

# 1 Einleitung und Problemstellung

„Wenn jetzt nicht gegengesteuert wird, wird das Erwerbspersonenpotential in den nächsten 15 Jahren um bis zu 6,5 Millionen schrumpfen“ (Bundesministerium für Arbeit, 2011, S. 6). Die demografische Entwicklung hat große Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Während die Bevölkerung zwischen 2008 und 2060 um ca. 18% zurückgehen wird, wird die Erwerbsbevölkerung um ca. 27% sinken (Statistisches Bundesamt, 2009). Durch die sinkende Zahl der erwerbsfähigen Personen wird die Herausforderung für die Unternehmen größer, Fachkräfte für sich zu gewinnen. Aufgrund dieser Entwicklung stehen den Unternehmen von der Organisation der Arbeitsprozesse bis hin zur Personalentwicklung und -rekrutierung einige Herausforderungen bevor. Laut Weber und Schäffer (2016, S.67) gelten in der Diskussion um Recruitment sowie Fort- und Weiterbildung der „War for Talents“ und die Digitalisierung als Megatrends. Der Wettstreit um die Fachkräfte „War of Talents“ wird aktuell betrieben und in Zukunft wird dieser deutlich radikaler umgesetzt (Immerschitt und Stumpf 2014, S. 23). Als Unternehmen kann man auf Dauer die Wettbewerbsfähigkeit nur sicherstellen, wenn der Fachkräftebedarf auf den Schlüsselpositionen gewährleistet wird (Kay & Richter, 2010, S. 10). Die Prioritäten des Arbeitsmarktes verschieben sich somit weiter auf die Gewinnung und Bindung von qualitativ hochwertigen Mitarbeitern. Um diese Mitarbeiter für sich zu gewinnen, werden immer mehr Marketingaktivitäten und Jobangebote nach den Ansprüchen der Arbeitnehmer ausgerichtet. Laut Buckesfeld (2012, S. 1) hat sich das Machtverhältnis im Bewerbungsprozess nachhaltig verändert. Mussten sich damals die jungen Fachkräfte und Talents bei den potenziellen Arbeitgebern empfehlen, so können sie heutzutage die Arbeitsbedingungen vorgeben. Nicht mehr die Arbeitnehmer müssen überzeugen, sondern die Unternehmen. „Arbeitgeber müssen sich vermarkten und ihre Jobs aktiv und wettbewerbsorientiert vertreiben“ (Trost, 2008, S. 136–140). Um zukünftig ein erfolgreiches Unternehmen führen zu können und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, ist es wichtig, die Anforderungen der Talents und zukünftigen Fachkräfte zu kennen. Basierend auf diesem Kenntnisstand werden gezielt Marketingaktivitäten, Jobangebote und das Image des Unternehmens entwickelt, um so für diese Zielgruppe attraktiv und ansprechend zu sein. Als einer von über 8.500 Fitnessanbietern in Deutschland auf einem stetig wachsenden Markt (DSSV, 2017) haben die Unternehmen es immer schwieriger, sich gegen die Mitbewerber durchzusetzen. „Um im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter zu bestehen, müssen Unternehmen aus der Masse herausstechen und Werbung in eigener Sache betreiben. Kurzum: Sie müssen sich mit Emplo-

yer Branding beschäftigen“ (Armutat & Seisreiner 2012, S. 73). Hieraus resultiert die Frage: Welche Maßnahmen können ergriffen werden, um der Arbeitgeber der Wahl zu werden?

## **2 Zielsetzung**

Die Zielsetzung der vorliegenden Bachelor-Thesis besteht zunächst darin, die Thematik Employer Branding sowie Generation Z anhand von Literaturrecherchen grundlegend zu erläutern. Auf der Basis dieser Recherchen sollen die Anforderungen der Generation Z an den optimalen Arbeitgeber charakterisiert werden. Diese Anforderungen werden anhand eines selbsterstellten Fragebogens ermittelt, ergänzend wird ein Überblick aus der Literatur verschafft, um die Anforderungen zu verdeutlichen. Dabei ist festzustellen, ob und wenn ja, welche Übereinstimmungen der Anforderungen zu belegen sind.

Aus diesen Anforderungen sollen Handlungsempfehlungen im Bereich Employer Branding abgeleitet werden, um das Unternehmen Bodystreet so attraktiv wie möglich für die Generation Z zu gestalten.

In der Arbeit sind folgende Fragestellungen leitend:

- Welche Anforderungen hat die Generation Z an ihre potenziellen Arbeitgeber?
- Welche Maßnahmen können dem Unternehmen empfohlen werden, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern?

## **3 Gegenwärtiger Kenntnisstand**

### **3.1 Begriffsdefinitionen**

Die in dieser Arbeit verwendeten Begriffe werden in den folgenden Unterabschnitten erklärt und wenn notwendig voneinander abgegrenzt.

#### **3.1.1 Employer Brand**

Das Ergebnis des Employer Branding ist die Employer Brand, zu Deutsch Arbeitgebermarke. Die Arbeitgebermarke spielt eine wichtige Rolle bei der Prägung der Unternehmensmarke auf dem Arbeitsmarkt sowie im Bereich des Personalmanagements (Latzel,

Düring, Peters & Weers, 2015, S. 20). Die Employer Brand hat als Ziel, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und dadurch das Arbeitgeberimage zu fördern (Latzel, Düring, Peters & Weers, 2015, S. 21). Durch gezielte Personalmarketingmaßnahmen, die die eigene Marke von anderen Wettbewerbern abheben, wird die Arbeitgebermarke emotionalisiert. Diese Emotionalisierung wird erzeugt, da die meisten Entscheidungen, die getroffen werden, auf emotionaler Ebene entschieden werden. Somit unterstützt diese Handlung dabei, Arbeitnehmer von sich zu überzeugen (Hesse & Mattmüller, 2015, S. 24). Die Arbeitgebermarke besitzt idealerweise für geeignete Fachkräfte eine Sogwirkung, konträr dazu sollen unpassende Arbeitssuchende abgestoßen werden. Dabei richtet sich eine überzeugende Arbeitgebermarke nicht nur nach außen an potenzielle Bewerber, sondern spricht auch derzeitige Mitarbeiter an (Compmedia, 2016, S. 5).

### **3.1.2 Corporate Brand**

Die Corporate Brand, zu Deutsch Unternehmensmarke, zielt nicht nur auf Kunden, sondern auch auf Mitarbeiter, Lieferanten und den gesamten Arbeitsmarkt. Eine der Basen des Employer Branding ist die Corporate Brand. Sie figuriert das Unternehmensleitbild und dient zur Einordnung des Unternehmens in den Märkten. Aus der Sicht der Unternehmen ist die Unternehmensmarke die Grundlage für interne und externe Handlungen. Die Corporate Brand ist somit die Basis für weitere Markenmanagementbereiche (Latzel, Düring, Peters & Weers, 2015, S. 18-19).

### **3.1.3 Employee Value Proposition (EVP)**

Die Employee Value Proposition, zu Deutsch Mitarbeiter Wertversprechen, drückt das Alleinstellungsmerkmal des Arbeitgebers aus, ebenso das Arbeitgebersprechen dem Arbeitsmarkt gegenüber. Die EVP ist vergleichbar mit der Unique Selling Proposition, die das Alleinstellungsmerkmal im Produktmanagement beschreibt (Trost, 2009, S. 16). Zusammengefasst ist die EVP ein Überblick der Merkmale, die von potenziellen und bestehenden Mitarbeitern als wichtig angesehen werden sollten.

## **3.2 Employer Branding Definition**

Employer Branding, zu Deutsch Arbeitgebermarkenbildung, wurde im Jahre 1996 von Ambler und Barrow wie folgt definiert: „We define the Employer Brand as the package

of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company. The main role of the employer brand is to provide a coherent framework for management to simplify and focus priorities, increase productivity and improve recruitment, retention and commitment.” Verkürzt ins Deutsche übersetzt wird ausgedrückt, dass die Employer Brand ein Zusammenspiel von funktionalen, wirtschaftlichen und psychologischen Leistungen ist. Die Hauptaufgabe besteht darin, einen stimmigen Rahmen für das Management zu schaffen, damit Prioritäten fokussiert werden können, um die Einstellung und Bindung von Mitarbeitern zu verbessern. Geht es nach Latzel, Düring, Peters und Weers, umfasst die Arbeitgebermarkenbildung alle Aktivitäten, die dazu führen, dass ein Unternehmen als Arbeitgeber der Wahl wahrgenommen wird (2015, S. 20). Employer Branding ist der strategische Aufbau einer Arbeitgebermarke über alle wesentlichen Kommunikations- und Marketingkanäle hinaus. Laut Petkovic umfasst Employer Branding alle Bereiche der Planung, Gestaltung, Führung und Kontrolle einer Arbeitgebermarke sowie Marketingmaßnahmen mit dem Ziel, die umworbenen Fachkräfte bevorzugend zu beeinflussen (2008, S. 71). Aus der Sicht der Arbeitgeber kann durch eine gezielte Employer Branding Strategie das Unternehmen zum Arbeitgeber der Wahl und somit durch die Zielgruppe präferiert werden (Hesse & Mattmüller, 2015, S. 22). Ziel der Unternehmen ist es daher, eine frühere Kommunikation und Positionierung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt zu forcieren, um sich somit einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen (Immerschitt und Stumpf, 2014, S. 40). Aus der Perspektive der Arbeitnehmer liefert das Endresultat des Employer Branding eine Orientierung bei der Auswahl des zukünftigen Unternehmens. Durch die Arbeitgebermarke werden dem potenziellen Bewerber Werte und Unternehmenskultur präsentiert, womit er seine eigenen Werte und Anforderungen abgleichen kann. Somit kann die Arbeitgebermarke auch als Schlüsselbotschaft und Informationsträger des Unternehmens angesehen werden (Hesse & Mattmüller, 2015, S. 24). Damit einher geht ein weiterer positiver Effekt des Employer Branding, nämlich das Minimieren von Fehlbesetzungen. Eine etwas kritischere Sicht werfen Behrends und Bauer auf die Begrifflichkeit, sie betrachten Employer Branding lediglich als eine zeitgemäße Aufbereitung der Thematik Personalmarketing (2016, S. 31). Zusammengefasst gibt es keine einheitliche Definition. Die oben aufgeführten Definitionen bestimmen die Bedeutung des Employer Branding der vorliegenden Arbeit.

### **3.2.1 Externes Employer Branding**

Unter einem externen Employer Branding verstehen Schuhmacher und Geschwill Maßnahmen zur Darstellung des Unternehmens im externen Umfeld. Beispiele hierfür sind Sponsoring, Werbung, Messeauftritte und Imagekampagnen (2014, S. 38). Es geht somit um die Positionierung und Stärkung der Arbeitgebermarke mit der Intention, neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu begeistern und schlussfolgernd zu rekrutieren. Umso stärker die Arbeitgebermarke ist, desto konkreter ist die Vorstellung des Bewerbers über das Unternehmen. Wird das externe Employer Branding unternehmensspezifisch strukturiert und implementiert, so findet eine Selektion vor dem Bewerbungsprozess statt. Durch die Arbeitgebermarke werden die Werte und die Unternehmenskultur repräsentiert und somit kann der potenzielle Mitarbeiter seine Werte mit denen des Unternehmens abgleichen.

### **3.2.2 Internes Employer Branding**

Das interne Employer Branding strebt die Bindung der Mitarbeiter an. Hierzu gehört die Steigerung der allgemeinen Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter, um diese im optimalen Fall an das Maximum heranzuführen. Ein weiterer Nutzen des internen Employer Branding ist, dass die Mitarbeiter als Botschafter bzw. Werbeträger für das Unternehmen fungieren. Maßnahmen, die für den internen Prozess zutreffen sind, sind folgende: die Höhe der Vergütung, Sonderzahlungen, die Art der Zahlungen, die Förderung von Weiterbildungen, das Arbeitsvolumen, die Arbeitszeitmodelle und die gesamte Führungskultur (Geschwill & Schuhmacher, 2014, S. 40 ff.).

### **3.2.3 Employer Branding Prozessschritte**

In der Literatur gibt es unterschiedliche Ansätze, wie ein zielgerichtetes Employer Branding auszusehen hat. So sieht Miebach die Basis des Employer Branding in der Festlegung der Ausprägung der Arbeitgebermarke sowie der Festlegung und Umsetzung der Marketingstrategie. Inbegriffen sind hier die Werbebotschaft, das Design, die Medien, die Zielgruppe, die Region des Marktauftritts und die Anzahl der Marketingaktionen. Nachdem diese Sachen konkretisiert und realisiert worden sind, geht es darum, den Erfolg dieser Strategie zu überprüfen (2017, S. 90). Nagel sieht das Employer Branding als einen systematischen Prozess an. Laut ihrer Auffassung besteht dieser Prozess aus fünf Schritten. Er beginnt mit der Analyse des Images, der Stärken und des Wettbe-

werbs. Danach wird mit der Grundlagenarbeit begonnen, z.B. der Definition der Arbeitgebermarke. Weiter führen die Schritte über die Planung und Umsetzung bis hin zur Erfolgsmessung (2011, S. 108 ff.). Ähnlich wie die beiden vorher aufgeführten Modelle wird die Strategie bei Hesse und Mattmüller erläutert. In diesem Beispiel umfasst der Prozess vier Schritte und erstreckt sich von der Analyse über die Planung und Implementierung bis hin zur Beurteilung. Letztere beinhaltet den Abgleich der gewünschten Ziele mit dem tatsächlich erreichten Effekt (2015, S. 26 ff.).

Insgesamt weisen die oben aufgeführten Ansätze einige Parallelen auf. Grundsätzlich ist die Analyse des Unternehmens der Kern des gesamten Prozesses. Hierbei wird die EVP (Kap. 3.1.1.3) herausgestellt und überprüft. Ebenso findet ein Soll-Ist-Abgleich im Bereich des Arbeitgeberimages statt. Wie möchte das Unternehmen wirken und wie wirkt es wirklich auf potenzielle Bewerber und eigene Mitarbeiter (Kanning, 2017, S. 161)? Bei den weiteren Schritten handelt es sich bei allen Ansätzen um die Planung und Umsetzung der Maßnahmen. Abschließend wird jeweils eine Erfolgsmessung durchgeführt, um die Sinnhaftigkeit und die Effizienz des Prozesses zu überprüfen.

### **3.2.4 Status quo zum Employer Branding**

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 einschätzen, mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen jedoch keine Employer Branding Strategie verfolgen (2008). Die empirische Untersuchung der Universität Leipzig aus dem Jahr 2014 zeigt, dass 77 % der befragten Unternehmen die Kommunikation intern und extern als wichtigen Indikator für den Unternehmenserfolg ansehen, jedoch wird bei 40 % keine Kommunikation betrieben. Eine große Mehrheit der befragten mittelständischen Unternehmen ist international tätig (rund 70 %), von diesen Unternehmen betreibt allerdings nur etwa die Hälfte auch eine aktive Kommunikationsarbeit im Ausland. Eine weitere Studie der Hewitt Associates „Arbeitgeber Attraktivität – Employer Branding und Talent Supply 2010“ bestätigt die vorherigen Ergebnisse der Studien (2010). An dieser Studie haben rund 76 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum teilgenommen. 71 % der Befragten gaben an, dass sie mit einem Engpass von Talenten konfrontiert werden. Besonders im Bereich der Führungskräfte besteht ein hoher Bedarf. Weiter gibt die Studie wieder, dass 46 % der Unternehmen aussagen, dass ihr Unternehmen nicht bekannt genug sei. Ebenfalls 46 % der Befragten hielten ihr Un-

ternehmen für nicht attraktiv genug. Diese Ergebnisse lassen darauf schließen, dass nicht ausreichend Employer Branding betrieben wird. Nur rund 16 % der Befragten führten an, fokussierte Rekrutierung von Talenten zu betreiben. Eine der aktuellsten Untersuchungen zum Thema Employer Branding ist die Kienbaum Studie aus dem Jahr 2016. Diese Studie vergleicht die Befragung mit denen der Vorjahre. Eine auffällige Erkenntnis ist die Wichtigkeit des Themas Employer Branding für die Unternehmen. 76 % der Befragten setzen sich aktuell mit dem Thema Employer Branding auseinander, im Vergleich zu den vorherigen Studien zeigt sich hier ein deutlicher Aufwärtstrend.

Es lässt sich zusammenfassen, dass die Unternehmen ihre Prioritäten mehr und mehr auf das Thema Employer Branding legen. Um den Kampf um die Talente oder Fachkräfte zu gewinnen, ist es fast unumgänglich, dass sich ein Unternehmen mit der Arbeitgebermarkenbildung auseinandersetzt. Die gezielte Umsetzung der Thematik kann einen deutlichen Wettbewerbsvorteil mit sich bringen und somit den Erfolg des Unternehmens weiterhin vorantreiben. Kritisch anzumerken ist, dass die Thematik besonders für kleine Unternehmen einen sehr großen Aufwand darstellt und sehr wahrscheinlich das Budget für Personalmanagement sprengen würde. Ein Vorteil der kleineren und mittleren Unternehmen im Vergleich zu den großen ist die Anpassung an die Anforderungen der neuen Generationen.