¹⁶⁵ Vgl. Edwards (2010), S. 8; ähnlich Olesch (2012), S. 44.

Kommunikation der EVP an relevante Zielgruppen. Diese geschieht durch unpersönliche Medien, wie Stellenanzeigen und Personalimagewerbung und persönliche Medien, wie das Angebot von Praktika, Abschlussarbeiten, Seminaren, Vorträgen sowie die Teilnahme an Bewerber- und Hochschulfestivals.¹⁶⁶ Dabei wird durch Bilder und Texten eine Botschaft vermittelt, die an die EVP anknüpft und die eine emotionale Assoziation hervorrufen soll.¹⁶⁷ Ein gutes Beispiel hierfür ist die Employer Brand Kampagne „Be-Lufthansa“ der Lufthansa AG. In diesem Beispiel wurde jede Zielgruppe separat angesprochen, der zentrale Slogan¹⁶⁸, der die Kernbotschaft der EVP trägt¹⁶⁹ lautet: „be who you want to be- Be-Lufthansa.com“. In Vorbereitung der Kampagne wurde in Gesprächen mit den verantwortlichen Abteilungsleitern, erfahrenen und neu eingestellten Mitarbeitern der Zielgruppe versucht herauszufinden, welche Themenbereiche für das jeweilige Berufsbild in Verbindung gebracht werden und wichtig erscheinen. Der Fokus lag bei der Befragung auf den Wünschen und Vorstellungen der Zielgruppen.¹⁷⁰

Abb. 2: You can fix a bike.

Abb. 3: Could you get him on the next flight to Rome?



Quelle Abb. 1: http://farm7.staticflickr.com/6103/6326061796_656d108a64_m.jpg

Quelle Abb. 2: http://farm7.staticflickr.com/6103/6326061796_656d108a64_m.jpg

¹⁶⁶ Vgl. Stritzke (2010), S. 32.

¹⁶⁷ Vgl. Petkovic (2008), S. 156.

¹⁶⁸ Der Slogan unterstützt die Positionierung der Arbeitgebermarke, erzeugt Aufmerksamkeit und eignet sich besonders gut als Differenzierungskriterium zu den Konkurrenzunternehmen. Darüber hinaus erhöht der Slogan die schnelle Wiedererkennung. Vgl. Petkovic (2008), S. 221 ff.

¹⁶⁹ Vgl. Trost (2008a), S. 140.

¹⁷⁰ Vgl. Tobler, Michael (2012), S. 60.

Ein Ergebnis stellt das Bild „You can fix a bike. Can you fix a Boeing 747?“ dar. Dieses Bild soll potentielle Auszubildende für die Flugzeugwartung gewinnen. Ein zweites Ergebnis stellt das Bild „Could you get him on the next flight to Rome?“ dar. Dieses Bild soll Flugbegleiterinnen und Flugbegleiter ansprechen. Beide Zielgruppen wird auf diesen Bildern eine spezifische Frage gestellt und obwohl verschiedene Zielgruppen unterschiedliche Fragen gestellt werden, bestehen Gemeinsamkeiten und ein Wiedererkennungswert zwischen beiden Bildern.¹⁷¹ Dieser Wiedererkennungswert wird bei Kampagnen allgemein als wichtig erachtet und wird durch einheitliches Design sichergestellt. Es bedarf daher in sämtlichen kommunikationspolitischen Instrumenten und Medien eines einheitlichen Designs.¹⁷² Bildliche Informationen spielen bei der Bildung von Markenvorstellungen eine größere Rolle, als verbale Informationen und beeinflussen die emotionale Haltung der potentiellen Mitarbeiter.¹⁷³ Für die Gestaltung solcher Gedächtnisbilder gilt nach Petkovic (2008): „Lebendig, prägnant, einzigartig und einfach.“¹⁷⁴ Das Ziel war es die Aufmerksamkeit bei „den richtigen“ Bewerbern zu wecken. Der geeignete Betrachter wird nach einer Antwort auf diese Frage suchen, weiterlesen, sich in der Stellenbeschreibung wiederfinden und sich bestenfalls bewerben.¹⁷⁵

Die Lufthansa AG hatte, wie zuvor beschrieben, zunächst durch Befragungen festgestellt, was für die Zielgruppen relevant und wichtig ist, warum es wichtig ist und darauf aufbauend ihre EVP effektiv kommuniziert. Geht man davon aus, dass Kommunikation aus einer informierenden Komponente und einer beeinflussenden Komponente besteht,¹⁷⁶ dann besteht der Slogan „be what you want to be-Be-Lufthansa“ aus der informierenden Komponente, dass es sich um ein Unternehmen mit vielfältigen Aufgaben handelt und aus der beeinflussenden Komponente, sich selbst verwirklichen zu können. Die Aussage „You can fix a bike.“ Und die dazugehörige Frage „Can you fix a Boeing 747?“ beinhalten die informierende Komponente, dass bei der Lufthansa spannende Aufgaben warten und die beeinflussende Komponente, dass wenn man sich dieser Herausforderung gewachsen fühlt, man bei der Lufthansa genau richtig ist und sich dort wohl fühlen wird.

Die Botschaft enthält das Nutzenargument des Arbeitgebers und die Frage beantwortet, warum sich der Zielgruppenangehörige gerade für die Lufthansa AG als Arbeitgeber

¹⁷¹ Vgl. Tobler, Michael (2012), S. 60 ff.

¹⁷² Vgl. Petkovic (2008), S. 221; Um eine Steigerung der Wirkung zu erzielen und um einer Zersplitterung von Botschaften entgegen zu wirken, bedarf es einer inhaltlichen, formalen und zeitlichen Integration der kommunikativen Maßnahmen. Zur inhaltlichen Integration vgl. Petkovic (2008), S. 226; zur formalen und zeitlichen Integration vgl. Petkovic (2008), S. 227.

¹⁷³ Vgl. Haedrich et al. (2003), S. 158.

¹⁷⁴ Vgl. Petkovic (2008), S. 163. Lebendigkeit meint die Klarheit und die Deutlichkeit.

¹⁷⁵ Vgl. Tobler, Michael (2012), S. 60 f.

¹⁷⁶ Vgl. Petkovic (2008), S. 223.

entscheiden sollte.¹⁷⁷ Diese Botschaften wurden mittels einzigartigen Schlüsselbildern vermittelt, die emotionale und informative Assoziationen zum Arbeitgeber aufbauen. Dadurch kann die Differenzierung im Wettbewerb um die gewünschten Fachkräfte sichergestellt werden.¹⁷⁸ Zusammenfassend scheint somit die dargestellte Kampagne der Lufthansa alle zuvor beschriebenen Aspekte berücksichtigt zu haben und somit mit der Marke „Lufthansa“ um die Arbeitnehmer effizient geworben zu haben.

Da Employer Branding häufig mit Personalmarketing gleichgesetzt wird,¹⁷⁹ wird im Folgenden eine Abgrenzung zwischen diesen beiden Begriffen hergeleitet.

3.4 Abgrenzung zum Personalmarketing

In der Literatur haben sich verschiedene Definitionen für Personalmarketing herausgebildet.¹⁸⁰ Nach dem Verständnis der Deutschen Gesellschaft für Personalführung beschäftigt sich Personalmarketing mit allen Aktivitäten, „durch die ein Arbeitgeber gezielt potenzielle Mitarbeiter für die Arbeit im Unternehmen interessiert und systematisch dem Unternehmen bereits angehörende Mitarbeiter für die Arbeit im Unternehmen begeistert.“¹⁸¹ Warum Employer Branding so häufig mit Personalmarketing gleichgesetzt wird, zeigt vor allem folgende Definition: Nach Rastetter (1996) steht hinter dem Begriff „Personalmarketing“ die Philosophie, „nach der Analog zum Absatzmarketing Arbeitsplätze als Ware angesehen werden, die das Unternehmen anbietet und als Nachfrager nach der Ware, die Arbeitssuchenden auftreten.“¹⁸² Dies verdeutlicht die Gemeinsamkeit von Personalmarketing und Employer Branding, den „with employer branding [...] the branded product is a unique and particular employment experience.“¹⁸³

Der entscheidende Unterschied zum Personalmarketing besteht darin, dass beim Employer Branding eine Arbeitgebermarke aufgebaut wird. Employer Branding ist damit nach Stritzke (2010) „eine Weiterentwicklung des strategischen Personalmarketing“¹⁸⁴ unter Einbeziehung der Markenführung.¹⁸⁵ Der Aufbau einer Arbeitgebermarke ermöglicht es auf dem Arbeitsmarkt aus der Masse herauszustechen und stellt somit einen Wettbewerbsvorteil

¹⁷⁷ ebd. S. 223.

¹⁷⁸ Vgl. Petkovic (2008), S. 223 f.

¹⁷⁹ Vgl. Bollwitt (2010), S. 36.

¹⁸⁰ Vgl. Andratschke et al. (2009), S. 10.

¹⁸¹ Vgl. Lukasczyk (2012), S. 12.

¹⁸² Vgl. Rastetter (1996), S. 105.

¹⁸³ Vgl. Edwards (2010), S. 6.

¹⁸⁴ Von „strategischem Personalmarketing“ spricht man, wenn die Personalmarketingmaßnahmen aufeinander abgestimmt werden. Vgl. compamedia (2008b), S. 5 f. Ähnlich auch Petkovic (2008), S. 180.

¹⁸⁵ Vgl. Stritzke (2010), S. 57.

dar.¹⁸⁶ Darüber hinaus besteht die Annahme, Arbeitgebermarken könnten, ähnlich wie Produktmarken, einen zusätzlichen Wert für die Unternehmen schaffen.¹⁸⁷

Ein weiterer Unterschied ist, dass Employer Branding nicht ausschließlich ein Werkzeug des Personalmanagements ist, sondern eine strategische Aufgabe der Unternehmensführung.¹⁸⁸ Es beinhaltet neben Personalmarketingaktivitäten, alle Kommunikations- und Marketingmaßnahmen. Diese Maßnahmen müssen inhaltlich, sprachlich und optisch eine Einheit bilden.¹⁸⁹ Dieser Managementprozess ist charakterisiert durch: Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle.¹⁹⁰

4. Employer Branding bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Kleine und mittlere Unternehmen erscheinen auf den ersten Blick weniger Chancen im Wettbewerb um Fachkräfte mit großen Unternehmen zu haben. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen bieten sich jedoch potentiellen Mitarbeitern oft attraktive und verantwortungsvolle Tätigkeiten.¹⁹¹

Publikationen die sich mit dem Thema des Employer Brandings bei kleinen und mittleren Unternehmen befassen sind selten. Eine Ausnahme stellt die Publikation von Buckesfeld (2010)¹⁹² dar, in der die allgemeinen Chancen einer Employer Branding Strategie aufgezeigt werden. Konkrete Handlungsimplicationen für KMU's werden daraus jedoch nicht abgeleitet.

In Kapitel 4.1 wird zunächst die Relevanz für eine Employer Branding Strategie bei kleinen und mittleren Unternehmen begründet. Es werden Erfolgsfaktoren benannt, Chancen und Risiken untersucht und daraus Handlungsempfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen abgeleitet.

4.1 Relevanz des Employer Brandings für kleine und mittlere Unternehmen

Die Relevanz des Employer Brandings für KMU ergibt sich aus der Tatsache, dass der unternehmerische Erfolg dieser Unternehmen besonders stark von den Beschäftigten abhängt.¹⁹³ Die höher qualifizierten Kandidaten suchen sich zunehmend ihre Arbeitgeber

¹⁸⁶ Vgl. Meffert et al. (2008), S. 349; ähnlich auch Petkovic (2008), S. 181.

¹⁸⁷ Vgl. Edwards (2010), S. 6.

¹⁸⁸ Vgl. Böttger (2011), S. 25; Wolf (2010), S. 24; Stritzke (2010), S. 43 f; Buckesfeld (2010), S. 58; Petkovic (2008), S. 239.

¹⁸⁹ Vgl. compamedia (2008b), S. 7.

¹⁹⁰ Vgl. Wiese (2005), S. 41.

¹⁹¹ Vgl. Behrends (2007), S. 25.

¹⁹² Employer Branding-Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU

¹⁹³ Vgl. Rauch et al. (2005), S. 24 f; Vgl. Williamson/Robinson (2008), S. 361; Kay/Richter (2010), S. 10.

selbst aus.¹⁹⁴ Die Unternehmen müssen sich schon heute und zunehmend in der Zukunft, bei den potentiellen Mitarbeitern bewerben und versuchen diese zu überzeugen.¹⁹⁵ Die kleinen und mittleren Unternehmen weisen im Wettbewerb um Fachkräfte gegenüber großen Unternehmen jedoch Nachteile auf.¹⁹⁶ Erschwerend kommt hinzu, dass kleine und mittlere Unternehmen mit dem demografischen Wandel am stärksten zu kämpfen haben. Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn die alters- und krankheitsbedingten Unternehmensübertragungen auf 22.000 pro Jahr im Zeitraum 2010 bis 2014.¹⁹⁷ Wenn nicht früh genug mit der Suche nach einem Nachfolger begonnen wird, bedeutet dies das Aus dieser Betriebe.¹⁹⁸ Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer Strategie zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften.¹⁹⁹ So kommt auch Prof. Dr. Gunther Olesch, Geschäftsführer des Mittelständlers Phoenix Contact, bei der Frage ob der Bedarf am Employer Branding für mittelständische Unternehmen steige, zum Schluss:

„Auf jeden Fall! Man muss viel verstärktes Employer Branding machen. Gerade bei dieser demografischen Entwicklung und zu wenigen Fachkräften. Mehr Druck kann es eigentlich nicht geben.“²⁰⁰

Bisher scheinen die kleinen und mittleren Unternehmen als Arbeitgeber falsch wahrgenommen zu werden, denn die Beschäftigten dieser Unternehmen finden die Arbeitsbedingungen sehr zufriedenstellend.²⁰¹ Kleine und mittlere Unternehmen haben, aus der Sicht von Fachkräften, gegenüber Großunternehmen Vorteile aufzuweisen, wie z.B. größere Entscheidungsspielräume, größere Verantwortung sowie ein persönlicheres Verhältnis.²⁰² Darüber hinaus planen KMU's langfristiger und sprechen nicht so schnell Kündigungen aus wie Großunternehmen.²⁰³ Dies sind Kriterien, denen Fachkräfte eine große Bedeutung beimessen.²⁰⁴ Diese Vorteile müssen mittels einer Employer Branding Strategie kommuniziert werden. Reputation und Bekanntheit eines Unternehmens spielen, zumindest bei den High Potentials unter den Fachkräften, eine zentrale Rolle und beeinflussen die Arbeitgeberwahl maßgeblich.²⁰⁵ Die Frage „ob“ der Aufbau einer attraktiven

¹⁹⁴ Die wichtigsten Gründe hierfür sind, wie bereits in der Einleitung erwähnt, der demografische Wandel, die steigenden Anforderungen an die Mitarbeiter und der damit verbundene Fachkräftemangel.

¹⁹⁵ Vgl. Trost (2008a), S. 136.

¹⁹⁶ Vgl. Mesáros et al. (2009), S. 29; Kay/Richter (2010), S. 35.

¹⁹⁷ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (2011c).

¹⁹⁸ Vgl. managermagazin (2007).

¹⁹⁹ Vgl. Seng (2012), S. 171.

²⁰⁰ Vgl. Buckesfeld (2010), Anhang B, Experteninterview mit Gunther Olesch, S. 86.

²⁰¹ Vgl. Kay/Werner (2008), S. 31; DEBA (2006); ähnlich Behrends (2007), S. 25.

²⁰² Vgl. Kay/Richter (2010), S. 8.

²⁰³ Vgl. Buckesfeld (2010), Anhang B, Experteninterview mit Gunther Olesch, S. 86.

²⁰⁴ Vgl. Kirchgeorg/Lorbeer (2002), S. 11; ähnlich Buckesfeld (2010), Anhang A, Experteninterview mit Frank Widmayer, S. 72;

²⁰⁵ Vgl. Petkovic (2008), S. 35.

Arbeitgebermarke notwendig erscheint stellt sich nach den oben genannten Problemen nicht mehr. Es geht lediglich um das „wie“.²⁰⁶

Um die Frage „wie“ ein Employer Branding konzipiert werden muss zu beantworten, ist es erforderlich, dass die Unternehmen die Erfolgsfaktoren aber auch die Risiken und die damit verbundenen Chancen kennen.

4.2 Erfolgsfaktoren, Risiken und Chancen

Die Umsetzung einer erfolgreichen Employer Brand hängt von verschiedenen Faktoren ab. Moroko und Uncles (2008)²⁰⁷ haben ein Modell für erfolgreiche und nicht erfolgreiche Employer Brands entwickelt. Dieses Modell lässt sich auch auf kleine und mittlere Unternehmen übertragen. Für Moroko und Uncles (2008) hängt der Erfolg oder Misserfolg einer Employer Brand vor allem von zwei Faktoren ab: Attraktivität und Genauigkeit.²⁰⁸ Die Attraktivität stützt sich auf die Markenbekanntheit, Markendifferenzierung und Markenrelevanz.²⁰⁹ Mit Genauigkeit ist die Übereinstimmung der Employer Brand und dem damit verbundenen Nutzenversprechen (EVP) mit den tatsächlichen Gegebenheiten am Arbeitsplatz und somit die Glaubwürdigkeit einer Employer Brand gemeint. Darüber hinaus beschreibt es die Übereinstimmung der Employer Brand mit der Unternehmenskultur und den Unternehmenswerten.²¹⁰

Abb. 4: Erfolgreiche und nicht erfolgreiche Employer Brands nach Moroko/Uncles (2008)



²⁰⁶ Vgl. Beck (2012).

²⁰⁷ Moroko/Uncles (2008), Characteristics of successful employer brands.

²⁰⁸ Moroko/Uncles (2008) benutzen hier die englischen Wörter „attractiveness“ und „accuracy“.

²⁰⁹ Mit Markenrelevanz ist in diesem Zusammenhang die Relevanz des Nutzenversprechens für die Zielgruppe gemeint. Produkte müssen sich im Laufe der Zeit verändern um den Bedürfnissen der Marktteilnehmer gerecht zu werden. Nur dann behalten sie ihre Relevanz. Vgl. Kapferer (2012), S. 229. Deshalb muss auch das Produkt „Arbeitsplatz“ und damit das Nutzenversprechen (EVP) mit der Zeit den Bedürfnissen der Zielgruppen angepasst werden. Vgl. Moroko/Uncles (2008), S. 167.

²¹⁰ Vgl. Moroko/Uncles (2008), S. 160.

Quelle: Moroco und Uncles (2008), S. 169

Die erste Zelle beschreibt eine Situation, in der ein Unternehmen zwar eine attraktive Employer Brand besitzt, welche von der Zielgruppe des Unternehmens jedoch nicht wahrgenommen wird. Dies kann auf einer Reihe von „Kommunikationsspannen“²¹¹ beruhen. Wenn z.B. die Employer Brand mit der Corporate Brand,²¹² also der Unternehmensmarke und/oder mit der Produktmarke in Konflikt steht.²¹³

Dies kann beispielsweise geschehen, wenn ein Unternehmen eine sehr attraktive Unternehmens- oder Produktmarke hat, die der potentielle Bewerber mit einer spannenden, kreativen, internationalen Tätigkeit assoziiert, die Aufgaben im Unternehmen sich dann als wenig abwechslungsreich und langweilig erweisen.

Eine weitere „Kommunikationsspanne“ ist das Versäumen des Arbeitgebers sich von den konkurrierenden Unternehmen zu unterscheiden. Dieses Differenzierungsproblem wird weiter unten behandelt. Darüber hinaus kann eine negative Produktmarke die positive Employer Brand überstrahlen.²¹⁴

In der zweiten Zelle attrahiert das Unternehmen zwar die gewünschten Mitarbeiter aus der Zielgruppe, hält aber das Nutzenversprechen (EVP) intern nicht ein. Der psychologische Vertrag wird seitens des Arbeitgebers somit nicht eingehalten. Diese Unternehmen erhalten überdurchschnittliche Bewerbungen, zeichnen sich aber auch durch eine hohe Fluktuation aus.²¹⁵ Denn neue Mitarbeiter deren Erwartungen unerfüllt bleiben, neigen dazu das Unternehmen wieder zu verlassen.²¹⁶ Folglich kann Fluktuation als eine valide Variable zur Messung des Erfolgs einer Employer Brand herangezogen werden.

²¹¹ Moroko und Uncles (2008) nennen „Communication breakdown“.

²¹² Die Führung einer Corporate Brand hat das Ziel die unterschiedlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens mittels einer ganzheitlichen Strategie integrativ zu betrachten, um somit eine positive Grundhaltung sowie präferenzfördernde Verhaltenseffekte zu ermöglichen. Die Corporate Brand bildet somit die Dachmarke eines Unternehmens. Die Employer Branding ist folglich eine Teilfunktion des übergeordneten Corporate Branding. Vgl. hierzu Petkovic (2008), S. 233 f.

²¹³ Vgl. Moroko/Uncles (2008), S. 172.

²¹⁴ ebd., S. 172.

²¹⁵ ebd., S. 172.

²¹⁶ Vgl. Edwards (2010), S. 10; Luderer/Frosch (2008), S. 44; ähnlich Wilden et al. (2010), S. 62.

Die dritte Zelle beschreibt ein Unternehmen mit einer instabilen Employer Brand. Das Unternehmen wird weder als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen noch ist es in der Lage Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, da das Nutzenversprechen (EVP) die eigenen Mitarbeiter nicht anspricht. Auch hier wird der psychologische Vertrag durch die Arbeitgeberseite nicht eingehalten.

Die letzte Zelle beschreibt Unternehmen mit einer erfolgreichen Employer Brand. Das tatsächliche Beschäftigungsverhältnis stimmt mit den Vorstellungen der attrahierten Mitarbeiter überein oder übertrifft diese Vorstellungen.²¹⁷ Wird die Botschaft von den potentiellen Mitarbeitern als glaubwürdig wahrgenommen, so erscheint der potentielle Arbeitgeber vertrauenswürdig. Der potentielle Arbeitgeber wird in der Folge als attraktiver Arbeitgeber eingestuft und die potentiellen Mitarbeiter reduzieren ihre Bemühungen, zusätzliche Informationen zu erlangen. Schließlich reduzieren sich die Kosten des Unternehmens für die Informationsbereitstellung.²¹⁸

Nachfolgend werden Risiken und Chancen, die sich bei einer Employer Brand Strategie für kleine und mittlere Unternehmen ergeben, diskutiert. Wichtig ist zu erkennen: Jedes Risiko ist auch eine Chance! Darauf aufbauend werden in Kapitel 4.3 Handlungsempfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen abgeleitet.

a) Kosten

Das wahrscheinlich nächstliegende Argument gegen eine Employer Branding Strategie bei KMU, sind die damit verbundenen Kosten. So bietet das Unternehmen „milch&zucker“ das Erstellen einer Employer Branding Kampagne ab 25.000 € an.²¹⁹ Jochen Pett vom Beratungsinstitut „Deutsche Employer Branding Akademie“ erachtet eine mittlere bis höhere fünfstellige Summe als notwendig.²²⁰ Dies ist für die meisten kleinen aber auch für viele mittlere Unternehmen finanziell nicht möglich.

Die Chance hier ist es, auf die besondere Unternehmenskultur, die in KMU's vorherrscht zu setzen und diese weiter auszubauen. Der Umgang mit den Mitarbeitern, die Unternehmenswerte, die Wertschätzung untereinander, etc. kosten kein Geld, sind im

²¹⁷ Vgl. ebd., S. 172.

²¹⁸ Vgl. Erdem/Swait (2004), S. 192; Der Mittelständler PHOENIX CONTACT z.B. erhält monatlich 1000 Bewerbungen ohne eine einzige Online- oder Print-Anzeige zu schalten. Diese Tatsache ist auf die Teilnahme und den Gewinn von Arbeitgeberwettbewerben zurückzuführen. Vgl. Olesch (2012), S. 44.

²¹⁹ Vgl. milch&zucker.

²²⁰ Vgl. Buckesfeld (2010), Anhang D, Experteninterview mit Jochen Pett, S. 111.

Rahmen des Employer Brandings jedoch effektiv.²²¹ Dies wirkt sich auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus. Mitarbeiter, die die Werte des Arbeitgebers teilen, sind intrinsisch motiviert und treten als Markenbotschafter auf.²²² Diese geben idealerweise eine positive Bewertung auf Arbeitgeberbewertungsportalen wie Kununu.de²²³ ab, berichten positiv über ihre Arbeitgeber bei Kunden, Lieferanten, im Bekanntenkreis, in sogenannten social media networks²²⁴ oder bei Mitarbeiterbefragungen wie TOP JOB.²²⁵ Mitarbeiter können die tatsächliche Attraktivität eines Arbeitgebers am glaubwürdigsten wiedergeben und stellen somit die besten Werbeträger dar.²²⁶ Sie sind es, die die Employer Brand für Externe erlebbar machen.²²⁷ Auch in diesem Fall können ohne finanzielle Ressourcen große Effekte erzielt werden, wie z.B. im Fall vom deutschen Mittelständler PHOENIX CONTACT.²²⁸ Zwar sind größere Unternehmen in der Lage größere Gehälter zu zahlen,²²⁹ Cable und Turner (2003) stellen jedoch fest, dass potentielle Mitarbeiter bereit sind, auf einen gewissen Anteil²³⁰ vom Gehalt zu verzichten, wenn das Unternehmen einen guten Ruf hat.²³¹

b) Differenzierung

„Wenn nicht unterschieden werden kann, kann auch nicht entschieden werden.“²³²

Es scheint Einigkeit darüber zu herrschen, dass Differenzierung eine grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Employer Brand darstellt.²³³ In der Regel gestaltet sich die Differenzierung als schwierig. Die meisten Employer Brands unterscheiden sich in der

²²¹ Vgl. Buckesfeld (2010), Anhang B, Experteninterview mit Gunther Olesch, S. 86.

²²² Vgl. DEBA (2010); ähnlich Thorne/Pellant (2007), S. 43.

²²³ Arbeitnehmer können auf Arbeitgeberbewertungsportalen, wie kununu.de, jobvoting.de, arbeitgeber-test.de, kelzen.de und bizzwatch.de ihre Arbeitnehmer bewerten. Da diese Arbeitgeberbewertungsportale das Beschäftigungsverhältnis der User nicht nachprüfen können, ist hier die Möglichkeit der Manipulation gegeben.

²²⁴ facebook, twitter etc.

²²⁵ TOP JOB bewertet seit 2002 mit wissenschaftlicher Unterstützung der Universität St. Gallen die Personalarbeit kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland.

²²⁶ Vgl. Petkovic (2008), S. 239.

²²⁷ Vgl. Sponheuer (2010), S. 97.

²²⁸ Der deutsche Mittelständler PHOENIX CONTACT gewann je 2008 und 2011 die Auszeichnung „bester Arbeitgeber“. Das Unternehmen erhält monatlich 1000 Bewerbungen ohne eine einzige Online- oder Print-Anzeige zu schalten. Prof. Dr. Gunther Olesch, Geschäftsführer Personal bei PHOENIX CONTACT, führt dies auf das gute Abschneiden bei Arbeitgeberwettbewerben zurück. Vgl. hierzu Olesch (2012), S. 44. Darüber hinaus kann PHOENIX CONTACT nachweisen, dadurch den Krankenstand gesunken und somit Kosten reduziert zu haben. Vgl. hierzu Buckesfeld (2010), Anhang B, Experteninterview mit Gunther Olesch, S. 86.

²²⁹ Vgl. Behrends (2007), S. 26.

²³⁰ Mitarbeiter sind bereit für die selbe Tätigkeit auf 7% ihres Gehaltes zu verzichten, wenn das Unternehmen einen positive Ruf hat.

²³¹ Vgl. Cable/Turner (2003), S. 2260.

²³² Vgl. Gutjahr (2011), S. 13.

²³³ Vgl. Moroko/Uncles (2008), S. 160; Backhaus/Tikoo (2004), S. 502; Davies (2008), S. 668; Edwards (2010), S. 7; Foster et al. (2010), S. 408; Pett (2008), S. 58; Mark/Toelken (2009), S. 22; Stritzke (2010), S. 181; Sponheuer (2010), S. 22; Böttger (2011), S. 25 f; Barrow/Mosely (2006), S. 62.

Praxis nicht voneinander.²³⁴ Auch Produktmarken lassen sich in der Praxis schwer differenzieren,²³⁵ wobei sich diese leichter differenzieren lassen als Arbeitgebermarken. Denn während sich Produktmarken z.B. nach Form und Verpackung voneinander unterscheiden lassen, ähneln sich die Leistungsbedingungen bzw. Nutzenversprechen (EVP) der Arbeitgeber stark.²³⁶

In diesem Fall bedarf es der Emotionalisierung²³⁷ der Employer Brand.²³⁸ Da kleine und mittlere Unternehmen zumeist aus Familienunternehmen bestehen, ergibt sich hier die Chance, aufbauend auf die Unternehmenskultur, eine einzigartige Arbeitgeberpersönlichkeit²³⁹ zu entwickeln, mit der sich der potentielle Mitarbeiter identifizieren kann.²⁴⁰ So herrscht in kleinen und mittleren Unternehmen ein persönlicheres Verhältnis zwischen den Beschäftigten untereinander und der Unternehmensführung. Jyothi(2011) hebt die Bedeutung der Unternehmenskultur hervor, indem er betont: „Culture is the main source of differentiation“ und dass vor allem diese durch die Employer Brand repräsentiert werde.²⁴¹

c) Organisationsstruktur

Die Personalabteilung übernimmt aufgrund Ihres direkten Kontakts zur Zielgruppe die Hauptrolle in dem Employer Branding Prozess. Ihre Verhaltensweise und Äußerungen prägen das Vorstellungsbild über den Arbeitgeber am stärksten. Die Personalabteilung ist zuständig für Kontrolle des Arbeitgeberimages, die Definition der daraus resultierenden Positionierung sowie der Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen.²⁴²

In kleinen Unternehmen existiert in den seltensten Fällen eine separate Personalabteilung. Es wird in der Regel auch kein Personalfachmann beschäftigt, so dass der Unternehmer

²³⁴ Vgl. Backhaus/Tikoo (2004), S. 131.

²³⁵ Vgl. Barwise/Meehan (2004), S. 15 ff.

²³⁶ Vgl. Petkovic (2008), S. 50.

²³⁷ Marken sind in seelisch-emotivale Vorgänge der Konsumenten involviert und moderieren die individuellen Verhaltensweisen. Marken sind messbar mit Emotionen zu verbinden. Je stärker die Marke, desto größer die Emotionen. Vgl. hierzu Freundt (2006), S. 3; Bruhn/Köhler (2010), S. 18 f. Da sich die EVP der Arbeitgeber stark ähneln, besteht der Nutzen der Emotionalisierung darin, über die EVP hinaus Gefallen und Sympathie bei den potentiellen Mitarbeitern aufzubauen. Vgl. Petkovic (2008), S. 63.

²³⁸ Vgl. Petkovic (2008), S. 63.

²³⁹ In der Markenführung besteht die Auffassung, dass auch Marken eine Persönlichkeit besitzen. Als ein Beispiel wird auf die Marke „Harley Davidson“ verwiesen. Die Persönlichkeit dieser Marke wird in besonderer Weise durch eine über einen längeren Zeitraum hinweg homogene Käufergruppe geprägt. Analog dazu wird beim Employer Branding der Begriff Arbeitgeberpersönlichkeit verwendet. Zur Markenpersönlichkeit vgl. Florack/Scarabis (2007), S. 8.

²⁴⁰ Vgl. Petkovic (2008), S. 244.

²⁴¹ Vgl. Jyothi (2011), S. 23.

²⁴² Vgl. Petkovic (2008), S. 238.

selbst oder die kaufmännische Leitung die personalwirtschaftlichen Aufgaben ausüben. Je größer die Beschäftigtenzahl der Unternehmen ist, desto häufiger sind in den Unternehmen Personalabteilungen vorzufinden. In mittleren Unternehmen gibt es keinen internen Personalleiter und die Personalabteilung untersteht meist der kaufmännischen Leitung.²⁴³

Dies kann zunächst als Nachteil erscheinen, was eine Employer Branding Strategie angeht, es ist aber zugleich eine Chance, denn wie in Kapitel 3.2 beschrieben, nimmt die Geschäftsführung beim Employer Branding Prozess eine besonders wichtige Rolle ein. Es bedarf beim Employer Branding einer starken Einbindung der Geschäftsführung in den Prozess. Sie muss die Unternehmenswerte vorleben und muss darüber hinaus sicherstellen, dass die EVP eingehalten wird, um die Glaubwürdigkeit, die eine Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Employer Brand ist, zu gewährleisten. Deshalb ist es von größter Bedeutung, dass sie mit großem Einsatz und Engagement den Aufbau einer professionellen Employer Brand betreibt.²⁴⁴ Sie trifft die prinzipielle Gestaltung für die Leistungs politik und hat als steuerndes Glied die Aufgabe, sicherzustellen, dass alle Kommunikationsstrategien dieselbe Sprache sprechen.²⁴⁵ Der Vorteil der KMU ist, dass es sich bei dieser Gruppe zumeist von Familienunternehmen handelt. Diese Unternehmer, denen das Unternehmen viel mehr am Herzen liegt, weil sie u.a. diese oftmals an ihre Kinder weitergeben, betreiben eine viel längerfristige Planung als große Unternehmen.²⁴⁶ Dies ist insofern wichtig, als der Prozess eines Employer Brandings Jahre dauern kann.²⁴⁷ Darüber hinaus garantiert diese Tatsache ein viel stärkeres Engagement der Geschäftsführung in den Prozess

Desweiteren ist in einigen Unternehmen ein Machtkampf zwischen der Marketingabteilung, die traditionell für die Markenführung bzw. das Branding zuständig ist, und der Personalabteilung ausgebrochen.²⁴⁸ Ein Mangel an Zusammenarbeit dieser Bereiche hat bereits in der Vergangenheit dazu geführt, dass Employer Branding Projekte gescheitert sind.²⁴⁹ Solch ein Machtkampf ist bei KMU's, bedingt durch ihrer Organisationsstruktur, eher unwahrscheinlich.

d) Unternehmensübernahmen und –übertragungen

Wie in Kapitel 4.1 bereits erwähnt, werden nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn, im Zeitraum von 2010 bis 2014, 110.000

²⁴³ Vgl. Claaßen (2008), S. 20 f.

²⁴⁴ Vgl. Taylor, Lorraine in: Rosethorn (2009), S. 163; Petkovic (2008), S. 239.

²⁴⁵ Vgl. Petkovic (2008), S. 239.

²⁴⁶ Vgl. Buckesfeld (2010), Anhang B, Experteninterview mit Gunther Olesch, S. 85.

²⁴⁷ Vgl. DEBA (2009), S. 13; ähnlich Flato/Reinhold-Scheible (2010), S. 7.

²⁴⁸ Vgl. Demmer (2012), S. 10 ff.

²⁴⁹ Vgl. Trost (2008c), S. 36.

Unternehmensübertragungen in deutschen KMU's stattfinden. Dies entspricht 22.000 Unternehmensübertragungen pro Jahr.²⁵⁰

Unternehmensübernahmen und -übertragungen bringen das Risiko mit sich, dass die neue Unternehmensleitung, die vorher gelebten Unternehmenswerte nicht mehr betont, die für die Mitarbeiter wichtig waren. Mark und Toelken (2009)²⁵¹ zeigen das in ihrem Fallbeispiel über das Unternehmen ITC.²⁵² Das Nichteinhalten des psychologischen Vertrages²⁵³ seitens der neuen Unternehmensführung führte dazu, dass die Employer Brand von innen zusammenbrach.²⁵⁴

Eine Internationalisierung der Employer Brand hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab und wird im Rahmen dieser Arbeit nicht behandelt. Zum einen sind die Rahmendaten der Niederlassungen unterschiedlich (Geschichte, Größe, Funktion, Bekanntheit, etc.). Zum anderen funktionieren die potentiellen Bewerber, Mitarbeiter und auch das Unternehmen nach anderen Werten und Bewertungsmustern.²⁵⁵ Für viele Unternehmen stellt sich oft die entscheidende Frage, ob es eine übergeordnete EVP geben kann.²⁵⁶ Nach Frem/Rosethorn (2009) als auch Nagel (2011) gibt es idealerweise eine Core Proposition, also einen Markenkern, der aus dem größten gemeinsamen Nenner besteht.²⁵⁷ Dieser Markenkern kann dann mit den länderspezifischen Zusätzen versehen werden.²⁵⁸

e) Lage

Qualifizierte Fachkräfte bevorzugen es lieber in große Städte zu ziehen. Kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland liegen oft in ländlichen Regionen.²⁵⁹

Die Chance für kleine und mittlere Unternehmen ist es, verstärkt die regionalen Fachkräfte anzusprechen. Gerade Fachkräfte mit Kinder und Familie ziehen nur ungern aus dem

²⁵⁰ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (2011c).

²⁵¹ Vgl. Mark/Toelken (2009) poisoned by a toxic brand.

²⁵² Nach der Übernahme durch TMW verlässt der ehemalige Gründer das Unternehmen und die komplette Geschäftsführung wird ersetzt.

²⁵³ Der psychologische Vertrag bezeichnet gegenseitige, implizite Erwartungen und Angebote vom Arbeitnehmer und Arbeitgeber, die über den schriftlichen Arbeitsvertrag hinausgehen. Vgl. Kirpla/Biele Mefube (2007), S. 5. Der psychologische Vertrag stellt unter anderem einen wichtigen Aspekt im Employer Branding Konzept dar, kann jedoch nicht weiter diskutiert werden, da es den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

²⁵⁴ Vgl. Mark/Toelken (2009), S. 28.

²⁵⁵ Vgl. Riedel (2011). Zur Internationalisierung von Employer Brands vgl. Lukasczyk (2012); Riedel (2011); Nagel (2011), S. 50-54; Rosethorn (2009), S. 57-70.

²⁵⁶ Vgl. Frem/Rosethorn in: Rosethorn (2009), S. 59.

²⁵⁷ Vgl. Frem/Rosethorn in: Rosethorn (2009), S. 59.

²⁵⁸ Vgl. Nagel (2011), S. 50 f.

²⁵⁹ Vgl. Olesch (2012), S. 44.

familienfreundlichen Land und dem gewohnten Umfeld der Kinder weg. Ein weiterer Vorteil ist der niedrigere Mietspiegel.²⁶⁰

²⁶⁰ Vgl. compamedia (2008b), S. 9.

4.3 Handlungsimplicationen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Zunächst werden die ersten Schritte einer Employer Branding Strategie für KMU skizziert. Darauf folgend werden aus den in Kapitel 4.2 erwähnten Erfolgsfaktoren, Risiken und Chancen Handlungsimplicationen für kleine und mittlere Unternehmen abgeleitet.

Zuallererst müssen sich kleine und mittlere Unternehmen folgende Fragen stellen:

Was wird von den eigenen Mitarbeitern ganz besonders geschätzt? Welche EVP bieten unsere Konkurrenten an? Was ist unserer Zielgruppe wichtig? Um diese Fragen zu klären bedarf es keiner aufwändigen und damit kostenintensiven Studien. Oftmals reicht es aus, die Bewerber, die eigenen Mitarbeiter und insbesondere die neu eingestellten Mitarbeiter zu befragen.²⁶¹ Ein Beispiel einer solchen Frage könnte sein: „Beschreiben sie in drei Sätzen warum Sie gerne hier arbeiten.“ Ebenso hat man hier die Möglichkeit, den Mitarbeiter aus einer vorgefertigten Checkliste, die drei wichtigsten Gründe ankreuzen zu lassen. Um die Zielgruppe kostengünstig zu befragen, kann man eine studentische Unternehmensberatung mit einer Untersuchung an einer bestimmten Hochschule und Studienrichtung beauftragen. Aber auch die Vergabe einer Abschlussarbeit stellt hier eine kostengünstige Möglichkeit der Informationsgewinnung dar.²⁶²

Aufbauend auf den Ergebnissen einer solchen Umfrage kann ein klares Nutzenversprechen (EVP) an die Zielgruppen kommuniziert werden. Bei der Vermittlung der EVP dürfen keine unrealistischen Erwartungen der potentiellen Mitarbeiter geweckt werden. Wie bereits in 4.2 erwähnt, spielt Glaubwürdigkeit für eine erfolgreiche Employer Brand eine zentrale Rolle.²⁶³ Deshalb müssen die Befragungen besonders sorgfältig ausgewertet werden.

Um das wesentliche der EVP und somit Arbeitgeberpersönlichkeit auszudrücken, bedarf es, wie in Kapitel 3.3 anhand des Beispiels der Lufthansa AG aufgezeigt, eines zentralen Slogans. Dieser sollte idealerweise kurz und prägnant sein.²⁶⁴ Oftmals fällt es den Unternehmen schwer einen unverwechselbaren Slogan zu entwickeln, um sich so von anderen Unternehmen differenzieren zu können. Hier empfiehlt sich ein Workshop, an dem sich die Personalabteilung, soweit vorhanden, Geschäftsführung sowie vor kurzem eingestellte Mitarbeiter aus der Zielgruppe beteiligen, um gemeinsam eine EVP und den

²⁶¹ Vgl. Trost (2008b), S. 47.

²⁶² Vgl. Trost (2008), S. 137 ff.

²⁶³ Vgl. Moroko/Uncles (2008), S. 160.

²⁶⁴ Vgl. Compamedia (2008b), S. 12.

damit verbundenen Slogan zu entwickeln. Es ist wichtig, sich auf einen Nenner zu einigen, da der Slogan, wie bereits erwähnt, kurz und prägnant sein muss.²⁶⁵

Zu a) Kosten

Da das Internet die wichtigste Informationsquelle in Bezug auf den Arbeitgeber darstellt,²⁶⁶ ist eine attraktive Unternehmenshomepage mit einem aussagekräftigen Karriereauftritt sehr effektiv und lässt sich darüber hinaus mit kleinen finanziellen Möglichkeiten bewerkstelligen.²⁶⁷ Eine Untersuchung von 101 Karrierewebsites durch Trost (2008c) ergab, dass lediglich bei 19 % der Unternehmen die EVP über den angebotenen Text klar wurde.²⁶⁸

Deshalb ist es von größter Bedeutung die oben genannten Fragen zu beantworten und sie auf allen Kommunikationskanälen, inhaltlich, sprachlich und optisch einheitlich zu gestalten.²⁶⁹ Bei einer Online-Stellenanzeige sollte darauf geachtet werden, dass nicht zu viel Text vorherrscht. Die Online Anzeige sollte optisch hervorstechen, denn der potentielle Bewerber kann sich mit einem einzigen Klick gegen das Unternehmen entscheiden. Wichtig ist, dass bei der Online Stellenanzeige Bilder, Farben etc. eingesetzt werden, um sich von der Vielzahl anderer Stellenanzeigen abzuheben.²⁷⁰ Hier sollte das Hauptaugenmerk auf die richtige Bildwahl gelegt werden. Denn die Betrachter erkennen meist intuitiv, ob es sich bei den Menschen auf den Bildern um echte oder gestellte Mitarbeiter handelt.²⁷¹ Die Glaubwürdigkeit würde darunter leiden. Mangelnde Glaubwürdigkeit verringert die Attraktivität des Unternehmens in den Augen der potenziellen Bewerber und somit die Wahrscheinlichkeit einer Bewerbung.²⁷² Die grundlegenden Regeln bei der externen Vermittlung der EVP durch Bilder wurden bereits in Kapitel 3.3 aufgezählt. Zusammenfassend lässt sich festhalten: Der zentrale Slogan muss immer präsent sein.

Die Bilder sollten einen Wiedererkennungswert haben. Dies wird durch einheitliches Design sichergestellt. Bilder sollten darüber hinaus „Lebendig, prägnant, einzigartig und einfach“²⁷³ gestaltet werden, um sich im Gedächtnis der potentiellen Mitarbeiter zu verankern.

Die Karrierewebsite ist mittlerweile bei der Bewerberansprache das entscheidende Medium. Deshalb sollten die Unternehmen besonderen Wert auf den Aufbau einer Karrierewebsite legen. Diese muss vor allem übersichtlich und modern gestaltet sein. Der potentielle Bewerber soll Lust bekommen die Stellenbeschreibungen durchzulesen und sich zu

²⁶⁵ Vgl. Trost (2008), S. 139.

²⁶⁶ Vgl. Eckhardt et al. (2010).

²⁶⁷ Vgl. Seng (2012), S. 179; Buckesfeld (2010), Anhang A, Experteninterview mit Frank Widmayer, S. 72.

²⁶⁸ Vgl. Trost (2008c), S. 35.

²⁶⁹ Vgl. compamedia (2008b), S. 6; ähnlich Petkovic (2008), S. 226 f.

²⁷⁰ Vgl. compamedia (2008b), S. 14.

²⁷¹ Vgl. Trost (2008), S. 140.

²⁷² Vgl. Sponheuer (2010), S. 145.

²⁷³ Vgl. Petkovic (2008), S. 163.

bewerben.²⁷⁴ Aufgrund der großen Reichweite dieser Online Maßnahmen wird die Employer Brand nachhaltig gestärkt.²⁷⁵

Zu b) Differenzierung

Da die kleinen und mittleren Unternehmen eine heterogene Gruppe darstellen, ist es schwierig eine Differenzierungsstrategie vorzuschlagen. Für Jyothi (2011) geschieht Differenzierung am besten durch die Unternehmenskultur. Demnach wird eine Unternehmenskultur dann als angenehm und positiv wahrgenommen, wenn sie u.a. folgende Komponenten enthält: Wertschätzung, Belohnung, Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen, Entwicklungsmöglichkeiten etc. Die Geschäftsführung muss daher auf die Mitarbeiter zugehen und sie aktiv einbinden. Die Kommunikation muss transparent und für jeden verfügbar sein.²⁷⁶ Es gibt beispielsweise die Möglichkeit, in jedem Zimmer ein Unternehmensleitbild aufzuhängen, indem die Vision, Strategie und Unternehmenskultur beschrieben wird. Diese können vorher gemeinsam mit den Mitarbeitern diskutiert und erarbeitet werden.²⁷⁷ Das alleinige Aufhängen garantiert nicht, dass es von jedem Mitarbeiter gelesen und vor allem verinnerlicht wird. Denn Kommunikation ist ein offener Prozess zwischen gleichberechtigten Partnern und effektiv kommunizieren kann nur derjenige, der vorher sondiert, wie die Empfänger eingestellt sind.²⁷⁸ Damit gewährleistet ist, dass die Führungskräfte die wichtigsten Instrumente der Führung beherrschen, um diese Maßnahmen anwenden zu können, ist es sinnvoll Coachings und Führungsseminare für die Führungskräfte zu konzipieren.²⁷⁹

Zu a) Kosten, b) Differenzierung sowie c) Organisationsstruktur

Eine weitere Möglichkeit der Differenzierung stellt die Emotionalisierung des Arbeitgebers dar. Die Geschäftsführung in kleinen und mittleren Unternehmen hat, aufgrund ihrer Organisationsstruktur, eher die Möglichkeit einen Top-Kandidaten kurz nach Bewerbungseingang anzurufen, mit dem Angebot so schnell wie möglich ein Interview durchzuführen, als die Geschäftsführung in großen Unternehmen. Diese Möglichkeit sollte sie unbedingt wahrnehmen. Dabei sollte es keine Rolle spielen, dass die Bewerbung noch unvollständig ist. Ebenso gibt es die Möglichkeit zum zweiten Gespräch den Lebenspartner des Bewerbers einzuladen. Der Bewerber wird eine Woche vor Arbeitsbeginn angerufen und

²⁷⁴ Vgl. compamedia (2008b), S. 15.

²⁷⁵ Vgl. Seng (2012), S. 146.

²⁷⁶ Vgl. Jyothi (2011), S. 23.

²⁷⁷ Vgl. Buckesfeld (2010), Anhang B, Experteninterview mit Gunther Olesch, S. 87.

²⁷⁸ Vgl. Amann (2009), S. 119.

²⁷⁹ Vgl. Petkovic (2008), S. 200.

ihm wird mitgeteilt, dass man sich auf ihn freue.²⁸⁰ All diese Maßnahmen sind kostenlos und wirken darüber hinaus vertrauenswürdig und fördernd. Eigenschaften, die die Emotionalisierung des Arbeitgebers stärken. Somit können sich kleine und mittlere Unternehmen bewusst von Mitbewerbern differenzieren.²⁸¹

Thomsen et al. (1999) betonen, dass die Wertschätzung der Mitarbeiter, ihre Einbindung in den Geschäftsprozess und die Gewissheit, dass ihr individueller Beitrag einen Nutzen für das Unternehmen darstellt, die emotionale Bindung zum Unternehmen stärken.²⁸² Der Wert des individuellen Beitrags zum Erreichen der Ziele muss demnach an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Dies kann z.B. mit Hilfe einer Human Resources Balanced Scorecard²⁸³ geschehen. Das Einbinden der Mitarbeiter in die Geschäftsprozesse²⁸⁴ und das Ausbauen der Unternehmenskultur im Allgemeinen sind zeitintensiv, haben sich jedoch im Rahmen des Employer Branding Prozesses als sehr effektiv erwiesen.²⁸⁵ Dies erfordert im Besonderen ein hohes Engagement der Geschäftsführung.

Zu d) Organisationsstruktur sowie d) Unternehmensübertragungen

KMU sollten die Personalarbeit an die Unternehmensstrategie anbinden. Die Personalleiter müssen Teil der Geschäftsführung sein und dürfen nicht gleichzeitig Finanzleiter sein.²⁸⁶ Sollte dies nicht möglich sein, bedarf es eines starken Engagements der Unternehmensführung von kleinen und mittleren Unternehmen in den Personalbereich. Die Unternehmensführung hat vor allem sicherzustellen, dass die verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen, wie die oben Genannten, eine Sprache sprechen.²⁸⁷ Um die bereits erwähnte Glaubwürdigkeit sicherzustellen, hat die Unternehmensführung vor allem aber die Aufgabe die Unternehmenswerte vorzuleben²⁸⁸ und muss darüber hinaus dafür Sorge tragen, dass das nach außen vermittelte Nutzenversprechen intern eingehalten wird. Sollten Weiterbildungsmöglichkeiten ein Teil der EVP sein, so muss dieses Versprechen eingehalten werden. Sollte work-life balance ein elementarer Bestandteil der EVP sein, so darf auch die Geschäftsführung selbst nicht bis 19 oder 20 Uhr am Arbeitsplatz sein.²⁸⁹ Sollte

²⁸⁰ Vgl. Trost (2008b), S. 48.

²⁸¹ Vgl. Bollwitt (2010), S. 43.

²⁸² Vgl. Thomson et al. (1999), S. 832.

²⁸³ Zur balanced scorecard im Personalmanagement vgl. Kunz (2001).

²⁸⁴ Das Einbeziehen der Mitarbeiter in die Geschäftsprozesse bewirkt zufriedener Mitarbeiter, die sich aktiver engagieren, anstatt Dienst nach Vorschrift zu erledigen. Vgl. hierzu Buckesfeld (2010), Anhang B, Experteninterview mit Gunther Olesch, S. 79.

²⁸⁵ Vgl. Buckesfeld (2010), Anhang B, Experteninterview mit Gunther Olesch, S. 79 ff.

²⁸⁶ Vgl. Cachelin/Oswald (2009).

²⁸⁷ Das bedeutet, wie in Kapitel 3.3 bereits beschrieben, dass sie neben einem einheitlichen Design auch dieselbe Botschaft kommuniziert werden muss. Vgl. Petkovic (2008), S. 239; compamedia (2008b), S. 7.

²⁸⁸ Vgl. Moroko/Uncles 2008, S. 70.

²⁸⁹ Ähnlich Moroko/Uncles (2008), S. 166.

mit Karrieremöglichkeit geworben werden, so müssen die Unternehmen ihre eigenen Führungskräfte ausbilden und dürfen nicht zu viele Führungspositionen neu rekrutieren.

Zu e) Lage

KMU's weisen in der Regel neben den finanziellen oft auch einen geografischen Nachteil auf. Deshalb sollten sich KMU's besonders an regionalen Hochschulen engagieren. KMU's haben die Möglichkeit durch Gastvorträge, die Teilnahme an Hochschulfestivals, die Vergabe von Praktika und der Betreuung von Abschlussarbeiten mit regionalen Talenten in Kontakt zu treten.²⁹⁰ Baum und Kabst (2011) stellen bei ihrer Analyse der Wirksamkeit von Hochschul-Personalmarketingaktivitäten fest, dass sich die Wirkungen der Maßnahmen²⁹¹ gegenseitig steigern.²⁹² Mit Employer Branding können KMU ihre Hochschulaktivitäten bündeln und somit effektiver um die Nachwuchskräfte werben. Die Teilnahme der Geschäftsführung an der Hochschulfestivals betont die Relevanz der Rekrutierung und schärft das Employer Brand Profil.²⁹³ Da ein gutes Betriebsklima ein sogenanntes K.O. Kriterium bei der Wahl eines Arbeitgebers darstellt, sollten KMU's durch sogenannte In-House Veranstaltung wie einen „Tag der offenen Tür“ den Studierenden einen Direkteinblick in das Unternehmen als Arbeitgeber ermöglichen.²⁹⁴ Somit kann die vorhandene Unternehmenskultur kostengünstig und vor allem sehr glaubwürdig nach außen kommuniziert werden.

5. Fazit

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die Relevanz des Employer Brandings für kleine und mittlere Unternehmen zu verdeutlichen und Möglichkeiten der Durchführbarkeit des Employer Branding Prozesses aufzuzeigen. Bei der Untersuchung der aktuellen Arbeitsmarktsituation zeigte sich, dass kein allgemeiner, flächendeckender Fachkräftemangel festgestellt werden kann (Kapitel 2). Zusammenfassend wird jedoch davon ausgegangen, dass in Deutschland in naher Zukunft, bedingt durch den demografischen Wandel, ein Fachkräftemangel entstehen wird.²⁹⁵ Zukünftig werden sich die Arbeitgeber ihre Fachkräfte immer weniger selbst aussuchen können. Der Begriff des Employer Brandings wird als ein Prozess zum Aufbau einer einzigartigen Arbeitgebermarke, mit dem Ziel von den Beschäftigten und potenziellen Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber

²⁹⁰ Vgl. Seng (2012), S. 179.

²⁹¹ In diesem Fall die Teilnahme an einer Hochschulfestivals (Career Day) und einer Unternehmenspräsentation während einer Universitätsvorlesung (Unternehmenspräsentation).

²⁹² Vgl. Baum/Kabst (2011), S. 345.

²⁹³ Vgl. Petkovic (2008), S. 239.

²⁹⁴ Vgl. Petkovic (2008), S. 200 ff.

²⁹⁵ Vgl. Kay/Richter (2010), S. 32; Mesaros et al. (2009), S. 53 f.

wahrgenommen zu werden, verstanden. Der Bedeutung des internen Employer Brandings sollte im Rahmen der Rekrutierung von potentiellen Mitarbeitern eine besondere Bedeutung beigemessen werden, da die eigenen Mitarbeiter die glaubwürdigsten und damit besten Werbeträger des Unternehmens sind. Durch das interne Employer Branding und dem damit verbundenen Einhalten der EVP schafft das Unternehmen die Basis einer erfolgreichen Employer Brand Kampagne: Die Glaubwürdigkeit. Die EVP besteht, wie bereits in Kapitel 3.1 dargestellt, u.a. aus emotionalem Nutzen. Der Ausbau der Unternehmenskultur wertet folglich die EVP auf. Somit erfährt das Produkt Arbeitsplatz eine Wertsteigerung und das Unternehmen erreicht einen Wettbewerbsvorteil. Kleine und mittlere Unternehmen haben damit die Möglichkeit, ohne finanzielle Investitionen, ihre Arbeitsplätze aufzuwerten. Anhand des Beispiels der Lufthansa AG wurde gezeigt, wie ein Unternehmen mit einem unverwechselbaren Slogan und aufmerksamkeitsregenden Schlüsselbildern mit einheitlichem Design ansprechende Botschaften versendet, um potentielle Mitarbeiter durch emotionale Assoziationen gezielt anzusprechen.

Das Employer Branding wurde zum Personalmarketing abgegrenzt, denn Employer Branding kann nicht lediglich als die Summe von Personalmarketingmaßnahmen verstanden werden. Durch das Employer Branding haben Unternehmen die Möglichkeit sich eine eigene Marke aufzubauen und somit einen zusätzlichen Unternehmenswert zu schaffen. Der zentrale Slogan und Aussagen zur EVP des Arbeitgebers werden über alle kommunikationspolitischen Instrumenten inhaltlich, sprachlich und visuell einheitlich kommuniziert.

Zusammenfassend lässt sich für KMU festhalten:

1. Employer Branding gewinnt für KMU angesichts des demografischen Wandels und einem damit verbundenen Fachkräftemangel, ihres i.d.R. regionalen Bekanntheitsgrades und der Tatsache, dass Höherqualifizierte vermehrt ihre Arbeitgeber selbst aussuchen, zunehmend an Relevanz.
2. Der Aufbau einer Employer Brand lässt sich für KMU bereits durch geringe finanzielle Mittel bewerkstelligen, indem die KMU ihre Unternehmenskultur ausbauen und gezielte Zielgruppen, z.B. Hochschulabsolventen, ansprechen.
3. Das interne Employer Branding ist auch für die Rekrutierung von Fachkräften von größter Bedeutung. Denn Employer Branding ist ein Prozess und die Employer Brand wächst von innen nach außen. Der Ausbau der eigenen Unternehmenskultur hat sich als größte Chance für kleine und mittlere Unternehmen herausgestellt.
4. Employer Branding ist Chefsache! Gerade weil die Employer Brand im direkten Zusammenhang mit der Corporate Brand und der Unternehmensreputation steht,

muss die Geschäftsführung ein starkes Commitment an den Tag legen. Sie muss die Unternehmenswerte vorleben und sicherstellen, dass die EVP eingehalten werden.

5. Glaubwürdigkeit ist der Schlüssel zum Erfolg. Nur eine authentische Employer Brand ist eine nachhaltig erfolgreiche.

Literaturverzeichnis

- Amann, Andreas (2009):** Handbuch Alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis. Weinheim, Basel: Beltz.
- Andratschke, Nadine; Regier, Stefanie; Huber, Frank (2009):** Employer Branding als Erfolgsfaktor. Eine coinjoint-analytische Untersuchung. 1. Aufl. Lohmar ;, Köln: Eul.
- Backhaus, Kristin; Tikoo, Surinder (2004):** Conceptualizing and researching employer branding. In: *Career Development International* 9 (5), S. 501–517, zuletzt geprüft am 09.03.2012.
- Baldauf, Sebastian:** Unternehmensregister Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Online verfügbar unter <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=580>, zuletzt geprüft am 09.023.2012.
- Barrow, Simon; Mosley, Richard (2006):** The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work. Chichester: Wiley.
- Barwise, Patrick; Meehan, Sean (2004):** Simply better. Winning and keeping customers by delivering what matters most. Boston: Harvard Business School Press.
- Baum, Matthias; Kabst, Rüdiger (2011):** Arbeitgebermarkenaufbau durch informelle Hochschul-Personalmarketingmaßnahmen: Eine empirische Analyse im deutschen Mittelstand. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 81 (3), S. 327–349, zuletzt geprüft am 18.04.2012.
- BDA – Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V. (2011):** FACHKRÄFTEMANGEL BEKÄMPFEN WETTBEWERBSFÄHIGKEIT SICHERN. Handlungsempfehlungen zur Fachkräftesicherung in Deutschland. Online verfügbar unter [http://www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf/res/1B543C454D75D4DCC12577F10033EFC0/\\$file/Fachkraeftesicherung-9-9-Punkte-Sofortprogramm.pdf](http://www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf/res/1B543C454D75D4DCC12577F10033EFC0/$file/Fachkraeftesicherung-9-9-Punkte-Sofortprogramm.pdf), zuletzt aktualisiert am 05.10.2011, zuletzt geprüft am 15.04.2012.
- BDI - Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (2012):** BDI - Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. - Mittelstand. Online verfügbar unter <http://www.bdi.eu/Mittelstand.htm>, zuletzt aktualisiert am 05.03.2012, zuletzt geprüft am 09.03.2012.
- Bechmann, Sebastian; Dahms, Vera; Fischer, Agnes; Frei, Marek; Leber, Ute; Möller, Iris (2010):** IAB Forschungsbericht. Beschäftigung, Arbeit und Unternehmertum in deutschen Kleinbetrieben Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2010, zuletzt geprüft am 09.03.2012.
- Beck, Christoph (2008):** Personalmarketing 2.0. Vom employer branding zur recruiting. Köln: Luchterhand.
- Beck, Christoph (2012):** Online verfügbar unter <http://www.top-arbeitgebermarke.de/index.php?id=102&eb=6>.
- Becker, Florian; Rosenstiel, Lutz von; Spörrle, Mathias (2007):** Persuasion durch Glaubwürdigkeit. In: Klaus Moser (Hg.): *Wirtschaftspsychologie*. 1. Aufl. Heidelberg: Springer Medizin-Verl., S. 70–82.
- Behrends, Thomas,(2007):** Mehr als Hochglanzbroschüren. Online verfügbar unter [http://test.personalwirtschaft.de/hlv/pwt2/home.nsf/files/interview0705.pdf/\\$file/interview0705.pdf](http://test.personalwirtschaft.de/hlv/pwt2/home.nsf/files/interview0705.pdf/$file/interview0705.pdf), zuletzt aktualisiert am 24.04.2007, zuletzt geprüft am 09.04.2012.
- Biersack, Wolfgang; Kettner, Anja; Schreyer, Franziska (2007):** Fachkräftebedarf. Engpässe, aber noch kein allgemeiner Ingenieurmangel, IAB Kurzbericht. Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/kurzber/2007/kb1607.pdf>.
- Blätter für deutsche und interanationale Politik (2012):** Die Propaganda vom Fachkräftemangel. Online verfügbar unter <http://www.blaetter.de/archiv/jahrgaenge/2011/mai/die-propaganda-vom-fachkraeftemangel>.

BMI (2011): BMI - Arbeitsmigration. Online verfügbar unter http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/MigrationIntegration/Auslaender/Arbeitsmigration/arbeitsmigration_node.html, zuletzt aktualisiert am 09.12.2011, zuletzt geprüft am 17.03.2012.

Bollwitt, Björn (2010): Herausforderung demographischer Wandel. Employer Branding als Chance für die Personalrekrutierung. Hamburg: Diplomica-Verl.

Böttger, Eva (2011): Employer Branding. Verhaltensanalysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken. 1. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.

Brenke, Karl (2010): Fachkräftemangel kurzfristig noch nicht in Sicht. Online verfügbar unter http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.363686.de/10-46-1.pdf, zuletzt aktualisiert am 16.11.2010, zuletzt geprüft am 16.04.2012.

Bretz, Manfred (2001): Zur Treffsicherheit von Bevölkerungsvorausberechnungen. Online verfügbar unter http://www.winklerei.de/pol/Treffsicherheit_von_Vorausberechnungen.pdf, zuletzt aktualisiert am 03.12.2001, zuletzt geprüft am 15.04.2012.

Bruhn, Manfred; Köhler, Richard (2010): Wie Marken wirken. Impulse aus der Neuroökonomie für die Markenführung. München: Vahlen.

Buckesfeld, Yvonne (2010): Employer branding: Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU. Hamburg: Diplomica-Verl.

Bundesagentur für Arbeit (2006): Arbeitsmarkt - statistik.arbeitsagentur.de. Online verfügbar unter http://statistik.arbeitsagentur.de/nn_4236/Statischer-Content/Grundlagen/Glossare/AST-Glossar/Stille-Reserve.html, zuletzt aktualisiert am 2006, zuletzt geprüft am 28.03.2012.

Bundesagentur für Arbeit; (2011a): Online verfügbar unter <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berichte-Broschueren/Arbeitsmarkt-fuer-Akademiker/Generische-Publikationen/Broschuere-Akademiker-2010.pdf>, zuletzt aktualisiert am 23.05.2011, zuletzt geprüft am 08.03.2012.

Bundesagentur für Arbeit; (2011b): Analyse der gemeldeten Arbeitsstellen. Online verfügbar unter <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Statistische-Analysen/Analytikreports/Zentrale-Analytikreports/Monatliche-Analytikreports/Generische-Publikationen/Analyse-gemeldetes-Stellenangebot/Analyse-gemeldetes-Stellenangebot-201101.pdf>, zuletzt aktualisiert am 27.01.2011, zuletzt geprüft am 08.03.2012.

Bundesagentur für Arbeit (2011c): Hintergrundinformation - Aktuelle Fachkräfteengpässe, zuletzt geprüft am 11.03.2012.

Bundesagentur für Arbeit (2011d): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Online verfügbar unter <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Sonstiges/Perspektive-2025.pdf>, zuletzt aktualisiert am 09.02.2011, zuletzt geprüft am 14.03.2012.

Bundesagentur für Arbeit (2012a): Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland. Online verfügbar unter <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Monatsbericht-Arbeits-Ausbildungsmarkt-Deutschland/Monatsberichte/Generische-Publikationen/Monatsbericht-201201.pdf>, zuletzt aktualisiert am 01.02.2012, zuletzt geprüft am 08.03.2012.

Bundesagentur für Arbeit (2012b) Online verfügbar unter <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Monatsbericht-Arbeits-Ausbildungsmarkt-Deutschland/Monatsberichte/Generische-Publikationen/Monatsbericht-201112.pdf>, zuletzt aktualisiert am 24.01.2012, zuletzt geprüft am 08.03.2012.

Bundeagentur für Arbeit (2012c): Der Arbeitsmarkt im Januar 2012. Weiterhin eine positive Entwicklung. Online verfügbar unter http://www.arbeitsagentur.de/nn_27030/zentraler-Content/Pressemeldungen/2012/Presse-12-004,mode=print.html.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie; Öffentlichkeitsarbeit, Referat (2011): BMWi - Pressemitteilungen. Online verfügbar unter <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Presse/pressemitteilungen,did=389514.html>, zuletzt aktualisiert am 11.05.2011, zuletzt geprüft am 15.03.2012.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie; Öffentlichkeitsarbeit, Referat (2012): BMWi - Pressemitteilungen. Online verfügbar unter <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Presse/pressemitteilungen,did=474940.html>, zuletzt aktualisiert am 10.02.2012, zuletzt geprüft am 15.03.2012.

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (2011): Mittelstand & Familienunternehmen - Ausgabe 1/2011. Online verfügbar unter http://www.bdi.eu/download_content/MittelstandUndFamilienunternehmen/MI_Ausgabe_1_2011_web.pdf, zuletzt aktualisiert am 21.02.2011, zuletzt geprüft am 16.04.2012.

Cable, Daniel M.; Turban, Daniel B. (2003): The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. In: *Journal of Applied Social Psychology* (33, 11), S. 2244–2266, zuletzt geprüft am 17.04.2012.

Cachelin, Joel Luc; Oswald, Hans (2009): In: *HR Today* (12), zuletzt geprüft am 26.04.2012.

Centre of Human Resources Information System (CHRIS) (2011): Bewerbungspraxis. Management-Zusammenfassung. Unter Mitarbeit von Tim Wetzels, Andreas Eckhardt, Sven Laumer und Alexander von Stetten. Hg. v. Goethe Universität Frankfurt Main CHRIS monster.de Am Universität Bamberg. Bamberg & Frankfurt am Main. Online verfügbar unter http://media.monster.com/dege/b2b_pdf/Studien/bewerbungspraxis.pdf, zuletzt aktualisiert am 26.01.2011, zuletzt geprüft am 27.03.2012.

Claaßen, Nicola (2008): Handbuch des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen. 1. Aufl. [Bremen]: CT Salzwasser-Verl.

compamedia (2008 a): Arbeitgebermarke im Mittelstand. Online verfügbar unter <http://www.topjobmarke.de/includes/File/2008-02-19-umfrage-vollversion-download.pdf>, zuletzt aktualisiert am 19.02.2008, zuletzt geprüft am 23.04.2012.

compamedia (2008b): Employer Branding für den Mittelstand. Leitfaden zur Top-Arbeitgebermarke, zuletzt geprüft am 01.04.2012.

Davies, Gary (2008): Employer branding and its influence on managers. In: *European Journal of Marketing* 42 (5/6), S. 667–681, zuletzt geprüft am 05.04.2012.

DEBA (2006): Employer Branding im Mittelstand - Chancen und positive Effekte, zuletzt geprüft am 08.04.2012.

DEBA (2007): Employer Branding Definition. Online verfügbar unter <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php>, zuletzt geprüft am 21.03.2012.

DEBA (2008): Wahre Schönheit kommt von innen: Glaubwürdigkeit macht Arbeitgeber attraktiv. Online verfügbar unter http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_IEB-Studie_Report.pdf, zuletzt aktualisiert am 17.06.2008, zuletzt geprüft am 09.04.2012.

DEBA (2009): Employer Branding IT-Leitfaden „Der Weg zur Arbeitgebermarke“. Online verfügbar unter http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB-Leitfaden.pdf, zuletzt aktualisiert am 11.03.2009, zuletzt geprüft am 22.04.2012.

DEBA (2010): Internes Employer Branding - wirkt auch nach außen. Online verfügbar unter http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB_nach_innen_Auszug.pdf?PHPSESSID=166ba3f392c8890a1a863b4abae4ffbb, zuletzt aktualisiert am 30.06.2010, zuletzt geprüft am 09.04.2012.

Deitmar, Hanna Lena (2011): Die Beziehung von Unternehmenskultur und Unternehmensmarke. 1., neue Ausg. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.

Demmer, Christine (2012): Wer bestimmt wo's langgeht. In: *Personalwirtschaft Magazin für Human Resources* (03), S. 10–13.

Deutsche Industrie- und Handelskammertag e.V.: Mitarbeiter dringend gesucht! Fachkräftesicherung – Herausforderung der Zukunft, zuletzt geprüft am 06.03.2012.

Die Bundesregierung (2011): Bundesregierung | Startseite | Politikschwerpunkt Demografischer Wandel. BPA Internet. Online verfügbar unter <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/ThemenAZ/DemografischerWandel/politikschwerpunkt-demographischer-wandel.html?nn=437032#doc17826bodyText10>, zuletzt aktualisiert am 28.10.2011, zuletzt geprüft am 08.03.2012.

D. I.W. Berlin (2007): DIW Berlin: Finanzierung. DIW Berlin. Online verfügbar unter http://www.diw.de/de/diw_01.c.100341.de/ueber_uns/das_diw_berlin/finanzierung/finanzierung.html, zuletzt aktualisiert am 03.01.2007, zuletzt geprüft am 10.03.2012.

Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim; Westarp, Falk von (2010): Recruiting 2010. Ergebnisse einer Befragung der 2.000 größten Unternehmen in der Schweiz, Österreich und Deutschland, sowie 1.000 deutscher Mittelständler. Bamberg und Frankfurt.

Edwards, Martin R. (2010): An integrative review of employer branding and OB theory. In: *Personnel Review* 39 (1), S. 5–23, zuletzt geprüft am 16.03.2012.

Erdem, Tülin; Swait, Joffre (2004): Brand Credibility, Brand Consideration, and Choice. In: *Journal of Consumer Research* 2004 (31, 1), S. 191–198, zuletzt geprüft am 03.04.2012.

Ernst & Young (2009): Studenten in Deutschland 2009. Was sie bewegt. Wohin sie wollen. Online verfügbar unter http://blog.recruitment.de/wp-content/uploads/2009/09/Studentenstudie_2009.pdf, zuletzt aktualisiert am 07.09.2009, zuletzt geprüft am 08.04.2012.

Esch, Franz-Rudolf (2011): Strategie und Technik der Markenführung. 7. Aufl. München: Vahlen, Franz.

Esser, Mark; Gelbert, Adel; Göttgens, Olaf; Osegowitsch, Marcus (2004): POINT OF VIEW 6. Employer Branding- Positionierung als attraktiver Arbeitgeber. Hg. v. BBDO Consulting Suisse AG. Online verfügbar unter <http://www.principe.ch/download/040419%20POV%206%20Employer%20Branding.pdf>, zuletzt aktualisiert am 22.04.2004, zuletzt geprüft am 28.03.2012.

Ewing, Michael und Pitt; Leyland, Pit; de Bussy, Nigel (2002): Employment Branding in the Knowledge Economy. In: *International Journal of Advertising* 21 (1), S. 3-22.

Flato, Ehrhard; Reinbold-Scheible, Silke (2009): Zukunftsweisendes Personalmanagement. Herausforderung demografischer Wandel - Fachkräfte gewinnen, Talente halten und Erfahrung nutzen - Talente halten - Erfahrung nutzen. 1. Aufl. München: mi-Wirtschaftsbuch.

Florack, Arnd; Scarabis, Martin (2007): Psychologie der Markenführung. München: Vahlen.

Foster, Carley; Punjaisri, Khanayapuss; Cheng, Ranis (2010): The relationship between corporate, internal and employer branding. In: *Journal of Product and Brand Management* 19(6), S. 401–409, zuletzt geprüft am 05.04.2012.

Freundt, Tjark Christian (2006): Emotionalisierung von Marken. Inter-industrieller Vergleich der Relevanz emotionaler Markenimages für das Konsumentenverhalten. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Fuchs, Johann; Hummel, Markus; Wanger, Susanne; Weber, Enzo; Zika, Gerd (2011a): Neue Arbeitsmarktprognose 2011: Rekorde und Risiken. Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/kurzber/2011/kb0711.pdf>, zuletzt aktualisiert am 05.04.2011, zuletzt geprüft am 07.03.2012.

Fuchs, Johann; Hummel, Markus; Hutter, Christian; Klinger, Sabine; Spitznagel, Eugen; Wanger, Susanne; Weber, Enzo; Zika, Gerd (2011b): Prognose 2011/2012: Schwerere Zeiten für den Arbeitsmarkt. Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/kurzber/2011/kb1911.pdf>, zuletzt aktualisiert am 29.09.2011, zuletzt geprüft am 07.03.2012.

Gmür, Markus; Martin, Peter; Karczinski, Daniel (2002): Employer Branding: Schlüsselfunktionen im strategischen Personalmarketing. In: *Das Personal – Zeitschrift für Human Resource Management* (10)S. 12-17.

Gutjahr, Gert (2011): Markenpsychologie. Wie Marken wirken - was Marken stark macht. Wiesbaden: Gabler.

Haedrich, Günther; Tomczak, Torsten; Kaetzke, Philomena (2003): Strategische Markenführung. Planung und Realisierung von Markenstrategien. 3., vollst. überarb., erw. und aktualisierte Aufl. Bern [u.a.]: Haupt.

Hatfield, John: Brand New World. In: *Accountancy International* 123 (1268), S. 50-51.

Hinzdorf, Tom; Priemuth, Katrin; Erenkämper, Stefan (2003): Employer Branding ist messbar. In: *Personalwirtschaft* (7), S. 48-50.

Häussermann, Hartmut; Siebel, Walter (1995): Dienstleistungsgesellschaften. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Heckmann, Markus; Kettner, Anja; Rebien, Martina (2010): FDZ-Datenreport 01/2011: IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots. Online verfügbar unter http://doku.iab.de/fdz/reporte/2011/DR_01-11.pdf, zuletzt aktualisiert am 08.12.2010, zuletzt geprüft am 06.03.2012.

Heidemann, Winfried (2011): Zukünftiger Qualifikations- und Fachkräftebedarf. Handlungsfelder und Handlungsmöglichkeiten, zuletzt geprüft am 21.02.2012.

Heskett, James L.; Sasser, William Earl; Schlesinger, Leonard A. (1997): The service profit chain. How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value. New York, NY: Free Press.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2008): Wachstums- und Fiskaleffekte von Maßnahmen gegen Fachkräftemangel in Deutschland. Bildungsökonomische Analyse und politische Handlungsempfehlungen insbesondere im MINT-Bereich. Online verfügbar unter <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/F/fiskaleffekte-fachkraeftemangel,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>, zuletzt aktualisiert am 28.11.2008, zuletzt geprüft am 08.03.2012.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) (2012a): Organigramm. Online verfügbar unter <http://www.iwkoeln.de/DasInstitut/Organigramm.aspx>, zuletzt geprüft am 06.03.2012.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) (2012b): MINT-Akademiker - Ingenieure dringend gesucht. Online verfügbar unter <http://www.iwkoeln.de/de/infodienste/iwd/archiv/beitrag/32341>, zuletzt geprüft am 06.03.2012.

- Institut für Mittelstandsforschung (2007):** Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Online verfügbar unter <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-172.pdf>, zuletzt aktualisiert am 07.05.2007, zuletzt geprüft am 08.04.2012.
- Institut für Mittelstandsforschung (2011a):** IfM Bonn Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Online verfügbar unter <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>, zuletzt geprüft am 06.03.2012.
- Institut für Mittelstandsforschung (2011b):** KMU nach EU. Online verfügbar unter <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=897>, zuletzt geprüft am 06.03.2012.
- Institut für Mittelstandsforschung (2011c):** Schätzung der Unternehmensübertragungen in Deutschland im Zeitraum 2010 bis 2014. Online verfügbar unter <http://ifm-bonn.org/index.php?id=855>.
- Institut für Mittelstandsforschung (2011d):** IfM Bonn Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Online verfügbar unter <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=90>, zuletzt geprüft am 06.03.2012.
- Jyothi, AshaBinu Raj.** In: *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing* 2011 (3 (2)), S. 1–27, zuletzt geprüft am 14.03.2012.
- Kapferer, Jean-Noël (2012):** The new strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term. 5. Aufl. London: Kogan Page.
- Kay, Rosemarie; Werner, Arndt (2008):** Rekrutierungschancen und -probleme von kleinen und mittleren Unternehmen. Online verfügbar unter <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Kay-Werner-29-04-2008.pdf>, zuletzt aktualisiert am 17.06.2008, zuletzt geprüft am 07.03.2012.
- Kay, Rosemarie; Michael Richter (2010):** Fachkräftemangel im Mittelstand: Was getan werden muss, zuletzt geprüft am 06.03.2012.
- Kayatz, Elena(2006):** Externes Personalmarketing in mittelständischen Unternehmen, zuletzt geprüft am 06.03.2012.
- Kettner, Anja (2011):** Zur Abgrenzung der Begriffe Arbeitskräftemangel, Fachkräftemangel und Fachkräftengpässe und zu möglichen betrieblichen Gegenstrategien. Online verfügbar unter http://doku.iab.de/grauepap/2011/Fachkr%C3%A4ftemangel_GrauesPapier_Kettner.pdf, zuletzt aktualisiert am 01.06.2011, zuletzt geprüft am 07.03.2012.
- Kienbaum Consultants International GmbH:** Kienbaum Consultants International GmbH - Kienbaum-HR-Trendstudie: Topthemen in HR, Employer PR und Diversity
. Kienbaum Consultants International GmbH. Online verfügbar unter http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-501/649_read-10940/, zuletzt geprüft am 03.03.2012.
- Kirchgeorg, Manfred; Lorbeer, Alexander (2002):** Anforderungen von High Potentials an Unternehmen. eine Analyse auf der Grundlage einer bundesweiten Befragung von High Potentials und Personalentscheidern, zuletzt geprüft am 16.04.2012.
- Kirpal, Simone; Biele Mefube, Astrid (2007):** »Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz, aber keinen Job.«. Veränderung psychologischer Arbeitsverträge unter Bedingung von Arbeitsmarktflexibilisierung und organisationaler Transformation. Online verfügbar unter http://www.itb.uni-bremen.de/downloads/Publikationen/Forschungsberichte/FB_25.pdf, zuletzt aktualisiert am 13.04.2007, zuletzt geprüft am 17.04.2012.
- Koppel, Oliver; Plünnecke, Axel (2008):** Wachstums- und Fiskaleffekte von Maßnahmen gegen Fachkräftemangel in Deutschland. Bildungsökonomische Analyse und politische Handlungsempfehlungen insbesondere im MINT-Bereich. Online verfügbar unter <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/F/fiskaleffekte-fachkraeftemangel,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>, zuletzt aktualisiert am 28.11.2008, zuletzt geprüft am 21.03.2012.

Koppel, Oliver; Plünnecke, Axel (2009): Fachkräftemangel in Deutschland. Bildungsökonomische Analyse, politische Handlungsempfehlungen, Wachstums- und Fiskaleffekte. Köln: Dt. Inst.-Verl.

Koppel, Oliver; Plünnecke, Axel (2011): Handlungsfelder der Fachkräftesicherungspolitik. Online verfügbar unter <http://www.iwkoeln.de/LinkClick.aspx?fileticket=fxXJPHA6AAQ%3D&tabid=252>, zuletzt aktualisiert am 17.01.2011, zuletzt geprüft am 21.03.2012.

Kraus, Georg (2006): Managementbegriffe. 2., durchges. Planegg: Haufe.

Kunz, Gunnar (2001): Die Balanced Scorecard im Personalmanagement. Ein Leitfaden für Aufbau und Einführung. Frankfurt/Main: Campus.

Köttler, Paul (2012): HR Klima-Index 2012. Die Konjunktur für Personalarbeit. Online verfügbar unter http://www.kienbaum.de/Portaldata/3/Resources/documents/downloadcenter/studien/human_resource_management/Kienbaum_HR_Klima-Index_2012_Ergebnisbericht.pdf, zuletzt aktualisiert am 05.04.2012, zuletzt geprüft am 23.04.2012.

lexexakt: lexexakt - Rechtslexikon Vakanz. Online verfügbar unter <http://www.lexexakt.de/glossar/vakanz.php>, zuletzt geprüft am 02.03.2012.

Lloyd, S. (2002): Branding from the Inside out. In: *Business Review Weekly* 24 (10), S. 64-66.

Luderer; Michael; Frosch, Markus (2008): Die großen Chancen der Kleinen. In: *Personalführung* 2008 (5), S. 42-49, zuletzt geprüft am 25.04.2012.

Lukasczyk, Alfred (2012): Personalmarketing und Employer Branding. Zusammenhänge und Abgrenzung. In: Düsseldorf Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.v. (Hg.): *Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen*, S. 11-15.

Manager Magazin (2007): Nachfolger dringend gesucht. Online verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,484505,00.html>.

Mark, Patricia; Toelken, Kathryn (2009): Poisoned by a Toxic Brand. A Worst Case Scenario of Employer Branding - A Case Study of a Fortune 100 Technology Firm. In: *Organizational Development Journal* 27 (4), S. 21-29, zuletzt geprüft am 01.04.2012.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgorg, Manfred (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung ; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 10., vollst. überarb. und erw. Wiesbaden: Gabler.

Meifert, Matthias; Ulrich, Dave (2009): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. 2., überarb. u. aktualisierte Aufl. Heidelberg, Neckar: Springer Berlin.

Mesaros, Leila; Weinkopf, Claudia; Vanselow, Achim (2009): Fachkräftemangel in KMU- Ausmaß, Ursachen und gegenstrategien. Eine Literaturanalyse, zuletzt geprüft am 08.03.2012.

milch&zucker: Die milch&zucker Employer Branding Pakete. Online verfügbar unter <http://www.milchundzucker.de/2006/wms/muz/index.php?language=1&ci=166>.

Moroko, Lara; Uncles, Mark (2008): Characteristics of successful employer brands. In: *Journal of Brand Management* 2008 (16), S. 160-175, zuletzt geprüft am 29.03.2012.

Moser, Klaus (Hg.) (2007): Wirtschaftspsychologie. 1. Aufl. Heidelberg: Springer Medizin-Verl.

Mosley, Richard (2007): Customer experience, organisational culture and the employer brand. In: *Journal of Brand Management* 15 (2), S. 123-134, zuletzt geprüft am 12.04.2012.

Nagel, Katja (2011): Employer Branding. Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken. Mit 7 Fallbeispielen aus der Praxis. 1., Auflage. Wien: Linde Verlag Wien.

OECD (2010): Mehr Hochschulabsolventen in Deutschland – aber auch weiter steigende wirtschaftliche Vorteile aus guter Bildung. Online verfügbar unter

http://www.oecd.org/document/59/0,3343,de_34968570_35008930_45925307_1_1_1_1,00.html, zuletzt geprüft am 08.03.2012.

Olesch, Gunther (2012): Die Marke macht´s. In: Personalwirtschaft Magazin für Human Resources, 03 2012, S. 44–45.

Petkovic, Mladen (2008): Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. 2. Aufl. München [u.a.]: Hampp.

Pett, Jochen (2008): Wie Arbeitgebermarken intern belebt und nach aussen getragen werden. In: HR Today, Ausgabe 4/April 2008, S. 56–58.

Rastetter, Daniela (1996): Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche. Stuttgart: Ferdinand EnkeVerlag.

Rauch, Andreas; Frese, Michael; Utsch, Andreas: Employees in small scale enterprises. A longitudinal study on the relationship between employee oriented strategies and small scale enterprises success. Zuletzt geprüft am 08.03.2012.

Redaktion: BMBF LS5 Internetredaktion (2012): BMBF › Bildung › Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen. Online verfügbar unter <http://www.bmbf.de/de/15644.php>, zuletzt aktualisiert am 01.01.2012, zuletzt geprüft am 08.03.2012.

Riedel, Tom (2011): EMPLOYER BRANDING INTERNATIONAL: Markenaufbau und Mitarbeiterbindung in global tätigen Unternehmen. Online verfügbar unter <http://www.interpool-personal.de/images/stories/pdf/employerbranding.pdf>.

Rosethorn, Helen (2009): The employer brand. Keeping faith with the deal. Farnham, England ;, Burlington, VT: Gower.

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2008): Fachkräftemangel in Deutschland – eine Herausforderung für die Wirtschaftspolitik. Online verfügbar unter http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/download/ziffer/z535_547j07.pdf, zuletzt aktualisiert am 13.02.2008, zuletzt geprüft am 02.03.2012.

Sattler, Henrik; Pricewaterhouse Coopers; GfK marktforschung; Markenverband e.v. (2005): Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement Praxis von Markenbewert und Markenmanagement in deutschen Unternehmen und Markenmanagement in deutschen Unternehmen Neue Befragung 2005. Neue Befragung 2005, zuletzt geprüft am 15.04.2012.

Schlager, Tobias; Bodderas, Mareike; Maas, Peter; Cachelin, Luc (2011): The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation, zuletzt geprüft am 21.03.2012.

Schneider, Hilmar (2011): "Fach"-Kräfte für die Arbeit der Zukunft. Online verfügbar unter <http://ftp.iza.org/sp41.pdf>, zuletzt aktualisiert am 29.08.2011, zuletzt geprüft am 13.03.2012.

Schumann, Stefan (2008): Employees in small scale enterprises. A longitudinal study on the relationship between employee oriented strategies and small scale enterprises success. Online verfügbar unter <http://www.bschool.nus.edu.sg/Departments/ManagementNOrganization/publication/MichaelFreseJournal/rauch%20frese%20utsch%20human%20capital%20longi%20stu%20etp05.pdf>, zuletzt aktualisiert am 28.08.2008, zuletzt geprüft am 05.03.2012.

Schwengler, Barbara (2012): Das IAB-Betriebspanel - Zahl der befragten Betriebe von 1993 bis 2011 in Deutschland. Online verfügbar unter http://doku.iab.de/betriebspanel/2012/IAB-Betriebspanel_deutsch.pdf, zuletzt aktualisiert am 13.02.2012, zuletzt geprüft am 07.03.2012.

- Seng, Anja (2002):** Employer Branding im Mittelstand. In: Düsseldorf Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.v. (Hg.): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen, S. 171–181.
- Speth, Rudolf (2006):** FES-Analyse. Online verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/kug/03818.pdf>, zuletzt aktualisiert am 26.06.2006, zuletzt geprüft am 02.03.2012.
- Spiegel Online (2012):** Mythos Fachkräftemangel. Von Schweinen und Ingenieuren. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/0,1518,821166,00.html>.
- Sponheuer, Birgit (2010):** Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2007):** Was sind atypisch Beschäftigte? Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/STATmagazin/Arbeitsmarkt/2009_04/AtypischBeschaeftigte.psml, zuletzt aktualisiert am 24.09.2007, zuletzt geprüft am 05.03.2012.
- Statistisches Bundesamt (2009):** Bevölkerung Deutschlands bis 2060. Online verfügbar unter http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2009/Bevoelkerung/pressebroschuere__bevoelkerungsentwicklung2009,property=file.pdf, zuletzt aktualisiert am 09.11.2009, zuletzt geprüft am 05.03.2012.
- Statistisches Bundesamt (2010):** Beschäftigungszuwachs 2010 zu großen Teilen von Zeitarbeit getragen. Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Arbeitsmarkt/content75/Besch_C3_A4ftigungszuwachs,templateId=renderPrint.psml, zuletzt aktualisiert am 10.05.2010, zuletzt geprüft am 05.03.2012.
- Statistisches Bundesamt (2012):** Januar 2012: Weiter positive Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/02/PD12_069_132.html
- Stettes, Oliver (2011):** Berufliche Mobilität. gesamtwirtschaftliche Evidenz und individuelle Einflussfaktoren, IW Trends, zuletzt geprüft am 22.04.2012.
- Stritzke, Christoph (2010):** Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding. Theoretisch-konzeptioneller Zugang und empirische Evidenz. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Sutherland, M.; Torricelli, D.; Karg, R. (2002):** Employer-of-Choice Branding for Knowledge Workers. In: *South African Journal of Business Management* 33 (2), S. 13-20.
- Swystun, Jeff (2007):** The brand glossary. Basingstoke [England]; New York: Interbrand/Palgrave Macmillan.
- Thomson, Kevin; Chernatony, Leslie de; Arganbright, Lorrie; Khan, Sajid (1999):** The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance. In: *Journal of Marketing Management* 15 (8), S. 819–835, zuletzt geprüft am 24.04.2012.
- Thorne, Kaye; Pellant, Andy (2007):** The essential guide to managing talent. How top companies recruit, train, & retain the best employees. London; Philadelphia: Kogan Page.
- Tobler, Michael (2012):** Employer Brand. Zielgruppenfokus bei Lufthansa- "Die Richtigen richtig ansprechen". In: Düsseldorf Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.v. (Hg.): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen, S. 58–65.
- Trost, Armin (2008a):** Entwickeln einer Arbeitgebermarke. In: *Arbeit und Arbeitsrecht* (03/08), S. 136–140, zuletzt geprüft am 28.03.2012.

Trost, Armin (2008b): Personalgewinnung für KMU: Die Vorteile von Nähe und Dynamik
Personalgewinnung für KMU. In: *HR Today* (04/2008), S. 47–49, zuletzt geprüft am 01.04.2012.

Trost, Armin (2008c): Die klare Botschaft fehlt. In: *Personalwirtschaft Magazin für Human Resources* (02), S. 34–36, zuletzt geprüft am 17.04.2012.

Trost, Armin (2008 d): Authentische Arbeitgebermarken. In: *HR Today Special* (01/08).

Universität Bamberg (2011): Centre of Human Resources Information Systems. Online verfügbar unter Centre of Human Resources Information System.

VDI (2010): Fachkräftemangel zieht weiter an. Online verfügbar unter http://www.vdi.de/6390.0.html?&L=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=52037&cHash=4aefc92c16b42d42d8c5ac4fea774e98.

Walsh, J. (1998): HR Managers set to Drive Through big McMakeover. In: *People Management* 4 (10), S. 16.

wbpr Gesellschaft für Public Relations und Marketing mbH: Top Arbeitgebermarke: 90 Prozent der Mittelständler sagen: Der Aufbau einer Arbeitgebermarke entscheidet künftig über den Rekrutierungserfolg. Online verfügbar unter <http://www.topjob-marke.de/index.php?id=142>, zuletzt geprüft am 16.03.2012.

Wiese, Dominika; Kiesendahl, Jana (2005): Employer Branding. Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen. Saarbrücken: VDM, Müller.

Wilden, Ralf; Gudergan, Siegfried; Lings, Ian (2010): Employer branding: strategic implications for staff recruitment. In: *Journal of Marketing Management* 26 (1-2), S. 56–73, zuletzt geprüft am 03.04.2012.

Williamson, Ian; Robinson, Jeffrey (2008): The effect of small firms' recruitment practice portfolio composition on recruitment success. In: Barrett R, Mayson S (Hrsg) *International Handbook of Entrepreneurship and HRM 2008*, S. 361–381.

Wolf, Mareike Ulrike (2010): Employer-Branding: Bedeutung für die strategische Markenführung. Forschungsergebnisse im Kontext erfolgreicher und nicht erfolgreicher Beispiele aus der Praxis. Hamburg: Diplomica-Verl.

Zeit Online (2012): Experten sehen keinen Mangel an Ingenieuren. Online verfügbar unter <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-03/studie-fachkraeftemangel-ingenieure>.

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG ÜBER DAS SELBSTSTÄNDIGE VERFASSEN DER VORLIEGENDEN B.A. ABSCHLUSSARBEIT:

Ich versichere, dass ich die vorliegende B.A. Abschlussarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die dem Wortlaut oder dem Sinne nach anderen Texten entnommen sind, wurden unter Angabe der Quellen (einschließlich des World Wide Web und anderer elektronischer Text- und Datensammlungen) und nach den üblichen Regeln des wissenschaftlichen Zitierens nachgewiesen. Dies gilt auch für Zeichnungen, bildliche Darstellungen, Skizzen, Tabellen und dergleichen. Mir ist bewusst, dass wahrheitswidrige Angaben als Täuschungsversuch behandelt werden und dass bei einem Täuschungsverdacht sämtliche Verfahren der Plagiatserkennung angewandt werden können.

Ort, Datum

Unterschrift