

Employer Branding im Mittelstand

Chancen und positive Effekte

Gerade vor dem Hintergrund des Fach- und Führungskräftemangels sei Employer Branding „ein bedeutendes Managementthema für den Mittelstand“, sagt Mario Ohoven, Präsident des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft (BVMW). Tatsächlich ist Employer Branding gerade für mittelständische Unternehmen ein Weg, um sich auch gegenüber Konzernen als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu verbessern und Kosten nicht nur im HR-Bereich zu senken.

Die meisten Erwerbstätigen in Deutschland sind in mittelständischen Unternehmen beschäftigt. Die deutsche Wirtschaft ist traditionell stark mittelständisch geprägt. Und der deutsche Mittelstand trägt bundesweit die Hauptlast bei der Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen. Im viel zitierten „war for talent“ haben viele mittelständische Unternehmen allerdings einen schweren Stand.

Laut MIND-Studie haben die mittelständischen Unternehmen in Deutschland 53.000 offene Stellen mit Fach- und Führungskräften zu besetzen (1). Sehr deutlich zeigt sich der Personalengpass bei Ingenieuren. Nach Angaben des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) sind 2006 insgesamt 18.000 Ingenieursstellen vakant, 30% mehr als im Vorjahr (2).

Der Mittelstand steht als Arbeitgeber im Wettbewerb mit Konzernen, die über zugkräftige Markenimages verfügen.

Allein dem Maschinenbau fehlen 7.000 Fachleute. Wie der Branchenverband VDMA ermittelte, müssen schon 41% der Maschinen- und Anlagenbauer ihre Aufträge teilweise durch Fremdfirmen abwickeln lassen, weil ihnen Fachkräfte fehlen. 11% mussten schon Arbeit ins Ausland verlagern. Selbst bekannte Arbeitgeber wie Airbus können nicht alle freien Stellen besetzen und laufen Gefahr, mangels Kapazität Marktanteile zu verlieren (3).

Fach- und Führungskräftemangel – bei steigenden Anforderungen

Trotz anhaltender Massenarbeitslosigkeit ist das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften bereits ausgedünnt, und speziell der Nachwuchs wird knapp. Die demografische Entwicklung heizt den Trend noch an: Bis 2015 wird es gut ein Viertel weniger verfügbare Arbeitskräfte im Alter zwischen 30 und 45 Jahren geben als 2006. Bereits 2010 werden 58 Prozent aller Beschäftigten über 40 sein.

Für den Mittelstand kommt noch hinzu: Auf dem Arbeitsmarkt steht er in direktem Wettbewerb mit den Konzernen, die über zugkräftige Markenimages verfügen und attraktive Konditionen bieten. Das Ergebnis: Dem Mittelstand wird teilweise der Talentnachschub abgegraben. Eine Umfrage des Marktforschungsunternehmens Universum Communications unter 11.600 Studenten ergab für 2006 ein ähnliches Bild wie schon in den Vorjahren: Uni-Absolventen favorisieren einen Berufseinstieg bei BMW, Siemens, Porsche oder McKinsey (4).

Gleichzeitig werden aber Know-how und Talent bei mittelständischen Unternehmen immer dringender gebraucht, denn

„Employer Branding ist Ego-Marketing fürs Unternehmen.“
Mario Ohoven,
Präsident des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft (BVMW)

Konsequentes Employer Branding positioniert das Unternehmen nach innen wie außen als „Employer of Choice“.

in den meisten Branchen steigen die Anforderungen kontinuierlich. Beispielsweise reichen viele Konzerne einen Teil ihres Preisdrucks an die Zulieferer weiter oder lagern immer komplexere Teilleistungen ganz an sie aus. Im Rahmen des globalen Wettbewerbs müssen

viele Mittelständler auch dem Trend zur Internationalisierung folgen. Generell müssen sie schneller, flexibler und innovativer sein als je zuvor. Das betont auch Mario Ohoven, Präsident des BVMW: „Von der künftigen Versorgung mit qualifizierten Mitarbeitern hängen Know-how, Innovationskraft und Leistungsfähigkeit der mittelständischen Unternehmen ab.“

Zwar verfügen heute viele mittelständische Unternehmen über eine hohe Arbeitgeberqualität, leiden aber an einem unzureichenden Arbeitgeberimage. Deshalb trifft sie der sich zuspitzende Fach- und Führungskräftemangel hart. Ohne gutes Personal jedoch kann der Mittelstand die wachsenden Herausforderungen kaum bewältigen. „Mit einer strategisch fundierten, positiv besetzten Arbeitgebermarke“, so Verbandspräsident Ohoven, können auch Mittelständler dafür sorgen, dass aus diesen Herausforderungen keine strategische Bedrohung wird.“

Nicht nur für Konzerne: Dank Employer Branding als Arbeitgeber wettbewerbsfähig sein

Konsequentes und professionell gemachtes Employer Branding hilft, personalbedingte Wettbewerbs- und Wachstumsdefizite zu beheben. Es macht ein Unternehmen zur attraktiven Arbeitgebermarke, positioniert es nach innen wie nach außen als „Employer of Choice“. Dies gilt nicht nur für Konzerne. In der Tat können auch mittelständische Unternehmen zu wirtschaftlich interessanten Bedingungen ein Employer Branding auf Konzernniveau erreichen und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit als Arbeitgeber deutlich steigern und festigen.

Viel mehr als Personalmarketing

Ein strategisch fundiertes Employer Branding entfaltet positive Wirkungen entlang der gesamten HR-Wertschöpfungskette, nicht nur im Personalmarketing, auf das es in Deutschland häufig reduziert wird. In fünf Hauptwirkungsbereichen, die untereinander in Wechselwirkung stehen, generiert Employer Branding Wettbewerbsvorteile auch für mittelständische Arbeitgeber: Bei der Mitarbeitergewinnung, der Mitarbeiterbindung, der Unternehmenskultur, bei Leistung und Ergebnis sowie der Unternehmensmarke.

Employer Branding steigert die Erfolgsaussichten beim Recruiting ebenso wie die Qualität und Passgenauigkeit der Bewerbungen. Der Arbeitgeber findet somit die fachlich wie persönlich am besten geeigneten Kandidaten und minimiert das Risiko von Fehlbesetzungen.

Dies führt nicht nur zu einer Senkung des Aufwands für die Personalbeschaffung, sondern hilft auch, die Fluktuation und die damit verbundenen Kosten zu reduzieren. Schließlich können die Kosten für die Besetzung einer Führungsposition oder einer Schlüsselfunktion rasch auf sechsstelligen Höhe anwachsen. Das Schweizer Personalmanagement-Magazin HR Today beziffert die offenkundigen und versteckten Fluktuationskosten für den Ersatz einer Fachkraft auf zwei Jahresgehälter (5).

Dank des längeren Verbleibs der Arbeitnehmer profitiert das Unternehmen länger von den Effekten der Personalentwicklung (Return on Development). Außerdem verbessert Employer Branding die Leistungsbereitschaft und erzielt ein starkes Commitment der Arbeitnehmer mit den Zielen und der Marke des Unternehmens, was sich positiv auf das Unternehmensimage auswirkt und sogar in überdurchschnittlicher Kundenzufrieden-

Kosten für Personalbeschaffung, Fluktuation, Absentismus u. v. m. sinken.

Direkte positive Effekte von Employer Branding

Mitarbeitergewinnung

1. Arbeitgeberattraktivität wird erhöht
2. Bewerberpassung wird verbessert
3. Personalbeschaffungsaufwand und Recruitingkosten werden reduziert

Mitarbeiterbindung

1. Mitarbeiterzufriedenheit wird verbessert
2. Identifikation wird gestärkt
3. Know-how wird gebunden
4. „Return on Development“ wird erhöht
5. Fluktuationskosten werden gesenkt

Unternehmenskultur

1. Werte werden erlebbar gemacht
2. Arbeitsklima wird verbessert
3. Krankenstand wird gesenkt
4. Zusammenhalt wird gestärkt
5. Interne Kommunik. wird effektiver

Leistung und Ergebnis

1. Arbeitsergebnisqualität steigt
2. Leistungsmotivation wird verbessert
3. Mitarbeiterloyalität wird erhöht
4. Commitment mit den Zielen des Unternehmens wird erhöht
5. Eigenverantwortung wird gestärkt (Organizational Citizenship Behaviour)
6. Führungsaufwand wird gesenkt

Unternehmensmarke

1. Unternehmensimage wird gestärkt
2. Marketing-Synergien werden erschlossen
3. Unternehmenswert wird gesteigert

**Belegte Effekte:
Leistung und
Commitment der
Mitarbeiter steigen,
die Kundenzufrie-
denheit erhöht sich.**

(1) MIND – Mittelstand in
Deutschland. Hrsg.: Impulse (2005)
<http://www.impulse.de/mind>

(2) Presseerklärung des VDI v. 6.6.2006.
www.vdi.de

(3) Mitgliederumfrage des VDMA, Juli 2006.
www.vdma.org

(4) The 2005 Universum Graduate Survey,
www.universumeurope.com/degs2006.aspx

(5) Andreas Meirich: Mitarbeiterbindung
statt hohe Fluktuationskosten.
In: HR Today 3/2005 (März)

(6a) From People to Profits. The Institute
for Employment Studies (1999)
www.employment-studies.co.uk

(6b) Q12 Workplace Survey (2000),
The Gallup Organization
www.gallup.com

heit und Umsatzsteigerung
auszahlt, wie Studien aus
Großbritannien und den USA
zeigen (6).

Aufgrund dieser und anderer
belegbarer Effekte amortisieren
sich die Investitionen in
den Aufbau einer starken
Arbeitgebermarke deutlich und verbessern
die Wettbewerbsfähigkeit des Unter-
nehmens nachhaltig.

**Bedarfsgerechte Lösungen
für den Mittelstand**

Am stark fortgeschrittenen Employer
Branding renommierter Konzerne wie z.
B. DaimlerChrysler orientieren sich viele
Mittelständler. Diese Benchmarks ma-
chen deutlich, dass Employer Branding
immer eine strategische Basis braucht,
auch wenn die Anforderungen von mittel-
ständischen Unternehmen in Teilen
anders aussehen als die von Konzernen.

Allerdings kann ein mittelständisches Un-
ternehmen Employer Branding nicht so
betreiben wie Konzerne. Es sind spezifi-
sche Ansätze gefragt, um die Nutzenviel-
falt des Employer Brandings im konkreten
Fall zu aktivieren. Darauf weist unter

anderem Stefan Ullrich hin, Personal-
manager bei der Sachsen LB: „Hier ist es
sicherlich hilfreich und fruchtbar, wenn
ein Berater auf den Mittelstand zuge-
schnittene Lösungen präsentieren kann.“

Tatsächlich gibt es gerade unter Personal-
verantwortlichen im Mittelstand den
Wunsch, das Thema Employer Branding
fachlich weiter zu vertiefen. Nicole
Slenczka von der Webasto AG – 2005 im
Capital-Ranking „Deutschlands Beste
Arbeitgeber“ unter die Top 50 gewählt –
formuliert es ganz konkret: „Wünschens-
wert wären ein größeres Literaturangebot,
ein Know-how-Pool, die Möglichkeit zum
Praxisaustausch und qualifizierte Fortbil-
dungsangebote zum Thema.“

Die aktuellen Rankings zeigen, dass es
mehr und mehr auch mittelständischen
Unternehmen gelingt, sich mittels einer
professionell entwickelten Arbeitgeber-
marke als „Employer of Choice“ zu profi-
lieren und gegen starke Konkurrenten im
„hunt for talent“ zu behaupten – oft mit
unkonventionellen Mitteln. Sie zeigen
auch: Die systematische Optimierung der
Wettbewerbsfähigkeit als Arbeitgeber ist
auch für mittelständische Unternehmen
die große Chance, die im Employer
Branding liegt.

© 2006 Deutsche Employer Branding Akademie

Abdruck, auch auszugsweise, mit schriftlicher Genehmigung durch den Urheber und mit Nennung von Namen
und Domainadresse des Urhebers gestattet, Belegexemplar erbeten.

Sie wollen mehr wissen?

Deutsche Employer Branding Akademie
Friedrichstraße 200
10117 Berlin

www.employerbranding.org
welcome@employerbranding.org

Fon +49-(0)30-22 33 50 80
Fax +49-(0)30-22 33 50 80

Employer Branding

Employer Branding positioniert ein Unternehmen nach innen wie nach außen als Arbeitgebermarke oder auch „Employer of Choice“. Grundlage dafür ist eine Arbeitgebermarkenstrategie, die aus Unternehmensstrategie und Unternehmensmarke erwächst. Ein professionell entwickeltes und strategisch fundiertes Employer Branding verbessert nicht nur das Arbeitgeberimage, sondern auch die faktische Arbeitgeberqualität, so dass die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens als Arbeitgeber vollumfänglich und nachhaltig gesteigert wird.

Deutsche Employer Branding Akademie

Die Deutsche Employer Branding Akademie mit Sitz in Berlin hat den Anspruch, das Thema Employer Branding zu erschließen und für die Unternehmenspraxis anwendbar zu machen. Sie vereint Forschung, Qualifizierung, Beratung und die Vernetzung von Praxiserfahrung unter einem Dach. Zu ihren Mitgliedern und Kompetenzpartnern können mittelständische sowie große Unternehmen und Konzerne gehören.