
Vorwort zur 2. Auflage

Der Tiger reitet weiter!

Die Idee der ersten Auflage war es, das Thema Employer Branding aus der Perspektive des Managements eines Unternehmens zu beschreiben. Die Fragestellung war, was können Management und Mitarbeiter dazu beitragen, dass Talente ein Unternehmen attraktiv finden, um dort dauerhaft zu arbeiten?

Dieser Ansatz hat uns Kritik eingebracht – eine „Studentin“ schreibt bei Amazon:

„Ich bin leider sehr enttäuscht. Das Buch widmet sich dem Thema Employer Branding auf max. 5 Seiten. Die restlichen Seiten umfassen eine Aneinanderreihung zusammenhangloser Personalmanagement-Tools, die nicht annähernd etwas mit Employer Branding bzw. dessen Prozess zu tun haben.“

Employer Branding wird im akademischen Feld der Betriebswirtschaft überwiegend vom Fach „Marketing“ besetzt. Das führte auch dazu, dass sich in den vergangenen fünf Jahren alle großen Unternehmen Deutschlands mit diesem Thema befassten. Die Ergebnisse sind selten quantifizierbar und bleiben häufig weit hinter den Erwartungen zurück. Besonders die Visionen auf den Homepages der Unternehmen zu Employer Branding sind mehrheitlich austauschbar. Unser Marketingberater Hans-Peter Theilig wiederholt immer wieder: „Gutes Marketing machen heißt anders sein und spannend sein.“ Selbst diese Minimalforderungen haben Employer-Branding-Projekte in vielen Unternehmen in den vergangenen Jahren nicht erfüllt.

Wir interpretierten das Thema anders, zugegeben nicht im Sinne einer Mainstream-Ökonomie. Stellen Sie sich vor, Ihre Mitarbeiter empfehlen Freunden das eigene Unternehmen. Warum sollten sie das tun? Vielleicht, weil das Unternehmen ein gutes Personalmanagement hat, Manager das Unternehmen und Mitarbeiter gut führen, Beförderungen einen rationalen, nachvollziehbaren Kern haben, die Weiterbildung „State of the Art“ ist, Mitarbeiter an Veränderungsprozessen beteiligt werden? Employer Branding hat in der Unternehmenspraxis mehr mit Managementkultur zu tun als mit Marketing.

In welchen Unternehmen und Ländern ist der Kampf um die besten Köpfe besonders intensiv? In der Juni-Ausgabe 2013 der Wirtschaftszeitung Brands 1 mit dem Schwerpunkt Motivation ist besonders der Artikel über Silicon Valley in den USA signifikant. Von den 1,2 Mio. Arbeitnehmern in den Landkreisen San Mateo und Santa Clara sind rund

450.000 in High-Tech-Firmen beschäftigt. Wer in die Region zieht, ist in der Regel jung, gut ausgebildet, erfolgshungrig, bereit, sein Privatleben hinten anzustellen und kann sich seinen Job zwischen verschiedenen Angeboten auswählen. Die Talente suchen sich dabei die Unternehmen aus, in denen es ein „hippes“ Management gibt, Mitarbeiter Freiräume haben und in denen Diversity Management sowie Teamarbeit gelebt werden. Mitarbeiter, die dort einen klugen Kopf an ihr Unternehmen vermitteln, erhalten 2500 US\$ Prämie. Auch SAP geht diesen Weg. Die Unternehmen sind dort anders, sie sind spannend und managen ihre Unternehmen nach Grundideen unserer ersten Auflage.

In unserem ersten Buch stellten wir dar, wie Verantwortliche in Unternehmen, und besonders das Personalmanagement, genau diese Aspekte fokussieren können. Hintergrund war, dass wir sowohl über eine gute aktuelle wissenschaftliche Ausbildung in Psychologie und Ökonomie als auch über sehr viel Erfahrung in der Einstellung von Mitarbeitern in Unternehmen und besonders mit dem Halten (Retention) von Talenten in Organisationen verfügen. Die Lage hat sich seit 2008 dramatisch verändert. Talente erhalten wöchentlich von Headhuntern Angebote zum Wechsel und sind heute häufiger auch dazu bereit. Die Loyalität gegenüber Unternehmen sinkt. Die demografische Schere wird die Situation in den kommenden Jahren noch verschärfen und diesen Trend weiter verstärken. Diese These bestätigte sich bereits in der ersten Auflage.

Wir mussten allerdings mit unserer ersten Auflage Studentinnen und Studenten enttäuschen, die für ihr Marketingexamen aus Büchern gelernt haben. Sie waren jedoch auch nie unsere Zielgruppe. Der Weg einer Veränderung der Managementkultur ist natürlich nicht so einfach wie der des Entwurfes von schönen Sätzen über das Unternehmen. Es braucht einen langen Atem in einer Organisation, den Mut des Topmanagements, kontroverse Diskussionen auszuhalten, und die Ideen der eigenen Mitarbeiter zu respektieren. Dass das geht, haben wir inzwischen in mehreren Organisationen und Beratungsprojekten bewiesen. Tina Nieswandt von der Denkwerkstatt hat in ihrer Promotion einen solchen Kulturwandel in einer Organisation von 2007–2011 begleitet und wissenschaftlich evaluiert. Insofern sind wir sehr optimistisch, dass Employer Branding in Zukunft als Managementprogramm und besonders als Personalmanagement genutzt werden wird.

In diesem Sinne können wir nur hoffen, dass die derzeit anschwellende Diskussion unter dem Stichwort „Talent Management“ nicht wieder eine Luftblase ist.

Einige Kapitel bedurften einer Überarbeitung, da die Kennzahlen 2013 andere sind als in 2008. In anderen Abschnitten veränderte unsere eigene Lerngeschichte unsere Sichtweise, was Nachbesserung erforderte. Die Kritik war auch insofern hilfreich, dass wir in den einzelnen Kapiteln mehr Wert auf den Transfer der Werkzeuge für das Employer Branding gelegt haben. Eine 2. Auflage ist immer die Chance, den eigenen Evolutionsprozess voranzutreiben. Für diese Chance bedanken wir uns beim Springer-Verlag.

Eppelheim/Landau, im September 2013

Dr. Roland Geschwill
Dr. Florian Schuhmacher

Vorwort

Den Tiger reiten!

Die deutschen Unternehmen sind seit Jahrzehnten Außenhandels-Weltmeister. Sie haben die Exportquote von 33 % auf über 40 % getrieben; diesen Wert erreicht keine andere große Volkswirtschaft, weder die USA noch Japan oder China, auch nur annähernd. Das ist Chance und Risiko zugleich: Solange Deutschland sich im globalen Wettbewerb bewährt, partizipiert es an der hohen Dynamik des Welthandels, dessen Wachstumsraten doppelt so hoch sind wie die der Weltproduktion; fallen die Hersteller von Kraftfahrzeugen, Maschinenbauerzeugnissen und Chemieprodukten aber im Qualitätswettbewerb zurück, dann verliert diese Volkswirtschaft ihren entscheidenden Wachstums- und Vermögensgenerator.

Mit niedrigpreisigen Massenprodukten könnte auch kein Ausgleich geschaffen werden, denn der Faktor Arbeit ist teuer, Deutschland ist ein Höchstlohnland – und kein Steuer- und Sozialabgaben-Paradies.

Wer einmal begonnen hat, den „Tiger zu reiten“, der hat keine Wahl mehr. Er muss oben bleiben: Weiter schnell vorankommen oder untergehen. Die Unternehmen im Wettbewerb müssen also nachhaltig höchstqualifiziertes Personal rekrutieren, motivieren und entwickeln. Nur so kann der Strom an innovativen Produkten in Gang gehalten und der globale Wettbewerb bestanden werden. Auf den Produktivitätsvorsprung des Faktors Arbeit kommt es an, auf die Rendite des Humankapitals.

Da das Angebot an „skilled labor“ knapp ist, unabhängig von der allgemeinen Arbeitslosenquote, müssen die deutschen Unternehmen vor dem Produktwettbewerb den Wettbewerb um Arbeitskräfte bestehen. Dazu gehört die strategische Ausrichtung des HRM-Bereiches, der traditionell Personalwirtschaft heißt und in der Vergangenheit immer mehr verrechtlicht und zu sehr national gesehen wurde.

In diesem Buch entwickeln die Autoren Schuhmacher und Geschwill eine an der Globalisierung ausgerichtete Gegenphilosophie aus einem Guss. Was für Top-Manager selbstverständlich ist, mit Markenprodukten beim internationalen Auftritt zu glänzen, kann auf das Management der Human-Ressourcen übertragen werden. Das Unternehmen selbst positioniert sich als attraktive Marke für Arbeitnehmer und freiberufliche Mitarbeiter im Wettbewerb um den Ruf: Beliebtester Arbeitgeber der Branche!

2004 schlug Mallett das „Employer Branding“ vor als „A New Era of Workforce Attraction and Retention“. 2006 beschrieb Adams für das Corporate Leadership Council, Washington, D. C., die Kriterien des Employer Branding in der Studie „Attracting and Retaining Critical Talent Segments“ unter der Überschrift: „Building and Managing a Competitive Employer Value Proposition (EVP)“.

Die Autoren legen mit diesem Buch eine praktische Handlungsanleitung für das Top-Management vor, den Weg des Employer Branding erfolgreich zu beschreiten: eine unschätzbare Hilfe für unsere weltweit agierenden Unternehmen, den globalen Wettbewerb mit dem „nationalen Wettbewerbsvorteil HRM“ im Sinne Michael Porters zu gewinnen.

Das Problem ist erkannt, die Lösung hält Vorteile für alle Beteiligten bereit!

Hamburg, im September 2008

Professor Dr. S. G. Schoppe
Universität Hamburg



<http://www.springer.com/978-3-8349-4630-0>

Employer Branding
Human Resources Management für die
Unternehmensführung
Schuhmacher, F.; Geschwill, R.
2014, XVIII, 221 S. 55 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-8349-4630-0