



Fraunhofer
MOEZ

FRAUNHOFER-ZENTRUM FÜR MITTEL- UND OSTEUROPA

EMPLOYER BRANDING IN WISSENSCHAFT UND PRAXIS



FRAUNHOFER MOEZ

EMPLOYER BRANDING IN WISSENSCHAFT UND PRAXIS

EMPLOYER BRANDING IN WISSENSCHAFT UND PRAXIS

Wie mittelständische Unternehmen ihre
Arbeitgeberpositionierung international
erfolgreich gestalten können

Adrienne Melde, Michael Benz

Unter Mitarbeit von: Karl Gürges, Nico Pohlenz

Juli 2014

Fraunhofer MOEZ

in Leipzig.

Inhalt

1	Einleitung.....	5
2	Employer Branding in der wissenschaftlichen Diskussion.....	6
2.1	Definition	6
2.2	Bestandteile	7
2.3	Aktuelle Entwicklungen und Themen des Employer Brandings in der wissenschaftlichen Diskussion	12
3	Zunehmende Bedeutung des Employer Brandings in der Praxis.....	17
3.1	Steigende Medienpräsenz	17
3.2	Case Studies.....	20
3.2.1	Capgemini sd&m – Verschmelzung zweier Unternehmen	20
3.2.2	Deutsche Lufthansa AG – Entwicklung einer übergreifenden Arbeitgebermarke für verschiedene Konzernsparten.....	21
3.2.3	Microsoft – Im Kampf gegen die Konkurrenz.....	22
3.2.4	Munich Re – Ermittlung der Employer Value Proposition/ globale Positionierung	22
3.2.5	Continental AG – Steigerung der internationalen Nachwuchsgewinnung.....	23
3.3	Fazit – Praxis vs. Wissenschaft	24
4	Herausforderungen des Employer Brandings an internationalen Standorten	25
5	Literaturverzeichnis.....	27

Ein gezieltes Employer Branding gewinnt für Unternehmen zunehmend an Bedeutung und stellt sie national und international, insbesondere bei der Positionierung gegenüber Wettbewerbern und auf der Suche nach geeigneten Mitarbeitern, vor vielfältige Herausforderungen. Im Zuge des Aufbaus, der Erweiterung oder der Internationalisierung von Produktion- und Forschungskapazitäten können Niederlassungen deutscher Unternehmen, teilweise selbst in Schwellenländern, weder ausreichend qualifizierte Fachkräfte anwerben noch halten.

Ein unternehmensspezifisches Employer Branding kann allerdings nicht universell, für sämtliche Standorte weltweit, eingesetzt werden, da Zielgruppen in verschiedenen Ländern unterschiedliche Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl aufweisen. International agierende Unternehmen müssen sich daher mit individuellen Standortbedingungen und kulturellen Eigenheiten auseinandersetzen und diese in das unternehmensspezifische Employer Branding einfließen lassen:

“Employer Branding ist [...] keine Aktionsoption, für die man sich entscheiden kann oder auch nicht. Employer Branding findet statt, ob man es will oder nicht, und unabhängig davon, ob man sich dessen bewusst ist. Es ist ein Gestaltungsprozess, bei dem man entscheiden kann, ob er aus der Hand genommen wird und durch andere stattfindet, oder ob man ihn selbst steuert.”
(Radermacher 2013)

Ziel dieses Working Papers ist es, einen Überblick darüber zu geben, was unter Employer Branding in der wissenschaftlichen Diskussion verstanden wird, wie Herausforderungen des Employer Brandings in der Unternehmenspraxis angegangen werden und welche Herausforderungen es beim Employer Branding an internationalen Standorten zu bewältigen gilt. Einerseits soll ein Bewusstsein für die Thematik geschaffen werden. Andererseits sollen mittelständische Unternehmen bei der Entwicklung und Anpassung ihres Employer Brandings an ausländische Standorte unterstützt werden.

Das Fraunhofer MOEZ legt großen Wert auf eine ausgewogene Darstellung der geschlechterspezifischen Bezeichnungen. Vereinzelt, im Text gewählte, männliche Bezeichnungen wurden aus Gründen der besseren Lesbarkeit gewählt.

2 Employer Branding in der wissenschaftlichen Diskussion

2.1 Definition

Im weltweit ersten wissenschaftlichen Artikel zum Thema „The Employer Brand“ definieren Ambler und Barrow (1996) Employer Branding wie folgt:

„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.“

Allgemeiner gehalten ist die, in der deutschen Literatur am häufigsten zu findende, Definition der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA) (2006):

"Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert."

Der Berufsverband *Quality Employer Branding* geht bei seiner Definition des Employer Brandings auch auf dessen Ziel ein:

"Employer Branding hat zum Ziel, in den Wahrnehmungen zu einem Arbeitgeber eine unterscheidbare, authentische, glaubwürdige, konsistente und attraktive Arbeitgebermarke auszubilden, die positiv auf die Unternehmensmarke einzuwirkt."

Grundsätzlich wird Employer Branding als Teil des strategischen Human Resource Managements (HRM) angesehen. Barrow (2005) schreibt zu diesem Thema:

"The employer brand concept has already achieved substantial awareness among the HR community worldwide."

Stotz und Wedel (2009) orientieren sich bei ihrer Definition des Employer Brandings ebenfalls an jener der DEBA und ergänzen sie um den Aspekt, Employer Branding sei ein Teil des strategischen HRM, im Zuge dessen das Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber erarbeitet, operativ umgesetzt und sowohl nach innen als auch nach außen kommuniziert werden muss.

2.2 Bestandteile

Employer Branding kann in drei Kernbausteine unterteilt werden:

- das **Employer Brand Positioning Statement**, in welchem das Unternehmen formuliert, wofür es als Arbeitgeber steht,
- die **Unique Employment Proposition (UEP)**, in welcher definiert wird, was den Arbeitgeber einzigartig macht und von den Wettbewerbern unterscheidet und damit die Kernbotschaft des Employer Brandings darstellt und
- den **Cultural-Fit**, der definiert, welche Mitarbeiter „nicht nur fachlich, sondern auch persönlich-kulturell am besten in das Unternehmen passen – dort zur Höchstleistung auflaufen und sich dabei wohl fühlen. Wenn Sie ihn aktivieren, werden Sie zahlreiche Effekte erzielen, z. B. weniger Bewerbungen, mehr Einstellungen.“ (Deutscher Employer Branding Akademie 2009)

Bei der Umsetzung dieser drei Bausteine stehen Unternehmen vor den Herausforderungen, eine Arbeitgebermarke herauszuarbeiten sowie ein internes und externes Employer Branding zu entwickeln (Kriegler 2012). Ein Bestandteil ist die Herausarbeitung einer Mitarbeiterbindungs- und Mitarbeiterentwicklungsstrategie. Dabei führt ein durchdachtes Employer Branding unternehmensintern bspw. zu einer erhöhten Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und einer gelebten Unternehmenskultur.

Unternehmensextern verbessert ein zielgerichtetes Employer Branding die UEP für potenzielle Mitarbeiter und stärkt damit das Arbeitgeberprofil und die Kommunikation der Kernbotschaft des Arbeitgebers. Gleichzeitig wird eine erfolgreichere Positionierung als Arbeitgeber und dadurch eine erfolgreichere Rekrutierung neuer Mitarbeiter erreicht. Insgesamt werden die Unternehmensmarke und damit der Unternehmenserfolg positiv beeinflusst.

1. Schritt: Herausarbeitung einer Arbeitgebermarke

Die Herausarbeitung einer Arbeitgebermarke bildet bei der Entwicklung einer Employer Branding Strategie den Ausgangspunkt aller nachfolgenden Aktivitäten, die der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität unter bestehenden wie zukünftigen Mitarbeitern dienen (Abbildung 1).

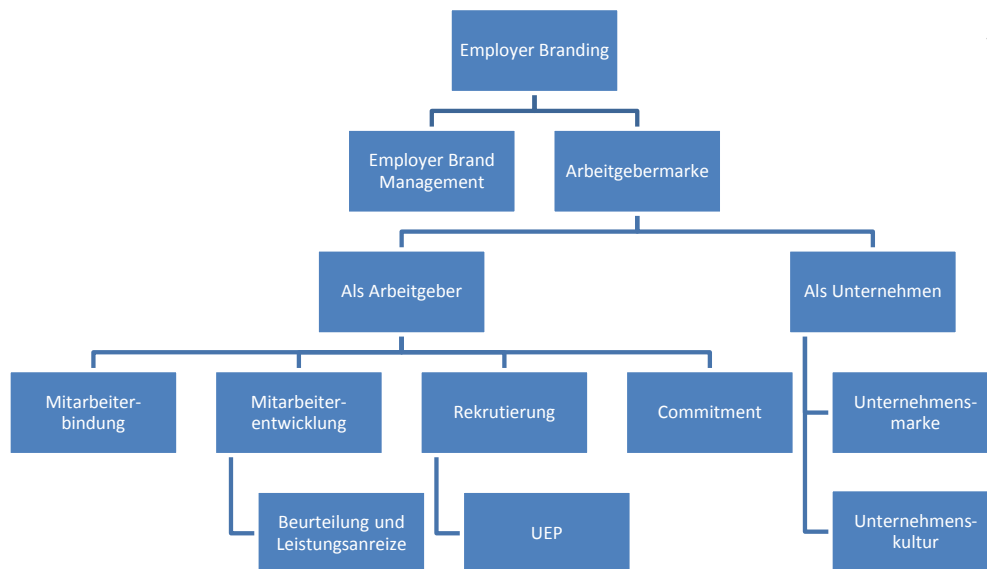


Abb. 1: Übersicht über Auswirkungen der Arbeitgebermarke
Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Kriegler 2012

Ein erfolgreiches Employer Branding kann nicht allein über Anzeigen- und Kommunikationskampagnen erreicht werden. Vielmehr muss den potenziellen Mitarbeitern auch die Möglichkeit gegeben werden, die Unternehmensrealität kennenlernen und erfahren zu können:

„Employer branding’ is too often limited to the look and feel of recruitment advertising or internal communication campaigns to sell the benefits of the employer as ‘a great place to work’. These perspectives lack the depth that any recognition of the reality of the employment experience must have if it is to carry weight with employees actual or potential.” (Barrow 2005)

In der wissenschaftlichen Diskussion besteht Einigkeit darüber, dass der Auftritt des Unternehmens auf dem Arbeits- sowie dem Absatzmarkt abgestimmt werden muss, um ein konsistentes Unternehmensbild abzugeben (Sponheuer 2010). Eine zentrale Abstimmung beider Bereiche dient der Identifikation und Anziehung sämtlicher Stakeholder, auch potenzieller Mitarbeiter, und fördert eine positive Wahrnehmung des Unternehmens. So können Mitarbeiter als Markenbotschafter auftreten und die Wahrnehmung des Unternehmens unter den Stakeholdern beeinflussen, insbesondere auch unter den potenziellen Mitarbeitern. In Anlehnung an Barrow (2005) können folgende Möglichkeiten der Abstimmung von Arbeitgeber- und Absatzmarke unterschieden werden:

- *„Monolithic: Die Organisation nutzt in allen Bereichen den gleichen Markennamen und die gleiche visuelle Identität. In diesem Fall ist die Klärung der Beziehung zwischen Employer Brand und Consumer Brand erforderlich.*
- *Parent: Employer Brand und Consumer Brand [sind] nicht identisch, so dass auch hier eine Abstimmung zwischen der absatz- und arbeitsmarktgerichteten Markenführung notwendig ist.*

- *Subsidiary: Als Employer Brand wird in diesem Fall eine Company Brand genutzt, die identisch mit der Consumer Brand ist, jedoch zu einem übergeordneten Konzern gehört und damit nicht die Corporate Brand selbst ist. In diesem Fall ist sowohl eine Abstimmung mit der übergeordneten Corporate Brand als auch mit der konsumentengerichteten Markenführung erforderlich.*“ (Sponheuer 2010)

Insgesamt wird der UEP, welche die Profilbildung und die Vermittlung der Kernbotschaft des Arbeitgebers übernimmt, eine zentrale Rolle zugeschrieben (Sponheuer 2010; Hankin 1997). Hankin bezeichnet die UEP als die zentrale Schnittstelle eines konsistenten Unternehmensauftritts:

“Creating a winning employee value proposition means tailoring a company's ‘brand’ and ‘products’ - the jobs it has to offer - to appeal to the specific people it wants to find and keep. It also means paying what it takes to attract and retain strong performers (the ‘price’). A company's ‘brand’ is the face it presents to the world. At its heart must be an appealing culture and inspiring values: qualities that apply to every activity and function within the company, and to every aspect of its behavior.”

Die Interdependenzen und Auswirkungen einer (konsistenten) Unternehmensmarke werden in Abbildung 2 verdeutlicht.

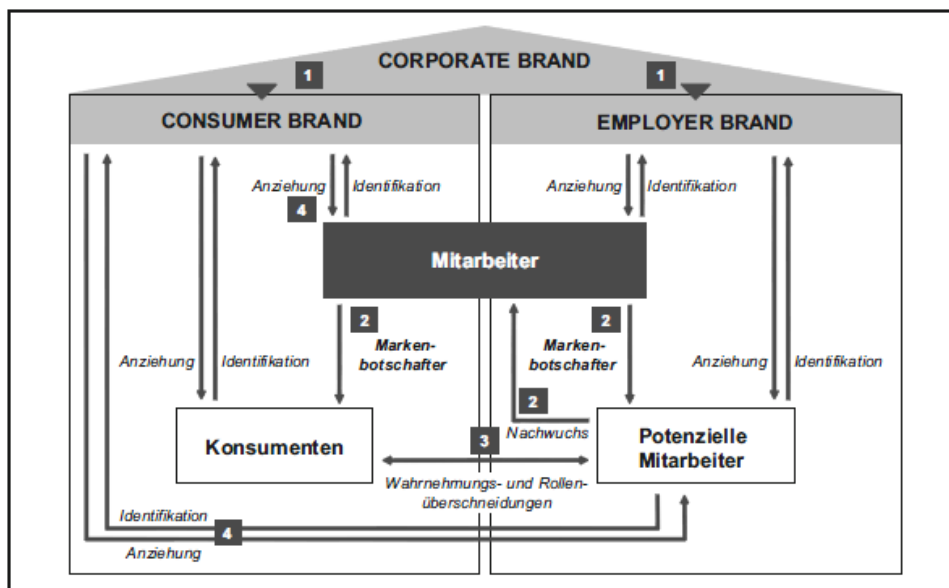


Abb. 2: Interdependenzen und Auswirkungen einer konsistenten Unternehmensmarke
Quelle: Sponheuer 2010: 128

Dabei wird die Entwicklung eines Employer Brandings bzw. einer Employer Branding Strategie mit dem Ziel der Herausarbeitung einer differenzierenden und konsistenten Arbeitgebermarke, sowohl von externen als auch von internen Faktoren beeinflusst. Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Ebenen der Arbeitgebermarkenbildung sowie die internen und externen Einflussfaktoren.



Abb. 3: Ebenen und
Einflussfaktoren der
Arbeitgebermarkenbildung
Quelle: Kriegler 2012: 30

Eine Bestandsanalyse der internen wie externen Einflussfaktoren, welche den Prozess der Arbeitgebermarkenbildung beeinflussen, ist für die Entwicklung einer Arbeitgebermarke notwendig. Zu den internen Einflussfaktoren zählen Unternehmensziele und -strategie, Unternehmensleitbild und -werte sowie Unternehmensmarke(n). Zu den externen Einflussfaktoren zählen Zielgruppen und Zielgruppenpräferenzen, Wettbewerb und Wettbewerbssituation, sowie andere Umfeldfaktoren (Kriegler 2012).

Die Präferenzmuster und die Werteorientierung der verschiedenen Zielgruppen werden als wichtigste externe Einflussfaktoren angesehen. Kriegler geht dabei besonders auf die aktuelle Situation in Deutschland ein. Er empfiehlt Unternehmen, beim Werben um Mitarbeiter nicht zu sehr auf aktuelle Zielgruppenpräferenzen einzugehen, da sie dem Zeitgeist unterworfen sein können. So zeigen Absolventen- und Bewerberstudien aufeinanderfolgender Jahre, dass die Relevanz von Themen wie Vergütung, Karriere, Work-Life-Balance oder Arbeitgebersicherheit über die Jahre schwankt. Des Weiteren unterscheiden sich die Präferenzen von Arbeitnehmern je nachdem, welcher Generation sie angehören und beeinflussen dadurch, in welcher Weise Werte wie Familienfreundlichkeit, Gesundheitsvorsorge, flexible Arbeitszeiten, flache Hierarchien, Aufstiegsmöglichkeiten oder attraktive Entlohnung Anklang bei potenziellen Mitarbeitern finden (Kriegler 2012).

Dabei wird dem Employer Brand Management die Verantwortung zugeschrieben, Trends und Veränderungen bei den externen Faktoren zu erfassen und gegebenenfalls Anpassungen hinsichtlich der Ausgestaltung der Employer Branding Strategie vorzunehmen.

Unter den anderen Umfeldfaktoren können beispielsweise die demografische Entwicklung (Generation Y, Generation X, Babyboomer), die Veränderung politischer, rechtlicher und technologischer Rahmenbedingungen oder Effekte der Globalisierung verstanden werden.

Darüber hinaus kann eine Konkurrenzanalyse helfen, die Wettbewerbsintensität und die Wettbewerbsposition zu bewerten und das eigene Employer Branding von jenem der Konkurrenz abzugrenzen und dadurch die Differenzierung der eigenen Arbeitgebermarke zu unterstützen (Sponheuer 2010).

2. Schritt: Ableitung eines internen Employer Brandings

Das Employer Branding beeinflusst als Teilbereich der internen Markenbildung das Employer Branding nach innen. Dabei sollte das interne Employer Branding die Ziele der internen Markenbildung aufgreifen und unterstützen. Das Hauptziel der internen Markenbildung kann wie folgt beschrieben werden:

„... die Ausprägung einer gemeinsamen Identität und eines Werteverständnisses, das Zusammenhalt, Loyalität und Bindung und ein markenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte erzeugt.“ (Kriegler 2012)

Jedoch unterscheidet sich das Employer Branding von anderen Bestandteilen der internen Markenbildung, da es sich insbesondere mit den Themen befasst, *„die einen Mitarbeiter am meisten berühren und bewegen“*. So soll es:

„... kulturelle Themen, Identitätsmerkmale sowie Veränderungsbedarfe zutage fördern, die sehr viel direkteren Einfluss darauf nehmen, ob sich ein Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz wohlfühlt und motiviert ist oder nicht und daher mehr Einfluss haben auf seine Haltung und sein Verhalten.“ (Ebd.)

Die DEBA (2014a) nennt folgende vier Handlungsfelder des internen Employer Brandings:

- Führung
- Interne Kommunikation
- HR-Portfolio (mitarbeiterbezogene HR-Produkte und -Prozesse)
- Gestaltung der Arbeitswelt (aufgabenbezogen)

Damit stärkt das interne Employer Branding insbesondere die Positionierung des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern im Unternehmen und versucht, die Bereiche der Personal- und Organisationsentwicklung sowie der internen Kommunikation aktiv zu gestalten. Die Unternehmenskultur wird bewusster wahrgenommen und erlebt und die Identifikation mit dem Arbeitgeber und den Zielen des Unternehmens durch die Mitarbeiter geschärft.

3. Schritt: Ableitung eines externen Employer Brandings

Das externe Employer Branding unterstützt hingegen die Positionierung des Unternehmens gegenüber potenziellen Mitarbeitern außerhalb des Unternehmens. Als Teil der Unternehmensmarke dient es dem Unternehmen dazu, sich auf den Arbeitsmärkten gegenüber potenziellen Bewerbern zu präsentieren und den Recruiting- und Networking-Prozess zu definieren. Darüber hinaus müssen Unternehmens- und Arbeitgebermarke aufeinander abgestimmt werden und gemeinsam ein konsistentes Bild des Unternehmens am Markt zeichnen. Die Ziele des externen Employer Brandings können wie folgt beschrieben werden:

„Die operativen Maßnahmen des Externen Employer Brandings bauen die Arbeitgebermarke im Rekrutierungsmarkt auf. Sie sind strategisch auf die Positionierung als Arbeitgeber ausgerichtet, so dass sie den Cultural Fit vermitteln und ein Arbeitgeberimage entwickeln, das ebenso attraktiv wie glaubwürdig ist.“
(DEBA 2014b)

Employer Branding in der
wissenschaftlichen Diskussion

Zusammenfassend wird deutlich, dass der Aufbau einer Arbeitgebermarke im Zentrum einer jeden Employer Branding Strategie steht. Arbeitgeber- und Konsumentenmarke bilden zusammen die Unternehmensmarke, die sich durch ihre Konsistenz positiv auf das Arbeitgeberprofil des Unternehmens auswirkt. Um Inkonsistenzen zu vermeiden, ist eine Abstimmung der jeweiligen Auftritte auf dem Absatz- und Arbeitsmarkt unabdingbar. Die UEP nimmt bei dieser Abstimmung eine zentrale Position ein. Darüber hinaus gilt es, bei der Ausgestaltung der Arbeitgebermarke darauf zu achten, dass die internen wie externen Einflussfaktoren in die Arbeitgebermarkengestaltung miteinbezogen werden.

2.3 Aktuelle Entwicklungen und Themen des Employer Brandings in der wissenschaftlichen Diskussion

Die Anzahl wissenschaftlicher Publikationen und Zitationen zum Thema Employer Branding oder verwandten Themenbereichen (wie beispielsweise *labour shortage*, *workforce* o.ä.) ist in den letzten Jahren gestiegen. Aus der wissenschaftlichen Relevanz kann auch auf eine gestiegene gesellschaftliche Relevanz des Themas geschlossen werden.

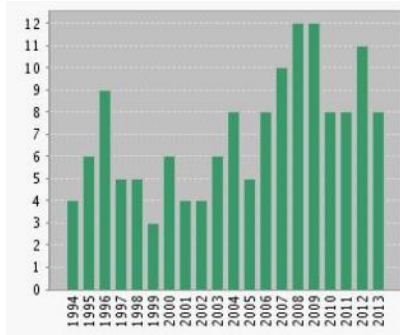


Abb. 4: Publikationen (l.) und Zitationen (r.) zum Thema *labour shortage* in Deutschland, Großbritannien und Amerika von 1994 bis heute
Quelle: eigene Erhebungen

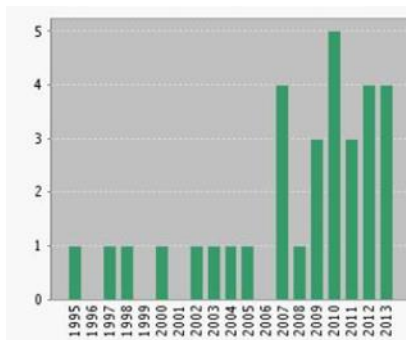


Abb. 5: Publikationen (l.) und Zitationen (r.) zum Thema *employer branding* in Deutschland, Großbritannien und Amerika von 1994 bis heute
Quelle: eigene Erhebungen

Die zunehmende Bedeutung des Employer Brandings bei Unternehmen kann damit erklärt werden, dass der wirtschaftliche Erfolg zunehmend von der Leistungsfähigkeit und dem Einsatz der Mitarbeiter abhängt (Sponheuer 2010). Zusätzlich stellt sich, bedingt durch den demographischen Wandel in den Industrieländern, ein Mangel an Top-Führungs- und Nachwuchskräften ein. Bereits Ende der 1990er kam der Gedanke auf, dass in einer solchen Situation ein *War of Talents* einsetzt, der Unternehmen dazu zwingt, Strategien zur Gewinnung, Haltung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu erarbeiten, da sie deren Loyalität nicht mehr voraussetzen können. Dies betrifft insbesondere Länder mit sinkenden Geburtenraten und rückläufigen Zahlen an Hochschulabsolventen in erfolgskritischen Fachgebieten wie den Natur- oder Ingenieurwissenschaften. Dies führt dazu, dass Unternehmen mit gesteigertem Aufwand Talente im Unternehmen erkennen und fördern, sowie ihre Position am Markt als attraktiver Arbeitgeber für Talente ausbauen müssen:

“Elevating talent as a priority throughout the company, developing a sound employee value proposition, and ensuring your sourcing strategy is a powerful one will do much of what is needed to make your position in the market for talent compelling.” (Hankin 1997)

In Anlehnung an Hankin (1997) sind folgende spezifische Aspekte zu beachten, um Mitarbeiter eines Unternehmens erfolgreich gewinnen, halten und entwickeln zu können:

- “Put people in jobs before they're ready”: Stellen sollten nicht notwendigerweise mit Mitarbeitern besetzt werden, die einen Job am besten ausfüllen, sondern mit Mitarbeitern, die sich in einer Position am besten entwickeln können.
- “Put a good feedback system in place”: Jeder sollte idealerweise ein sogenanntes 360°-Feedback erhalten, also ein Feedback von allen Seiten bzw. allen Hierarchieebenen.
- „Understand the scope of your retention problem”: Unternehmen müssen verstehen, warum qualifizierte Mitarbeiter die Firma verlassen oder sie nicht attraktiv finden. Mentorenprogramme können dabei helfen, Mitarbeitern Wertschätzung und Gehör entgegenzubringen.
- “Move on the poor performers now”: Firmen müssen Wege finden, wie mit unproduktiven Mitarbeitern umgegangen werden kann, damit diese nicht die Motivation und Entwicklung ihrer Kollegen blockieren.

Seit 2010 setzt sich in Deutschland der Trend durch, potenzielle Arbeitnehmer nicht mehr nach Präferenzen verschiedener Berufsgruppen, sondern nach Generationen zu kategorisieren (Kriegler 2012). Es wird zwischen vier Generationstypen unterschieden: Traditionals, Baby Boomers, Generation X, Generation Y/ Millennials. Die jeweiligen Eigenschaften jeder Generation beeinflussen in hohem Maße das Verhalten im Arbeitsalltag (Abbildung 6).

	Jahrgänge	Merkmale	Im Arbeits-leben	Motivation	Kommuni-kation
Generation Y, Millennials	ab 1978	werteorientiert, selbstbewusst, Leben im Hier und Jetzt	Arbeit muss Spaß machen, Arbeit ist Lifestyle, selbstständig und unabhängig	Einen Beitrag leisten, vernetzt sein, mit Gleichgesinnten zusammen sein	Neue Medien, Web 2.0
Generation X	1965-1977	pragmatisch, selbstständig, Unternehmergeist, Zeit wertvoller als Geld	ergebnisorientiert, Multitasking, teilen Macht und Verantwortung, konsensorientiert	Hohe Freiheits-grade in der Arbeitsgestaltung, Steigerung des Marktwerts, Work-Life-Balance	E-Mail, Mobiltelefon
Baby Boomers	1945-1964	idealistisch, teamorientiert, karriereorientiert, Arbeit hat hohen Stellenwert	strukturierter Arbeitsstil, regelmäßiger Austausch mit Team, Beziehungs-management im Fokus	persönliches Wachstum, Wertschätzung für die eigene Erfahrung, Gefühl gebraucht zu werden	Telefon
Traditionals	bis 1945	Disziplin, Loyalität, Pflicht-bewusstsein und Ehrgefühl, erst die Arbeit, dann das Vergnügen	hart arbeiten, loyal zum Arbeit-geber, Respekt vor Autorität und Seniorität	definieren sich über ihre Position, Anerkennung für ihre Erfahrung, Respekt für ihren Einsatz	Persönliches Gespräch

© DEBA GmbH, 2012

Aktuell befindet sich die „Generation Y“ sowohl im Fokus der Medien als auch der Arbeitgeber (Zeit 2014). Einerseits steht diese Generation der seit dem Jahr 1978 Geborenen am Anfang ihrer Karriere, andererseits gehören diese Arbeitnehmer einem geburtenschwachen Jahrgang an und damit einem reduzierten Pool an potenziellen Arbeitnehmern im Vergleich zu vorangegangenen Generationen. Der Berliner Sozialforscher Klaus Hurrelmann bezeichnet diese Generation knapp als „*kämpferisch, konsumorientiert, repräsentabel und busy.*“

McDonald's veröffentlichte im Jahr 2013 eine repräsentative Ausbildungsstudie, welche ein Bild der Bedürfnisse und Präferenzen der 15- bis 24-Jährigen in Deutschland bei der Arbeitgeberwahl zeichnete. Dieser Studie zufolge lassen sich Jugendliche bei der Suche nach einem (potenziellen) Arbeitgeber am stärksten von ihren Eltern leiten. Als wichtigste Informationsquellen werden genannt:

- Gespräche mit den Eltern (45%)
- Recherchen im Internet (39%)
- Informationstage an Universitäten (34%)
- Praktika in Unternehmen (32%)
- Gespräche mit Freunden/Bekannten (29%)
- Gespräche mit (ehemaligen) Mitarbeitern des Unternehmens (28%)

Abb. 6: Übersicht über Eigenschaften und Erwartungen verschiedener Arbeitnehmer-Generationen
Quelle: Kriegler 2010:99

Des Weiteren weist die Studie darauf hin, dass Studenten, Auszubildende und Berufstätige unterschiedliche Präferenzen bei der Berufs- und Arbeitsplatzwahl haben. Studenten sind der persönliche Erfolg und ein erfülltes Arbeitsleben beispielsweise wichtiger als Auszubildenden und Berufstätigen. Diese wiederum legen mehr Wert auf einen netten Umgang mit Kollegen und die Anerkennung der eigenen Leistung. Alle drei Gruppen präferieren einen Beruf, der zu den eigenen Fähigkeiten und Neigungen passt (Abbildung 7).

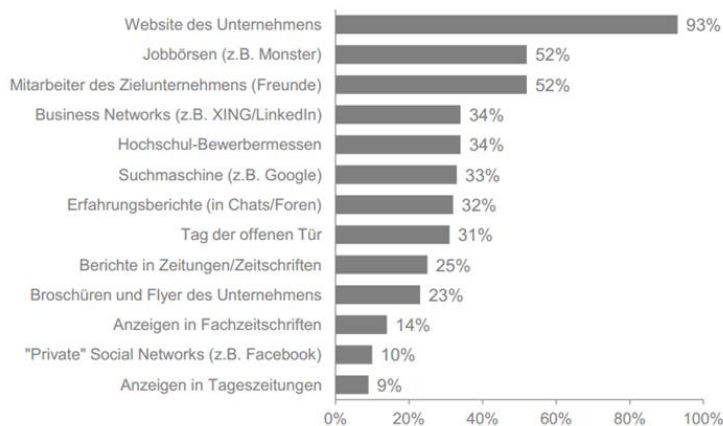
Es halten persönlich an einem Beruf für besonders wichtig –	Studenten	Auszubildende	Berufstätige
Nette Arbeitskollegen, Mitarbeiter	36%	56%	55%
Ein Beruf, der Zukunft hat, Erfolg verspricht	48%	43%	39%
Anerkennung der eigenen Leistung	41%	44%	47%
Ein Beruf, in dem ich mich stets weiterentwickeln kann	43%	31%	29%
Bezahlung, die sich an der Leistung orientiert	29%	35%	39%
Ein Beruf, der den eigenen Fähigkeiten und Neigungen entspricht	61%	49%	45%
Eine Arbeit, die mich ganz erfüllt	52%	42%	38%
Geregelte Arbeitszeit, wenig Überstunden	14%	22%	22%
Viel reisen, viel unterwegs sein	10%	6%	5%
Möglichkeit, auch im Ausland zu arbeiten	16%	6%	7%
Aufgaben, die viel Verantwortungsbewusstsein erfordern	22%	15%	19%
Ein Beruf, bei dem es darauf ankommt, eigene Ideen zu haben	33%	19%	19%
Eine Arbeit, die mich herausfordert, bei der ich beweisen muss, was ich kann	37%	27%	27%

Basis: Bundesrepublik Deutschland, 15- bis 24-jährige Bevölkerung
Quelle: Allensbacher Archiv, IFD-Umfrage 9688

Abb. 7: Prioritäten bei der Berufsausübung nach Beschäftigungsverhältnis
Quelle: McDonald's Ausbildungsstudie 2013

Das Unternehmen *Ernst & Young* führte im Jahr 2013 eine ähnliche Studie unter deutschen Hochschulabsolventen durch. Aus ihr geht hervor, dass sich Absolventen vorrangig mithilfe des Internets über potenzielle Arbeitgeber informieren. Dabei werden Informationen aus verschiedensten Quellen eingeholt. Der Informationsgehalt von Business Network Angeboten wie Xing oder LinkedIn wird bei der Recherche über potenzielle Arbeitgeber höher bewertet, als Inhalte privater Netzwerke wie beispielsweise Facebook. Gesprächen mit (ehemaligen) Mitarbeitern des Unternehmens wird ebenfalls ein hoher Stellenwert beigemessen (Abbildung 8).

Wo informieren Sie sich über einen potenziellen Arbeitgeber? (Mehrfachnennung möglich)



Employer Branding in der wissenschaftlichen Diskussion

Abb. 8: Informationssuche über potenzielle Arbeitgeber
Quelle: Ernst & Young 2013

Darüber hinaus ergab die Studie, dass bei der Wahl eines Arbeitgebers Entwicklungsmöglichkeiten (72%), Work-Life-Balance (56%), kollegiale Arbeitsatmosphäre (55%) und Internationalität (41%) von höherer Bedeutung sind, als Vergütung (38%) oder Karrierechancen (35%). Medial beliebte Themen wie ethische Prinzipien (19%), soziales Engagement (14%), Kreativität (14%) oder die Bekanntheit der Marke (11%) von Unternehmen, hatten bei den Absolventen eine geringere Priorität.

Unter dem Titel „Karriere trifft Sinn“ veröffentlichte die Medienagentur *Embrace* 2013 eine Studie unter Nachwuchskräften. Im Rahmen der Studie wurden mehrere tausend Absolventen nach ihren Karrierezielen und -präferenzen befragt. Bei den Absolventen handelte es sich ausschließlich um Mitglieder des Careerloft-Förderprogramms. Diese „Top-Absolventen“ gaben Antworten zu Fragen aus den Bereichen „Engagement und ideelle Werte“, „Work-Life-Balance und Arbeitsklima“, „Verantwortung und Selbstverwirklichung“, „Flexibilität und Arbeitgeberereignissen“ sowie „Familie und Tradition“. Darüber hinaus wurden Informationen zur Persönlichkeit, zu sozialen Kontakten, zum Freizeit-, Urlaubs- und Medienverhalten, zur Arbeitszeit und zur Familien- und Karriereplanung erhoben. In Anlehnung an die Studie kann festgehalten werden:

„Die sozialen Netzwerke spielen [...] in Bezug auf Informationen zu potenziellen Arbeitgebern oder Karrieremöglichkeiten eine untergeordnete Rolle. Facebook kommt unter den gängigen Netzwerken dabei noch am besten weg, immerhin jeder Vierte hält diesen Kanal in Sachen Beruf und Karriere für relevant. Der persönliche Kontakt zu einem Mitarbeiter des Unternehmens (86 Prozent) oder die jeweilige Karriere-Website (75 Prozent) sind die Quellen erster Wahl.“ (Wiwo 2014)

3 Zunehmende Bedeutung des Employer Brandings in der Praxis

Zunehmende Bedeutung des
Employer Brandings in der Praxis

3.1 Steigende Medienpräsenz

Das Thema Employer Branding findet regelmäßig und immer stärker Eingang in die mediale Berichterstattung. In sämtlichen Medien wird über die Herausforderungen berichtet, denen sich Unternehmen unabhängig von Größe, Branche und Standort, in Bezug auf ihre Positionierung gegenüber potenziellen Arbeitnehmern stellen müssen und wie diese versuchen, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren.

„Alle Unternehmen wollen attraktive Arbeitgeber sein, ihre Einzigartigkeit herausstellen, die richtigen Kandidaten ansprechen.“ (Handelsblatt 2014b)

Die Umsetzung gestaltet sich in der Praxis jedoch oft als schwierig. Für eine Positionierung als attraktiver Arbeitgeber reicht es heute in der Regel nicht mehr aus, sich allein auf Messen und an Hochschulen zu präsentieren. Neben einer Verknappung der Bewerber im Zuge des nationalen demografischen Wandels, führt die zunehmende Internationalisierung auch zu einem weltweit steigenden Wettbewerb um Mitarbeiter und Talente. Parallel dazu wächst auch die Zahl der verschiedenen Kanäle, mit denen potenzielle Mitarbeiter adressiert werden können. Anzeigenkampagnen, Jobbörsen, Unternehmensseiten im Internet, berufliche und private Social Media Plattformen, bis hin zu Mitarbeiterblogs beeinflussen die wahrgenommene Attraktivität eines Arbeitgebers. Auch im Rahmen von Hochschulkooperationen oder unternehmenseigenen Weiterbildungsakademien können geeignete Nachwuchskräfte angesprochen werden. Das Initiieren oder Begleiten von wissenschaftlichen Wettbewerben ist ebenfalls ein häufig genutztes Instrument zur Ansprache geeigneter Fachkräfte. Im Rahmen von Diskussionen, Zeitungsbeiträgen und Praxisforen spricht das Magazin *Berliner Wirtschaft und Politik* bereits von Unternehmen als den neuen Bewerbern, die sich auf dem Arbeitsmarkt um Talente bemühen müssen. Dabei überbieten sich die Unternehmen im Ringen um die besten Talente mit teilweise ausgefallenen Angeboten (Spielraum 2013).

Beachten sollten Unternehmen auch die Wirkung von Arbeitgeber-Bewertungsportalen auf die wahrgenommene Attraktivität als Unternehmen. Diese können vom Arbeitgeber jedoch nur indirekt beeinflusst werden. Bewertungsportale geben Außenstehenden Einblicke in die tatsächlichen Arbeitsbedingungen von Unternehmen. Die größte deutschsprachige Seite ist die Bewertungsplattform *Kununu*. Auf ihr finden sich aktuell über 619.000 Bewertungen zu mehr als 168.000 Arbeitgebern in Deutschland (Stand Juli 2014). Andere populäre Seiten in Deutschland sind *meinchef*, *JobVoting*, *Kelzen* oder *BizzWatch*. Die größte englischsprachige Bewertungsplattform mit Bewertungen zu über 500.000 Arbeitgebern ist *glassdoor*. Die Bedeutung dieser Bewertungsplattformen für Arbeitgeber wurde in einer repräsentativen Studie des Branchenverbandes BITKOM untersucht. Ihr zufolge liest jeder vierte Internetnutzer Bewertungen von potenziellen Arbeitgebern. 70 Prozent dieser Internetnutzer lassen sich durch die Bewertung in ihrer Entscheidung beeinflussen.

„Am häufigsten nutzen die 30- bis 49-Jährigen die Bewertungsplattformen für Arbeitgeber. Mehr als jeder dritte Internetnutzer aus dieser Altersgruppe (35 Prozent) hat schon einmal bei kununu.com, meinchef.de oder ähnlichen Angeboten vorbeigeschaut. Männer und Frauen nutzen das Angebot dabei gleichermaßen. Deutlich seltener wird allerdings die Möglichkeit genutzt, seinen eigenen Arbeitgeber im Netz zu bewerten. Nur rund jeder achte Internetnutzer (13 Prozent) hat bereits einmal selbst ein Urteil abgegeben. Auch hier sind die 30- bis 49-Jährigen am aktivsten. Fast jeder Fünfte aus dieser Altersgruppe (19 Prozent) hat ein Unternehmen, in dem er beschäftigt war oder ist, benotet.“ (BITKOM 2013)

.....
Zunehmende Bedeutung des
Employer Brandings in der Praxis
.....

Auch wenn der Wahrheitsgehalt der Aussagen auf den Bewerbungsplattformen nicht immer verifizierbar ist, werden ihre Inhalte dennoch überwiegend als wahrheitsgemäß aufgefasst. Unternehmen die ihre (zufriedenen) Mitarbeiter motivieren können, Beiträge auf Unternehmensbewertungsportalen zu verfassen, können mithilfe dieser Kanäle ihr Image als attraktiver Arbeitgeber stärken.

Eine weitere häufig thematisierte Herausforderung, ist die Gewinnung potenzieller Mitarbeiter in ländlichen Räumen, insbesondere vor dem Hintergrund der Bevölkerungszunahme in Ballungsräumen. Das Magazin *Markt und Mittelstand* (2014a) beschreibt, wie Unternehmen in ländlichen Räumen um Fachkräfte aus Ballungsräumen werben: Zur Anwerbung setzen sie auf Fortbildungs-, Gesundheits- und Sportprogramme, Möglichkeiten zur Gestaltung der Freizeit oder Reisevorteile für Mitarbeiter. Zur Steigerung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehen Unternehmen Kooperationen mit Kindergärten ein oder errichten eigenständig Einrichtungen. Vereinzelt schaffen Unternehmen sogar unternehmenseigene Buslinien, um die Mitarbeiter zur Arbeit zu bringen, wenn der öffentliche Nahverkehr zu schwach ausgebaut ist. Auch monetäre Aspekte werden berücksichtigt. Es werden marktübliche Gehälter gezahlt und zusätzliche erfolgsabhängige Prämien und Boni angeboten. Allerdings können Mittelständler auf dem Land selten mit den Gehältern großer Maschinenbau- und Automobilkonzerne konkurrieren.

Laut einer aktuellen Studie von *Trendence* ist der Standort eines Unternehmens den Befragten Absolventen inzwischen „weniger wichtig als etwa das Betriebsklima oder die Aufgabe“. Heutige Absolventen wünschen sich spannende Aufgaben, Verantwortung, Gestaltungsspielraum, „eine Prise Internationalität“ und gute Entwicklungschancen. Neben diesen Angeboten schätzen junge Leute Sicherheit, Geborgenheit und Wertschätzung ihrer Arbeit wieder mehr als noch vor wenigen Jahren. Diesen Bedürfnissen können kleinere Unternehmen oft leichter entsprechen als große Konzerne, in denen Aufgaben eher kleinteiliger strukturiert sind. Das *Manager Magazin* beschreibt Aspekte, mit denen es Unternehmen gelingen kann, Talente zu gewinnen, gerade wenn diese im ländlichen Raum angesiedelt sind. Unternehmen auf dem Land werben gern mit individuell gestalteten Trainee-Programmen, flexiblen Arbeitszeitkonten, Auslandsaufenthalten, flachen Hierarchien und guten Entwicklungschancen um talentierte Mitarbeiter (Manager Magazin 2014). Der Vorteil mittelständischer Unternehmen auf dem Land ist oftmals ein breiteres Arbeitsspektrum, einhergehend mit einer breiteren Einbindung in den Entstehungsprozess oder die umfassende Produktbearbeitung. Dies kann zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit führen.

Warum kommt es jedoch trotz vielfältiger Angebote und gestiegener Jobzufriedenheit zu einem häufigen Jobwechsel? Wie können Arbeitgeber Mitarbeiter langfristig halten? Flexible Arbeitszeiten, die Einhaltung vereinbarter Arbeitszeiten, eine angemessene Entlohnung und regelmäßige Weiterbildungen sind heutzutage grundlegend, um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Damit Unternehmen sich in diesem Wettbewerb langfristig durchsetzen können, müssen sie zukünftigen Mitarbeitern mehr als die „Grundanforderungen“ bieten (Markt und Mittelstand 2014b). Auf das Arbeitsklima und die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit legen junge Leute heutzutage sehr viel mehr Wert und schätzen diese teilweise stärker als monetäre Zuwendungen (Handelsblatt 2014b). Auch gute Instrumente in der Personalpolitik sind teilweise nicht ausreichend. Unternehmen müssen sich öffnen und den potenziellen Interessenten einen Einblick in ihr Unternehmen ermöglichen. Darüber hinaus ist es auch für Mittelständler wichtig, die Einzigartigkeit ihres Unternehmens herauszustellen und an ihrem Image als attraktiver Arbeitgeber zu arbeiten (Handelsblatt 2014b).

Vor den beschriebenen Herausforderungen stehen aber nicht ausschließlich kleine und mittelständische Unternehmen auf dem Land, sie betreffen branchenübergreifend Unternehmen jeder Größenordnung (Handelsblatt 2014a, c). Es entwickelt sich das Bewusstsein, Employer Branding als Herausforderung anzusehen, die fast jedes Unternehmen zu meistern hat – gleich ob Startup, Mittelständler oder Großkonzern, Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor oder der Industrie:

„Sich als Marke darzustellen, das war lange Zeit eine Kraftanstrengung für Nischenunternehmen, vielleicht für Zulieferer, die im Schatten ihrer großen Kunden standen. Doch längst hat das Problem auch die internationalen Konzerne erfasst.“
(FAZ 2014)

Inzwischen sehen selbst Personalberater eine Notwendigkeit darin, sich stärker als Arbeitgebermarke zu positionieren (Handelsblatt 2014d). Fehlende Mitarbeiter werden als größte Wachstumsbremse wahrgenommen. Die Gründe dafür werden im demographischen Wandel und dem Fehlen an qualifizierten Fachkräften gesehen. Auch die in Deutschland immer stärker wachsende Startup-Szene ist von einem Mangel potenzieller Fachkräfte betroffen. Da sich diese Unternehmen noch in einer frühen Wachstumsphase befinden, kann der Mangel potenzieller Fachkräfte sogar existenzbedrohend wirken. In einer Umfrage unter Startup-Unternehmen in Deutschland nennen 40 Prozent der Gründer personelle Engpässe als Hauptgrund für das Scheitern von Startups. 79 Prozent gaben an, insgesamt Probleme beim Recruiting zu haben, 25 Prozent sogar schwerwiegende Probleme (Berliner Wirtschaft 2014).

Um für ein stärkeres Bewusstsein für die Notwendigkeit eines attraktiven Employer Brandings bei den Unternehmern zu werben, existieren diverse Institutionen, die jährlich die Unternehmen mit den besten Employer Branding Strategien küren. Das Forschungs- und Beratungsinstitut *Great Place to Work* beispielsweise, zeichnet seit dem Jahr 2003 Deutschlands beste Arbeitgeber aus. Zur Bewertung der Arbeitgeberqualität werden Aspekte wie Vertrauen in das Management, Qualität der Zusammenarbeit, Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, Vergütung, Gesundheitsförderung und Work-Life-Balance untersucht – jene Aspekte, auf die Unternehmen in ländlichen Räumen setzen. Employer Branding wird als Instrument zur Kommunikation der Arbeitgebermarke gegenüber allen Stakeholdern angesehen – gegenüber Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern, gegenüber der Target- und der Fan-Group.

3.2 Case Studies

Nachfolgend wird anhand fünf ausgewählter Beispiele beschrieben, vor welchen Herausforderungen Unternehmen hinsichtlich ihrer Positionierung als Arbeitgeber standen, wie sie die Entwicklung einer Employer Branding Strategie angegangen sind, und welche Schritte diese Unternehmen hin zu einer erfolgreichen Positionierung als Arbeitgeber vollzogen haben.

3.2.1 Capgemini sd&m – Verschmelzung zweier Unternehmen

Sd&m war ein IT-Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen für maßgeschneiderte IT-Lösungen mit ca. 2.000 Mitarbeitern. Das Unternehmen stand in einem Ranking der Zeitschrift Capital bereits 2003 auf Platz drei der besten Arbeitgeber Deutschlands. Im Jahr 2001 erfolgte der Verkauf des Unternehmens an Capgemini, unter Beibehaltung von sd&m als eigenständiger Einheit. Die Integration des Unternehmens in die SAP-Sparte der Capgemini 2008 erforderte die Herausarbeitung einer gemeinsamen Arbeitgeberposition im Rahmen eines großangelegten Employer Brandings von 2007 bis 2009. Vorrangig ging es Capgemini sd&m um die Absicherung der Recruiting-Erfolge und die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber. Dazu wurde die DEBA beauftragt, die Arbeitgeberpositionierung von sd&m zu analysieren und sie auf Basis der Arbeitgeberpositionierung und der Zielvorgaben von Capgemini zu adaptieren. Mithilfe folgender vier Maßnahmen konnten die Ziele erreicht werden:

1. Die Erarbeitung des Employer Brand Positioning Statement, welches beschreibt wer das Unternehmen ist und wofür es als Arbeitgeber steht:
„Capgemini sd&m verbindet. Könnern, die glänzen aber nicht blenden. Macher, die dahinter schauen. Vordenker, die immer weiter wollen. Capgemini sd&m verbindet Substanz.“
2. Die Konzeption der UEP, um darzustellen, welche Eigenschaften das Unternehmen als Arbeitgeber auszeichnen:
„Capgemini sd&m. Eine offene Umgebung für Könnern, die nach dem Besten streben und sich dabei treu bleiben wollen.“
3. Die Formulierung des Employer Brand Promise, um das Arbeitgebersversprechen zu kommunizieren:
„Frei von Profilierungszwängen immer besser werden und den eigenen Wert weiter steigern.“
4. Die Bildung des Cultural-Fit, um zu identifizieren, welche Personen zur Unternehmenskultur passen:
„Wer auf das eigene Können vertraut, ehrlich nach dem Besten strebt, Austausch als Bereicherung empfindet und Veränderungen als Chance begrüßt, dessen Herz schlägt bei uns richtig.“

Diese Maßnahmen und Formulierungen sollten zu einer authentischen Personalwerbung beitragen, die dem Wesen des Unternehmens entspricht und zu passenden Neuzugängen führt, welche sich im Unternehmen einfügen, entfalten und der Organisation verbunden fühlen. Mit der Kommunikation des Cultural-Fit sollte ein „kultureller Filter“ in den Recruitingprozess eingebaut und eine genauere Bewerberanpassung erreicht werden. Durch die Implementierung des Cultural-Fit konnten die Einstellungskosten gesenkt werden, da sich die Zahl geeigneter Bewerber (und Einstellungen) bei insgesamt gesunkener Bewerberzahl merklich erhöhte. Des

Weiteren stieg die allgemeine Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft im Unternehmen (Kriegler 2012).

Zunehmende Bedeutung des
Employer Brandings in der Praxis

3.2.2 Deutsche Lufthansa AG – Entwicklung einer übergreifenden Arbeitgebermarke für verschiedene Konzernsparten

Die Deutsche Lufthansa AG stand vor dem Problem, dass die Zahl der Bewerber stark vom Konjunkturmilieu abhing. Als Maßnahme initiierte das Unternehmen die Erarbeitung einer Employer Branding Strategie, welche es als attraktiven Arbeitgeber, unabhängig von Krisen- oder Erfolgsphasen, darstellen und zu einem konstanten Fluss von geeigneten Bewerbern beitragen sollte. Die Schwierigkeit für einen breit aufgestellten Konzern wie die Deutsche Lufthansa AG bestand darin, sich als attraktiver Arbeitgeber für Ingenieure (Lufthansa Technik), Programmierer (Lufthansa System) und Servicepersonal gleichermaßen zu präsentieren. Die Entwicklung einer übergreifenden Arbeitgebermarke für diese verschiedenen Konzernsparten basierte auf den folgenden zwei Ansätzen:

1. Der Auftritt als Arbeitgebermarke wird von der Unternehmens- und Produktmarke abgeleitet und umgekehrt.
2. Die Werte, welche die Unternehmens- und Produktmarke ausmachen, sind auch die Basis der Markenwerte der Arbeitgebermarke.

In einem ersten Schritt wurden mithilfe von Mitarbeiterbefragungen Aspekte identifiziert, mit denen sich sämtliche Mitarbeiter identifizieren können. Die Befragungen ergaben zum einen, dass das Image der Lufthansa nach der Umwandlung von einem Staatsbetrieb hin zu einer global anerkannten Airline gestiegen war und zum Unternehmenserfolg beigetragen hat. Zum anderen beeinflusst der eigentliche „Traum vom Fliegen“ die Wahrnehmung des Unternehmens positiv. Daraus wurde die Kampagne „Be Lufthansa“ abgeleitet.

Die Installation einer zentralen Bewerberplattform erfolgte in einem zweiten Schritt, um die Aufstellung als „eine Arbeitgebermarke für alle“ zu manifestieren. Die Mitarbeiterrekrutierung, die vorher von allen Konzernteilen separat ausgeführt wurde, konnte durch diese Maßnahme in einem Portal gebündelt werden. Das neu geschaffene, konzernübergreifende Bewerbermanagementsystem verfolgte dabei folgende Ziele:

1. Schaffung einer gemeinsamen Verarbeitungsplattform
2. Vereinheitlichung der Bewerberverarbeitung, um in Krisenzeiten eine hohe Anzahl an Bewerbungen schnell und kostengünstig verarbeiten zu können
3. Implementierung eines Online-Assessment-Systems zur effizienten Vorfilterung der Bewerber
4. Stärkung eines IT-unterstützten Matchings von Bewerberprofilen und Stellen über „Lufthansa Job Families“
5. Etablierung eines Talentmanagement-Systems, das einen konzernübergreifenden Zugriff auf Qualifikationsprofile erlaubt

Durch die Implementierung der „Be-Lufthansa“-Kampagne erlangte die Lufthansa eine bessere Präsenz und Durchsetzungskraft am Bewerbermarkt, sowie, durch die Vereinheitlichung des Bewerbermanagements, eine effizientere Bewerbungsverarbeitung. Die Kampagne hatte ebenfalls einen positiven Einfluss auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Konzern, die sich durch die Kampagne zu glaubwürdigen Repräsentanten des Unternehmens entwickeln konnten. Gleichzeitig wurde die Transparenz der internen Entwicklungsmöglichkeiten erhöht (Tobler 2012).

3.2.3 Microsoft – Im Kampf gegen die Konkurrenz

.....
Zunehmende Bedeutung des
Employer Brandings in der Praxis
.....

Microsoft ist ein multinationales IT-Unternehmen mit Hauptsitz in den USA und mehr als 90.000 Mitarbeitern weltweit. Als weltgrößter Software-Hersteller zählen Microsofts Betriebssysteme und Office-Suiten zu den bekanntesten Produkten. Das Unternehmen konkurriert im Kampf um qualifizierte Arbeitnehmer beispielsweise mit Apple, Google oder Facebook.

Bei einer Analyse der Unternehmenspräsenz im Internet wurde die Eingabemaske des Recruitments als erste große Hürde für Bewerber ausgemacht. Durch lokale Präsenzen der Geschäftszweige in den einzelnen Ländern gestaltete diese sich sehr zerfasert und unübersichtlich. Um die Position im Kampf um IT-Kräfte zu stärken, sollte der komplette Internetauftritt der Karriereseiten von Microsoft umgebaut und um Social Media Komponenten erweitert werden. Dafür wurden zunächst die Karriereseiten der einzelnen Geschäftszweige abgeschafft und das Recruitment auf einer Plattform gebündelt. Filter erlauben eine Gliederung der Stellenausschreibungen nach Land und Geschäftsfeld und erleichtern potenziellen Interessenten den Zugang zu Ausschreibungen in ausgewählten Ländern und Betätigungsfeldern.

Als weiterer Schritt wurden verschiedene Social Media Kanäle aktiviert. Twitter liefert beispielsweise News und Infos über den Arbeitsalltag und dient damit als Plattform für potenzielle Bewerber, die sich für eine Karriere bei Microsoft interessieren. Gleiches gilt für Videos bei Youtube und Mitarbeiterblogs, welche ebenfalls Einblicke in den Arbeitsalltag geben sollen. Die Microsoft-Karriereseite bei Facebook dient Bewerbern als Anlaufstelle für Jobangebote und Informationen (bspw. FAQs). Frauen werden explizit auf einer gesonderten Seite angesprochen, um auch sie für das Unternehmen zu gewinnen. Bei LinkedIn können sich Interessierte über Jobs, Gehälter und Bewerbungsprozesse informieren und spezielle Informationen hierzu abrufen. Neu gegründete LinkedIn-Gruppen haben zum Ziel, potenzielle Bewerber näher an das Unternehmen zu binden.

Durch die Social Media Strategie konnte die Zahl der Bewerbungen bei Microsoft verdreifacht werden. Diese Kanäle sind in der Lage, Informationen einem stetig wandelnden Umfeld preiszugeben. Potenzielle Bewerber können gezielt mit den wichtigsten Informationen zum Einstieg in das Unternehmen versorgt werden. Durch die gezielte Kommunikation der Unternehmenskultur lassen sich geeignete Mitarbeiter leichter finden und binden (Haun 2010; Costello 2014).

3.2.4 Munich Re – Ermittlung der Employer Value Proposition/ globale Positionierung

Munich Re ist einer der weltweit führenden Rückversicherer mit ca. 47.000 Mitarbeitern. Das Unternehmen stand vor zwei Herausforderungen: einem zunehmenden Fachkräftemangel und sich verändernden Kompetenzanforderungen an diese Fachkräfte. Die Mehrzahl der ca. 10.000 jährlichen Bewerber bei Munich Re bestand aus Wirtschaftswissenschaftlern, Mathematikern, Juristen und Ingenieuren. Bewerber zu finden, die den Anforderungen an die speziellen Felder im Rückversicherungsgeschäft gerecht werden, war dennoch schwierig. Um geeignete Bewerber zu erreichen und eine Mitarbeiterentwicklung und -bindung zu gewährleisten, wurde eine globale interne wie externe Arbeitgeberpositionierung des Rückversicherers als notwendig erachtet.

Eine Stärkung der Arbeitgeberpositionierung sollte mithilfe eines interdisziplinären Projektteams erreicht werden. Es bestand aus Mitarbeitern der Bereiche HR, Kommunikation und Change Management und wurde von regionalen Leitern des Bereichs HR verstärkt. Am Anfang stand eine Ist-Analyse. Diese zielte auf die Identifikation von Marke, internem und externem Image, Wettbewerbsumfeld und Zielgruppen ab. Eine auf Personalfragen spezialisierte Unternehmensberatung unterstützte den Vorgang. Zur Analyse des Unternehmensbildes, das Mitarbeiter vor und nach der Einstellung bei Munich RE hatten, wurden Telefoninterviews mit Mitarbeitern weltweit geführt. On-the-Job-Analysen ergänzten diese Ist-Analysen. Sie bestanden im Wesentlichen aus Unternehmensführungen und ausführlichen Einzelinterviews mit Mitarbeitern und Projektverantwortlichen an ihrem Arbeitsplatz.

Im Anschluss erfolgte die Definition der Werte des Unternehmens im Rahmen der Herausarbeitung der Employer Value Proposition (EVP), um potenzielle Mitarbeiter anzuziehen und vorhandene Mitarbeiter stärker motivieren und binden zu können. Im Zuge der Aufarbeitung der Arbeitgeberpositionierung stellte sich heraus, dass Rückversicherer einer Vielfalt von Aufgaben und Themenfeldern gegenüberstehen, die unterschiedlichste Kompetenzen erfordern. Daraus ergeben sich sehr differenzierte Karrieremöglichkeiten, die der Zielgruppe nicht zwingend bewusst sind. Die Analyseergebnisse ermöglichten eine Verknüpfung der herausgearbeiteten Alleinstellungsmerkmale des Arbeitgebers mit den Erwartungen der Zielgruppe und den Vorstellungen der Unternehmensleitung. Daraus konnten folgende vier Aspekte für die EVP abgeleitet werden:

1. Interdisziplinäre Kompetenz
2. Vielfältige Aufgaben
3. Persönliche Entwicklung
4. Wertorientierte Kultur

Die Definition eines Kernwertes für die Positionierung war für das Unternehmen von großer Bedeutung. Als zentraler Kernwert für die Munich Re wurde der Aspekt „Interdisziplinäre Kompetenz“ ausgewählt, da er den Unternehmensalltag, in dem in den verschiedensten Bereichen Geologen, Ingenieure und Finanzexperten aufeinandertreffen und zusammenarbeiten, am stärksten beschreibt. Durch das Ermitteln der EVP war es Munich Re abschließend möglich, spezielle Kampagnen zum Erreichen der Zielgruppen zu entwickeln und diese dadurch gezielter anzusprechen. Empfehlungen zur Kommunikation an sogenannten Arbeitgeber Touch Points konnten herausgearbeitet werden, um bei allen Berührungspunkten zwischen Unternehmen, Bewerbern und internen Zielgruppen bestmöglich reagieren zu können. Dies beinhaltet das Bereitstellen von Materialien zur Kommunikation mit den Zielgruppen, sowie Leitfäden für die Kommunikation. Darüber hinaus erfolgten auch Anpassungen des unternehmensspezifischen Corporate Designs an das neue Konzept. Damit diese neuen Werte auch gelebt werden und sich im Unternehmensalltag verfestigen konnten, fanden Trainings der Führungskräfte und Workshops im Unternehmen statt (Franke und Dersch 2011).

3.2.5 Continental AG – Steigerung der internationalen Nachwuchsgewinnung

Die Continental AG ist mit rund 180.000 Mitarbeitern einer der größten Automobilzulieferer der Welt. Aufgrund der Größe des Unternehmens besteht ein permanenter Bedarf an neuen, hochqualifizierten Mitarbeitern. Das Unternehmen ist daher auf die permanente Anwerbung qualifizierter Nachwuchskräfte weltweit angewiesen. Um diesen konstanten Zustrom von Nachwuchskräften zu gewährleisten,

schuf Continental drei nationale wie internationale Studienprogramme, um qualifizierte Studenten mit Berufserfahrung langfristig an das Unternehmen zu binden.

.....
Zunehmende Bedeutung des
Employer Brandings in der Praxis
.....

Das Nachwuchsgewinnungsprogramm *ProMotion* wurde mit dem Ziel geschaffen, Studierende, die als Praktikanten oder Werksstudenten bereits sehr gute Leistungen im Unternehmen gezeigt haben, an das Unternehmen zu binden. Sie werden von den jeweiligen Abteilungen für das Programm nominiert. Da die Nachwuchsgewinnung sowohl auf dem deutschen Arbeitsmarkt als auch in vielen anderen Ländern weltweit optimiert werden sollte, wurde *ProMotion* auf die jeweiligen Länder angepasst, in denen es zum Einsatz kommen soll. Bei regelmäßigen Veranstaltungen (Aktionen, Vorträgen, Workshops) wird sichergestellt, dass alle *ProMotion*-Studenten den Kontakt zueinander herstellen können.

Das *Global Engineering Internship Programm* (GEIP) wurde in Kooperation mit verschiedenen Hochschulen geschaffen, um einen höheren Praxisbezug in der universitären Ausbildung zu gewährleisten. Ziel dieses Programms ist es, Studierenden, die einen zügigen Studienabschluss anstreben, Praxisphasen innerhalb des Studiums zu ermöglichen. Die Studierenden des Programms können auf diese Weise mit Kommilitonen anderer Länder an internationalen Projekten arbeiten. Hochrangige Continental-Mitarbeiter und Hochschulvertreter betreuen sie während ihrer Praxisphasen.

Die *Formula Student* ist ein weiteres Programm des Unternehmens. Inhalt des Programms ist ein internationaler Konstruktionswettbewerb für Studierende mit dem Ziel, innerhalb eines Jahres einen einsitzigen Fahrzeugprototypen zu entwickeln. Die entwickelten Prototypen treten dann in verschiedenen Kategorien gegeneinander an. Der Wettbewerb ermöglicht es dem Unternehmen, Talente möglichst früh zu erkennen und an das Unternehmen zu binden.

Mit Hilfe dieser drei Programme ermöglicht Continental leistungsstarken Studierenden einen frühen Einblick in die Unternehmenspraxis. Nach der erfolgreichen Erstansprache soll ein kontinuierlicher Kontakt zu den Studenten gehalten werden und perspektivisch der Weg hin zu einem Direkteinstieg oder der Teilnahme an einem Trainee-Programm geebnet werden. Die hier angesprochenen Programme und Maßnahmen werden dabei nicht ausschließlich als Rekrutierungsinstrumente gesehen, sondern sollen auch zur Verbreitung der Inhalte der Arbeitgebermarke von Continental beitragen (Özden 2012).

3.3 Fazit – Praxis vs. Wissenschaft

Die dargestellten Unternehmen standen vor der zentralen Herausforderung, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Mithilfe der folgenden vier Handlungsfelder konnten die verschiedenen Ziele adressiert werden:

- Abstimmung der Employer- und Consumer Brand
- Identifikation gemeinschaftlicher Werte, mit denen sich alle Mitarbeiter des Unternehmens identifizieren können
- Herausarbeitung eines klar kommunizierbaren Cultural-Fit, um die passenden Mitarbeiter anzusprechen
- Frühzeitige Bindung qualifizierter Mitarbeiter ans Unternehmen, um einen späteren Wettbewerb mit konkurrierenden Unternehmen zu vermeiden

4 Herausforderungen des Employer Brandings an internationalen Standorten

Die Internationalisierung eines Unternehmens stellt ein Unternehmen zwangsläufig vor die Entscheidung, wie es sich regional, national und international präsentiert oder präsentieren muss – weltweit einheitlich oder angepasst an die lokalen Gegebenheiten. Die zentralen Fragen hierbei sind, wie stark das Unternehmen über die kommunizierten Werte der Unternehmensmarke identifiziert werden möchte und inwiefern regionale Anpassungen vorgenommen werden sollen oder müssen. Des Weiteren kann die Entwicklung und Einbindung einer lokalen Arbeitgebermarke in die Unternehmensmarke, nicht losgelöst von der Frage der Führungsphilosophie erfolgen, also ob zentral oder dezentral agiert werden soll. Es lassen sich drei Formen der „internationalen Markenführung unterscheiden, die auch für die Führung der Unternehmens- und damit der Arbeitgebermarke gelten“ (Lukasczyk 2012):

- Globaler Ansatz: Es existiert das zentrale Markenverständnis der Unternehmenszentrale, welche die lokale Orientierung der (Arbeitgeber-) Marke ignoriert.
- Lokaler Ansatz: Der Markenbildungsprozess wird den lokalen Unternehmenseinheiten selbst überlassen.
- Polyzentrischer Ansatz: Das Unternehmen bildet eine internationale Markenidentität aus.

Aktuelle wissenschaftliche Diskussionen zeigen, dass eine Anpassung der internationalen Arbeitgebermarke an regionale und lokale Gegebenheiten zunehmend in den Fokus des internationalen HRM rückt. Grund hierfür ist eine gestiegene Relevanz der regionalen und lokalen Bewerberkultur (Achouri 2011). In der Praxis ist es jedoch noch üblich, dass internationale Unternehmen eine globale Arbeitgebermarke entwickeln und lokalen Standorten lediglich bei der Umsetzung gewisse Freiheiten einräumen. Ein Grund dafür kann in der Komplexität gesehen werden, mit der die Abstimmung einer internationalen Arbeitgebermarke verbunden ist (Sponheuer 2010; Christiaans 2013).

Auch wenn eine Arbeitgebermarke strategisch entwickelt und attraktiv für die gewünschte Zielgruppe positioniert wurde, ist eine Anpassung des Markenkerns und der Positionierung der Arbeitgebermarke im Zuge von Internationalisierungsaktivitäten oft unabdingbar. Begründen lässt sich dies mit den weltweit unterschiedlichen kulturellen Besonderheiten der potenziellen Arbeitnehmer, sowie den damit verbundenen variierenden Arbeitgeberpräferenzen. Beispielsweise besitzen Prestige, Bekanntheit, Erfolg und Marktanteil eines Unternehmens für den Arbeitnehmer je nach Land einen unterschiedlichen Stellenwert (Lukasczyk 2012). Bei der Gestaltung einer lokalen Arbeitgebermarke kann das Werteverständnis einer lokalen Kultur anhand folgender Aspekte bewertet werden (Hofstede 2010):

- Die Machtdistanz bestimmt, inwieweit Machtunterschiede in einer Hierarchie bzw. Gesellschaft geduldet werden.
- Individualismus versus Kollektivismus beschreibt den Individualisierungs-Grad einer Gesellschaft, also ob das Selbstbild durch ein „Ich“ oder „Wir“ bestimmt wird.
- Männlichkeit versus Weiblichkeit zeigt auf, ob eine Gesellschaft eher männlichen Attributen wie Ehrgeiz oder weiblichen Attributen wie Kooperation folgt.

- Ungewissheitsvermeidung beschreibt, wie souverän eine Gesellschaft auf unvorhergesehene Umstände reagieren kann bzw. möchte.
- Nachgiebigkeit und Beherrschung beschreibt den Drang nach freier Zeit für individuelle Bedürfnisse unabhängig von der Arbeit.
- Langfristige oder kurzfristige Ausrichtung beschreibt den zeitlichen Planungshorizont einer Gesellschaft und ihrer Mitglieder.

Herausforderungen des Employer
Brandings an internationalen
Standorten

Obwohl das Thema Employer Branding bereits seit Mitte der 90er Jahre in der wissenschaftlichen Literatur thematisiert wird, steht der wissenschaftliche Diskurs zur Anpassung der Arbeitgebermarke an lokale Gegebenheiten noch in den Kinderschuhen. Im Fokus dieser Diskussion stehen bisher die Personalplanung und Strategie multinationaler Konzerne. Dies verwundert, da der internationale Konkurrenzdruck um qualifizierte Mitarbeiter kein neues Phänomen darstellt. Studien, welche die lokalen Bewerberpräferenzen systematisieren und im Kontext der internationalen Arbeitgebermarkenbildung adaptieren, sind kaum vorhanden. Kürzlich erschienene Studien liefern zwar erste Ansätze, inwiefern Faktoren der Mikro- und Makroebene auf die Arbeitgeberpräferenzen verschiedener Länder wirken, jedoch deuten sie bis dato nur an, inwiefern sich Arbeitgeberauftritte durch die lokale Anpassung, zum Beispiel durch die Ermittlung von Länder-Clustern, in die ganzheitliche Arbeitgebermarke integrieren lassen (Christiaans 2013).

Für internationalisierende, mittelständische Unternehmen ist diese Adaption von besonderer Bedeutung. Sie betrifft insbesondere jene Unternehmen, die ihre Fachkräfte über die Arbeitgebermarke und nicht über die Unternehmensmarke akquirieren. Beispielsweise haben namhafte OEMs der Automobilindustrie aufgrund ihrer hohen Markenbekanntheit keine Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter in ausreichender Zahl zu gewinnen. Für Zuliefererbetriebe, deren Erzeugnisse nicht als eigenständige Marke bekannt und sichtbar sind, gestaltet sich die Mitarbeitergewinnung deutlich schwieriger.

Das Fraunhofer MOEZ greift diese aktuellen Entwicklungen auf und unterstützt Unternehmen im Internationalisierungsprozess zukünftig auch bei der Arbeitnehmergewinnung weltweit. Als Institut der angewandten Forschung ist Fraunhofer prädestiniert für die Überführung wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis. Aufgrund der internationalen Projekterfahrung des Instituts ist es zudem der ideale Partner, um Unternehmen bei der Ausgestaltung und Anpassung ihrer Arbeitgebermarke zu begleiten.

5 Literaturverzeichnis

Achouri, Cyrus (2011): Human Resources Management. Eine praxisorientierte Einführung. 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Ambler, Tim; Barrow, Simon (1996): The Employer Brand. In: *Journal of Brand Management* 4 (3).

Barrow, Simon (2005): The Employer Brand: Bringing the best of brand management to people at work. New York: Wiley.

Berliner Wirtschaft (2014): Talente gesucht. Ausgabe 05/14, S. 62.

BITKOM (2013): Bewerber informieren sich im Internet über Unternehmen.
http://www.bitkom.org/de/themen/54633_76188.aspx. (Zugriff 11.06.2014)

Christiaans, Lena (2013): International employer brand management. A multilevel analysis of European students' preferences. Wiesbaden, London: Springer Gabler.

Costello, Adriana (2014): How Microsoft Does Online Recruitment and Employer Branding. Link Humans.
<http://linkhumans.com/blog/online-recruitment-employer-branding-microsoft-case-study>. (Zugriff: 11.06.2014)

Deutsche Employer Branding Akademie (2014a): Internes Employer Branding.
http://www.employerbranding.org/internes_eb.php. (Zugriff 30.06.2014)

- (2014b): Interne und externe operative Handlungsfelder.
<http://www.employerbranding.org/handlungsfelder.php>. (Zugriff 30.06.2014)
- (2009): Employer Branding Case Study. Capgemini sd&m.
<http://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/84964/herunterladen>. (Zugriff: 11.06.2014)
- (2006): Definition Employer Branding.
<http://www.employerbranding.org/employerbranding.php>. (Zugriff: 11.06.2014)

Ernst & Young (2013): Absolventenstudie 2012/2013. Ergebnisbericht. Ernst & Young Publikationen. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Absolventenbefragung_2013/\\$FILE/EY-Absolventenbefragung-2013-Studie.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Absolventenbefragung_2013/$FILE/EY-Absolventenbefragung-2013-Studie.pdf) (Zugriff 02.06.2014)

Frankfurter Allgemeine Zeitung (2014): Wenn Arbeitgeber Klinken putzen. Ausgabe 10./11. Mai 2014, S. C2.

Franke, Carsten; Dersch, Jörg (2011): Das Besondere liegt in der Vielfalt. In: Personalwirtschaft-Magazin für Human Resources. Ausgabe vom März 2011, S. 46-48.

Handelsblatt (2014a): Eine gute Marke hat Ecken und Kanten.

http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/hidden_champions/markenfuehrung-im-mittelstand-eine-gute-marke-hat-ecken-und-kanten/9637526.html. (Zugriff 11.06.2014)

- (2014b): Mit Werten Punkten. Ausgabe vom 29.04.2014, S. 24.
- (2014c): Das Ende der großen Vorsicht. Ausgabe vom 15. 05.2014, S. 28.
- (2014d): Duell um Topkräfte. Ausgabe vom 15. 05.2014, S. 52.

Hankin, Steve; Chambers, Lilly; Foulon, Mark; Michaels, Ed (1997): The War for Talent. In: The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co.

Haun, Lance (2010): How Microsoft Does Social Recruiting.

<http://www.ere.net/2010/06/13/how-microsoft-does-social-recruiting/>. (Zugriff 11.06.2014).

Kriegler, Wolf R. (2012): Praxishandbuch Employer Branding. Passende Mitarbeiter finden und binden. Freiburg, München: Haufe Gruppe.

Lukasczyk, Alfred (2012): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. In: DGFP-PraxisEdition 102, S. 95-96. Bielefeld: Bertelsmann Gruppe.

Manager Magazin (2014): Die neue Landlust. Ausgabe 05/2014, S. 108-114.

Markt und Mittelstand (2014a): Auf dem Lande. Ausgabe vom 30.01.2014.

- (2014b): Jobwechsel trotz gestiegener Jobzufriedenheit.
<http://www.marktundmittelstand.de/nachrichten/strategie-personal/jobwechsel-trotz-gestiegener-jobzufriedenheit/>. (Zugriff 11.06.2014)

McDonald's (Hg.) (2013): Die McDonald's Ausbildungsstudie 2013. Pragmatisch Glücklich: Azubis zwischen Couch und Karriere. Eine Repräsentativbefragung junger Menschen im Alter von 15 bis unter 25 Jahren. Unter Mitarbeit von McDonald's Deutschland Inc., Institut für Demoskopie Allensbach und Klaus Hurrelmann.

na presseportal (23.01.2003): Deutschlands drittbester Arbeitgeber ist die sd&m AG. Hidden Champion schlägt große Namen wie Ford, Münchner Rück, Allianz und Henkel um Längen. <http://www.presseportal.de/pm/16952/414483/deutschlands-drittbester-arbeitgeber-ist-die-sd-m-ag-hidden-champion-schlaegt-grosse-namen-wie-ford> (Zugriff 02.06.2014).

Özden, Sehnaz (2012): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. In: *DGFP-PraxisEdition* 102, S. 97-103. Bielefeld: Bertelsmann Gruppe.

Radermacher, Stephan (2013): Die Herausforderung des Employer Brandings. In: Hansjörg Künzel (Hg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler (Erfolgsfaktor Serie), S. 1-16.

Spielraum - Das Xing-Magazin (2013). Mehr Wohlfühlfaktor gefälltig? Ausgabe Winter 2013/2014, S. 33-39.

Sponheuer, Birgit (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. Wiesbaden: Springer Gabler

.....
Literaturverzeichnis
.....

Stotz, Waldemar; Wedel, Anne (2009): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. München: Oldenbourg Verlag.

Tobler, Michael (2012): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. In: *DGFP-PraxisEdition* 102, S. 45-51. Bielefeld: Bertelsmann Gruppe.

Wiwo (2014): Studenten-Typologie. Von Karriere-Kai bis Helfer-Hannes.
<http://www.wiwo.de/erfolg/campus-mba/studenten-typologie-feierabend-nach-verlassen-des-bueros/9715926-2.html> (Zugriff 15.05.2014)

Zeit (2014): Generation Y. Wir sind jung. <http://www.zeit.de/2014/10/generation-y-glueck-geld> (Zugriff 12.05.2014)

