

Stahl, Florian; Katzenstein, Robin; Heitmann, Mark; Herdtweck, Volker

Article

Erfolgsfaktoren des Employer Marketing

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Stahl, Florian; Katzenstein, Robin; Heitmann, Mark; Herdtweck, Volker (2018) : Erfolgsfaktoren des Employer Marketing, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 35, Iss. 3, pp. 68-76

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275983>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



3 | 2018 **ABSCHIED** Prof. Dr. Christian Belz **SCHWERPUNKT** Reorganisation im Kreuzverhör • IT und Marketing in Zusammenarbeit • Channel-Management • Wirkungsvolle Verkäufer • Voraussetzungen der Digitalisierung • Akquisition und Integration **SPEKTRUM** Employer Marketing • Firstmover Digitalisierung im Druck • Digitale Unterstützung von Kundengesprächen • Ende des traditionellen Agenturmodells **KOMMENTAR** Top-Down vs. Bottom-up Marketing

www.marketing-review.ch

Reorganisation in Marketing und Verkauf



Erfolgsfaktoren des Employer Marketing

Die Gewinnung der besten Talente erfordert ein effektives Employer Marketing. Der vorliegende Beitrag zeigt anhand einer Studie unter hochqualifizierten Führungskräften in der Pharma-Branche, welche Faktoren für potenzielle Arbeitnehmer bei der Arbeitgeberwahl eine Rolle spielen und im Rahmen eines effektiven Employer Marketing von Unternehmen als Instrumente eingesetzt werden sollten.

**Prof. Dr. Florian Stahl, Robin Katzenstein, Prof. Dr. Mark Heitmann,
Dr. Volker Herdtweck**

Markenimage, Markenwert und eine effektive Kommunikation sind heute nicht nur für die erfolgreiche Vermarktung von Produkten essenziell, sondern auch für die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter. Gleichzeitig wird es für Unternehmen vor dem Hintergrund eines ansteigenden Fachkräftemangels immer schwieriger, hochqualifizierte Bewerber für das eigene Unternehmen zu begeistern. Um sich im War for Talent (Chambers et al. 1998; Elving et al. 2013) durchzusetzen, müssen sich Firmen als attraktive Arbeitgeber positionieren und dafür ein effektives Employer Marketing betreiben.

Beim Employer Marketing kommt eine Vielzahl von Instrumenten und Massnahmen zum Einsatz. Seit geraumer Zeit bewerben sich Unternehmen daher für sogenannte Employer Awards, wie z.B. „Great Place to Work“ oder „Top Employer“. Um einen solchen Award zu erhalten, beurteilen die jeweiligen Award-Anbieter die Arbeitsplatzkultur sowie Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen und verleihen denjenigen Unternehmen Awards, die im objektiven Vergleich am besten abschneiden. Interessierte Unternehmen bezahlen im Gegenzug eine Gebühr an die Anbieter der Awards, um überhaupt im Vergleich berücksichtigt zu werden. Solche Auszeichnungen sind mit nicht zu vernachlässigenden Kosten verbunden. Die dennoch grosse Beliebtheit lässt vermuten, dass Personalverantwortliche im Gegenzug von einer besonders hohen Effektivität ausgehen. Entsprechend offensiv und prominent werden gewonnene Awards in den verschiedensten Medien vermarktet. Doch wie wichtig sind Employer Awards für die eigentliche Arbeitgeberwahl potenzieller Arbeitnehmer? Und wie effektiv sind diese im Vergleich zu anderen Faktoren des Employer Marketing, z.B. Ge-

halt oder Markenwert? Die existierende Forschung zum Thema hat dazu vor allem Einflussfaktoren für die Relevanz von Employer Awards für Unternehmen im Allgemeinen diskutiert (Naundorf/Spengler 2012; Scherm/Fleischmann 2008; Scherm/Süß 2010) oder den isolierten Einfluss dieser auf die Arbeitgeberattraktivität untersucht (Lohaus/Rietz 2015; Weinert 2017). Uns sind jedoch keine wissenschaftlich fundierten Arbeiten zur relativen Wichtigkeit von Employer Awards im direkten Vergleich zu anderen Instrumenten des Employer Marketing bekannt. Zur Untersuchung des Entscheidungsverhaltens potenzieller zukünftiger Arbeitnehmer liegt es aufgrund der hohen Praxisrelevanz besonders nahe, analoge Marktforschungsverfahren des Konsumentenmarketings heranzuziehen. Ziel dieses Beitrags ist es daher, mittels einer Choice-based-Conjoint-Analyse die Erfolgsfaktoren eines effektiven Employer Marketing im Allgemeinen und den Einfluss von Employer Awards im Speziellen am Beispiel des besonders kompetitiven Marktes für hochqualifizierte Naturwissenschaftler zu untersuchen und darzulegen.

Instrumente des Employer Marketing

Unternehmensmarken verknüpfen nicht zuletzt die strategische Vision mit der Unternehmenskultur und dem Markenimage (Aaker 2004). Aufbau, Pflege und Kommunikation einer erfolgreichen Marke beinhalten dabei auch Human-Resource-(HR)-Aktivitäten (Henkel et al. 2007). Anders als beim produktnahen Marketing sind jedoch nicht die Kunden die primäre Anspruchsgruppe, sondern aktuelle sowie potenzielle zukünftige Arbeitnehmer (Balmer/Gray 2003). Ziel eines erfolgreichen Employer Marketing ist

Prof. Dr. Florian Stahl

Inhaber des Lehrstuhls für Quantitative Marketing & Consumer Analytics der Universität Mannheim

Tel.: +49 (0) 621 181-1572
florian.stahl@uni-mannheim.de
www.quant.marketing

Robin Katzenstein

Doktorand am Lehrstuhl für Marketing und Customer Insight der Universität Hamburg

Tel.: +49 (0) 40 42838-8678
robin.katzenstein@wiso.uni-hamburg.de
www.bwl.uni-hamburg.de/ci.html

Prof. Dr. Mark Heitmann

Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Customer Insight der Universität Hamburg

Tel.: +49 (0) 40 42838-8676
mark.heitmann@uni-hamburg.de
www.bwl.uni-hamburg.de/ci.html

Dr. Volker Herdtweck

HR Marketing Manager
University Relations bei Roche

volker.herdweck@roche.com
www.roche.com/de/careers.htm

Abb. 1: Instrumente des Employer Marketing



Quelle: Stahl/Katzenstein/Heitmann/Herdtweck.

die Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils durch die Rekrutierung und Bindung besonders qualifizierter Arbeitnehmer (Moroko/Uncles 2008). Zeiten des Fachkräftemangels steigern die strategische Bedeutung des Humankapitals unmittelbar (Chambers et al. 1998), sodass dem Employer Marketing in den kommenden Jahren eine steigende Bedeutung zukommen wird.

Potenziellen Arbeitnehmern stehen bei der Arbeitgeberwahl eine Vielzahl von Entscheidungskriterien zur Verfügung, z.B. der Markenwert, das Gehalt, Employer Awards, Weiterbildungsmöglichkeiten oder Aufstiegschancen im Unternehmen. Im Umkehrschluss können Personalverantwortliche viele dieser Kriterien als Instrumente einsetzen, um potenzielle Arbeitnehmer für ein Unternehmen zu begeistern. Eine ökonomische Steuerung durch das Employer Marketing erfordert dabei eine genaue Kenntnis der relativen Bedeutung der einzelnen Instrumente bei der Arbeitgeberwahl aus Sicht des Arbeitneh-

mers. Zur Sicherstellung der praktischen Relevanz beschränken wir uns in dieser Untersuchung daher auf Instrumente, welche durch das Employer Marketing beeinflussbar, für potenzielle Arbeitnehmer von aussen einsehbar bzw. beurteilbar und unabhängig vom Karrierestatus für eine breite Gruppe potenzieller Arbeitnehmer relevant sind. Somit sind z.B. Traineeprogramme zu fokussiert auf Berufseinsteiger und Aufstiegschancen von aussen nicht beurteilbar sowie vom Employer Marketing nicht beeinflussbar. Abbildung 1 zeigt die vier zentralen Instrumente unserer Untersuchung, welche von Unternehmen eingesetzt werden können und einem potenziellen Arbeitnehmer als Entscheidungskriterien bei der Arbeitgeberwahl zur Verfügung stehen: 1. Markenwert, 2. Gehalt, 3. Social-Media-Bewertungsportale (z.B. kununu.com oder Glassdoor.com) und 4. die zuvor genannten Employer Awards. Einige dieser Instrumente weisen eine hohe Dynamik auf und können sich somit kurzfristig verändern (z.B. das Gehalt), während sich andere eher mit geringer Dynamik entwickeln (z.B. der Markenwert). Ferner kann ein Unternehmen diese entweder direkt (z.B. das Gehalt) oder lediglich indirekt (z.B. Social-Media-Bewertungsportale) beeinflussen (s. Abbildung 1).

1. Markenwert: Der Markenwert eines Unternehmens spielt für die Arbeitgeberwahl eine zentrale Rolle (Tavassoli/Sorescu/Chandy 2014). Der Wert resultiert dabei aus der Grösse und Bekanntheit des Unternehmens im Allgemeinen, den Assoziationen mit der Unternehmens- bzw. Produktmarke und ist das Ergebnis langjähriger strategischer, personalpolitischer und produkt- sowie marketingbezogener Entscheidungen. Employer-Branding-Massnahmen zur Steigerung der Mar-

kenbekanntheit und Erhöhung des Markenwerts materialisieren sich dabei in einem höheren Interesse an der Marke als Arbeitgeber im Vergleich zu einem ansonsten identischen Arbeitgeber, jedoch mit einer weniger bekannten und/oder weniger beliebten Marke (DeVecchio et al. 2007). Um auf diese Weise den Employer-Brand-Value zu bestimmen, ist es erforderlich, den Einfluss der zuvor genannten weiteren Entscheidungskriterien herauszurechnen, wofür sich eine Choice-based-Conjoint-Analyse eignet (z.B. Swait et al. 1993). Der so errechnete Markenwert reflektiert den Erfolg sämtlicher markenpolitischer Massnahmen.

2. Gehalt: Selbstverständlich ist das Gehalt ein entscheidendes Kriterium der Arbeitgeberwahl (Cable/Turban 2001). Gehälter können sich sehr dynamisch verändern und Unternehmen diese auch direkt steuern, tun dies jedoch in Abhängigkeit der Wettbewerbssituation, d.h. der eigenen kompetitiven Positionierung bezüglich Markenwert sowie dem Image als Arbeitgeber. So können z.B. Unternehmen mit einer im Wettbewerbsvergleich starken Marke bei ansonsten gleicher Attraktivität bzw. Wahlwahrscheinlichkeit geringere Gehälter durchsetzen (Tavassoli/Sorescu/Chandy 2014).

3. Social-Media-Bewertungsportale: Um sich ein genaues Bild potenzieller Arbeitgeber bezüglich des Arbeitsumfeldes zu machen, haben sich in letzter Zeit Social-Media-Bewertungsportale etabliert. Analog zu Produktrezensionen im Internet können sich Arbeitnehmer einen Überblick über die positiven oder negativen Meinungen zu einem Arbeitgeber verschaffen und so Unsicherheiten zur Unternehmenskultur sowie zum Fit mit dem Arbeitgeber reduzieren (Menguc et al. 2016). Portale wie

kununu.com bieten ein authentisches Bild mit möglicher positiver als auch negativer Valenz bei den Bewertungen, die durch ehemalige oder aktive Arbeitnehmer verfasst werden und ein Resultat der eigentlichen Tätigkeit sind. Unternehmen können sich lediglich entscheiden, ob sie diese Plattformen in

portalen darauf ab, ein objektives Bild des Arbeitsumfelds abzubilden, um besonders engagierte Unternehmen in Bereichen wie Arbeitsumfeld, Führungsstil, Weiterentwicklungsmöglichkeiten oder Work-Life-Balance auszuzeichnen (Joo/Mclean 2006). Die von den Unternehmen initiierten

beitsverhältnis zu entscheiden. Arbeitnehmer können daher an verschiedenen Stellen mit den vier Faktoren in Berührung kommen. Mit Blick auf die Entscheidungsfindung ist es naheliegend, dass Faktoren mit geringerer Dynamik und Komplexität eher für die Recherche herangezogen werden, während dynamischere Faktoren mit tiefergehenden Informationen (Bewertungstexte, Gehaltsstrukturen) bei zunehmender Konkretisierung in der Entscheidungsfindung und Konzentration auf ein relevantes Set herangezogen werden können. So könnte ein beispielhafter Prozess so gestaltet sein, dass ein Arbeitnehmer relevante Arbeitgeber nicht zuletzt mithilfe von Employer Awards priorisiert, dabei aber auch neue Arbeitgeber identifiziert. Umgekehrt könnten schlechte Social Media Bewertungen Interessenten auch noch kurz vor der Anstellung abschrecken. Dabei müssen sowohl Entscheider als auch Arbeitgeber insbesondere die Faktoren mit hoher Dynamik und solche mit schnellen Wettbewerbsreaktionen (z.B. das Gehalt) im Blick behalten. Aus theoretischer Sicht kann sich damit die relative Bedeutung

Ziel eines erfolgreichen Employer Marketing ist die Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils durch die Rekrutierung und Bindung besonders qualifizierter Arbeitnehmer.

ihre Employer-Marketing-Aktivitäten einbinden und dadurch ihre Präsenz auf diesen Plattformen indirekt steuern, indem sie beispielweise auf Bewertungen reagieren, um ihre Professionalität im Umgang mit Feedback darzulegen. Diese Portale weisen eine hohe Dynamik mit stetig neuen Bewertungen auf.

4. Employer Awards: Als vierter Faktor zielen Employer Awards analog zu den Social-Media-Bewertungs-

und aktiv beworbenen Awards werden jährlich vergeben und weisen somit eine eher geringe Dynamik auf (Filbeck/Preece 2003).

Entscheidungsfindung

Aus Perspektive des Arbeitnehmers stellt sich die Herausforderung, anhand der verfügbaren Informationen relevante Arbeitgeber zu identifizieren, diese zu beurteilen und sich für ein Ar-

Zusammenfassung

Ein effektives Employer Marketing muss auf die Bedürfnisse potenzieller Arbeitnehmer ausgerichtet sein und stetig hinterfragt werden. Neben einem wettbewerbsfähigen Gehalt scheinen dabei vor allem Social-Media-Bewertungsportale einen grossen Einfluss auf den Erfolg des Employer Marketing zu haben, insbesondere für Young Professionals. Die Bedeutung der sehr populären Employer Awards sollte hingegen – unabhängig von Alter oder Berufserfahrung – nicht überschätzt werden.

Kernthesen

1. Ein effektives Employer Marketing ist essenziell für die Gewinnung der besten Talente.
2. Die Priorisierung der Employer-Marketing-Instrumente sollte dynamisch und zielgruppenspezifisch erfolgen.
3. Neben einem wettbewerbsfähigen Gehalt sind vor allem Social-Media-Bewertungsportale effektive Instrumente.
4. Employer Awards und Markenwert spielen für potenzielle Arbeitnehmer nur eine untergeordnete Rolle.

der vier Einflussfaktoren deutlich unterscheiden und ein differenziertes Employer Marketing erfordern.

Problemstellung

Ein erfolgreiches Employer Marketing basiert auf einem auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer zugeschnittenen Einsatz der effektivsten Instrumente. Die bisherige Literatur zu Employer Marketing hat zwar den Effekt einzelner Instrumente (z.B. DelVecchio et al. 2007; Fulmer/Gerhart/Scott 2003) oder den Einfluss verschiedener psychologischer Dimensionen auf die Arbeitgeberattraktivität untersucht (z.B. Moroko/Uncles 2008; Sivertzen/Nilsen/Olafsen 2013), jedoch ist uns keine Studie bekannt, welche den relativen Einfluss aller hier genannten Instrumente des Employer Marketing zugleich untersucht und insbesondere aktuelle Instrumente wie Employer Awards oder Social Media relativ zueinander berücksichtigt. Der vorliegende Beitrag möchte diese Lücke schliessen, indem wir folgende Fragen aufwerfen und beantworten: 1. Wie wichtig sind die Faktoren Markenwert, Social-Media-Bewertungsportale, Employer Awards und Gehalt für die Arbeitgeberwahl? 2. Gibt es Unterschiede zwischen verschiedenen Zielgruppen? 3. Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich für die Praxis?

Die Untersuchung

Design und Durchführung

Um die genannten Fragen zu beantworten, haben wir eine Untersuchung unter 300 hochqualifizierten Naturwissenschaftlern der D/A/CH-Region mit mehrjähriger Berufserfahrung in der Pharma-Branche durchgeführt. Von

den über LinkedIn und Xing rekrutierten Befragten waren zum Zeitpunkt der Untersuchung 45 Prozent unter 40 Jahren, 82 Prozent sind promoviert und mehr als 50 Prozent verfügen über zwölf Jahre und mehr Berufserfahrung. Die Probanden wurden innerhalb der Pharma-Branche gesucht, da der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitnehmer in dieser Branche besonders hoch ist. Zunächst beantworteten die Befragten einige Fragen zur Bekanntheit von und Erfahrung mit Employer Awards sowie Social-Media-Bewertungsportalen. Den eigentlichen Kern unserer Studie bildete ein darauffolgendes Choice-based-Conjoint-Experiment, welches es durch die Simulation konkreter Entscheidungssituationen mit mehreren Alternativen ermöglicht, Teilnutzenwerte für die getesteten Attribute abzuleiten und somit die Nutzenfunktion des Probanden numerisch abzubilden. Gegenstand des Experiments waren

vier Attribute: Employer Awards (sieben bekannte Awards, ein fiktiver Award), Gehalt (sieben Abstufungen), Arbeitgebermarke (drei bekannte Marken, eine fiktive Marke) und Social-Media-Bewertungsportale (positives, neutrales oder negatives Rating). Die Teilnehmer wurden mit zwölf Choice Sets konfrontiert, die jeweils drei mögliche Arbeitgeberprofile mit unterschiedlichen Attributsausprägungen enthielten (s. Abbildung 2 für ein Beispiel Choice Set). Sie wurden gebeten anzugeben, ob sie eines der genannten Angebote annehmen würden oder keines davon für sie infrage käme. Das Choice-based-Conjoint-Design wurde mithilfe des Quantilope Agile Insights Software-Service generiert, womit ebenfalls die Hierarchical-Bayes-Schätzung individueller Teilnutzenwerte und die Entscheidungssimulation dieser Untersuchung durchgeführt wurde.

Abb. 2: Befragung mittels Choice-based-Conjoint-Analyse

Beispiel Choice Set

<p>Arbeitgeber</p> 	<p>Arbeitgeber</p> 	<p>Arbeitgeber</p> 
<p>Award</p>  <p>Great Place to Work</p>	<p>Award</p>  <p>Working Mother – 100 Best Companies</p>	<p>Award</p>  <p>Fortune 100 Best Companies to Work For</p>
<p>Social Media</p>  <p>negative Bewertung bei Glassdoor und kununu</p>	<p>Social Media</p>  <p>positive Bewertung bei Glassdoor und kununu</p>	<p>Social Media</p>  <p>neutrale Bewertung bei Glassdoor und kununu</p>
<p>Gehalt</p> <p>€ 120.000</p>	<p>Gehalt</p> <p>€ 90.000</p>	<p>Gehalt</p> <p>€ 105.000</p>

Quelle: Stahl/Katzenstein/Heitmann/Herdtweck, www.quantilope.com.

Deskriptive Befunde: Bekanntheitsgrad und Nutzung von Employer Awards und Bewertungsportalen

Die Ergebnisse zur Bekanntheit und Nutzung der Employer Awards fallen in der von uns befragten Zielgruppe er-
nüchternd aus. Nicht einmal der Hälfte
der Befragten ist einer der führenden
Employer Awards bekannt (gestützte
Abfrage). Von sieben Awards sind led-
iglich drei Auszeichnungen knapp 20
Prozent der Befragten bekannt. Die an-
deren sind nur jedem zehnten Befragten
ein Begriff. Dieser Befund ist über alle
Altersgruppen hinweg konsistent zu
beobachten. Ferner geben lediglich 14
Prozent der Befragten an, im Rahmen
ihrer Jobsuche schon einmal darauf ge-
achtet zu haben, ob potenzielle Arbeit-
geber mit einem Employer Award aus-
gezeichnet wurden.

Bei den führenden Social-Media-
Bewertungsportalen ergibt sich hinge-
gen ein anderes Bild. Der Bekanntheits-
grad von Social-Media-Bewertungs-
portalen liegt bei den Unter-40-Jähri-
gen weit über 50 Prozent. Auch in der
Gruppe der Über-40-Jährigen kennen
noch über 30 Prozent aller befragten
Teilnehmer die führenden Social-Me-
dia-Bewertungsportale. Die meisten
Befragten geben an, Social-Media-Port-
ale vor allem im Rahmen ihrer Jobsu-

Handlungsempfehlungen

1. Employer Marketing ist nur dann erfolgreich bei der Gewinnung der besten Talente, wenn es an den Interessen potenzieller Arbeitnehmer ausgerichtet ist.
2. Die Priorisierung der Employer-Marketing-Instrumente sollte dynamisch erfolgen und durch regelmässige fundierte empirische Studien hinterfragt werden.
3. Nur eine genaue Kenntnis der relativen Bedeutung einzelner Employer-Marketing-Instrumente ermöglicht eine ökonomische Steuerung und effektive Allokation monetärer und personeller Ressourcen.
4. Vor allem Instrumente mit hoher Dynamik (Gehalt und Social-Media-Bewertungsportale) treiben den Erfolg des Employer Marketing.
5. Der Einfluss von Instrumenten mit geringer Dynamik (Employer Awards und Markenwert) sollte hingegen nicht überschätzt werden.

che zu nutzen. Die grosse Mehrheit der
befragten Teilnehmer (70%) hält die Be-
wertungen der Arbeitgeber auf den Por-
talen zudem für glaubwürdig.

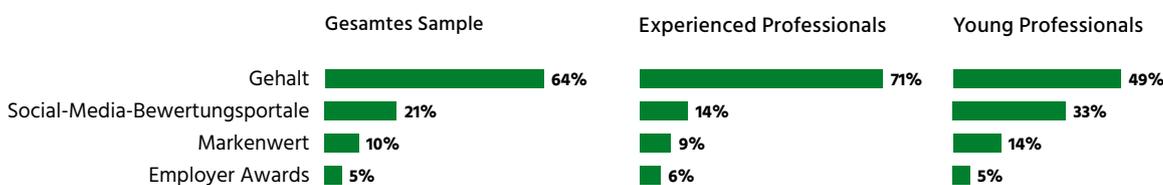
Relativer Einfluss der untersuchten Instrumente für die Arbeitgeberwahl

Erwartungsgemäss hat das angebotene
bzw. erwartete Gehalt die mit Abstand
grösste Bedeutung für die Attraktivität
eines potenziellen Arbeitgebers (64%
der Arbeitgeberwahl hängt vom erwarteten
Gehalt ab, s. Abbildung 3). Nicht un-
erhebliches Vertrauen geniessen Social-
Media-Portale, deren Bewertungen mit

21 Prozent doppelt so stark wie der Mar-
kenwert (10%) in die Arbeitgeberwahl
einfließen. Employer Awards spielen
hingegen in diesem Vergleich eine ver-
nachlässigbare Rolle (5%). Wie vermu-
tet, kommt somit insbesondere dem Ge-
halt und den Social-Media-Portalen als
Instrumente mit hoher Dynamik eine
tragende Rolle bei der Entscheidungs-
findung von Arbeitnehmern zu (zusammen
85%). Des Weiteren können Unterneh-
men mit dem Gehalt und dem Marken-
wert fast drei Viertel der Entscheidungs-
findung direkt beeinflussen.

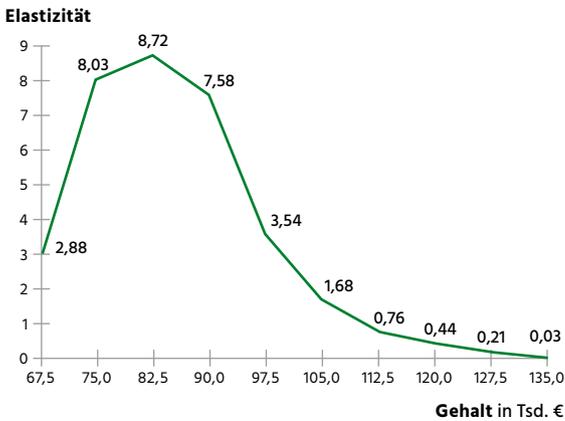
Der hohe Einfluss des Gehalts lässt
sich anhand der Gehaltselastizität wei-
ter veranschaulichen (s. Abbildung 4).

Abb. 3: Relativer Einfluss von Gehalt, Social-Media-Bewertungsportalen, Markenwert und Employer Awards auf die Arbeitgeberwahl



Quelle: Stahl/Katzenstein/Heitmann/Herdtweck.

Abb. 4: Gehaltselastizität für eine bekannte Marke



Quelle: Stahl/Katzenstein/Heitmann/Herdtweck, www.quantilope.com.

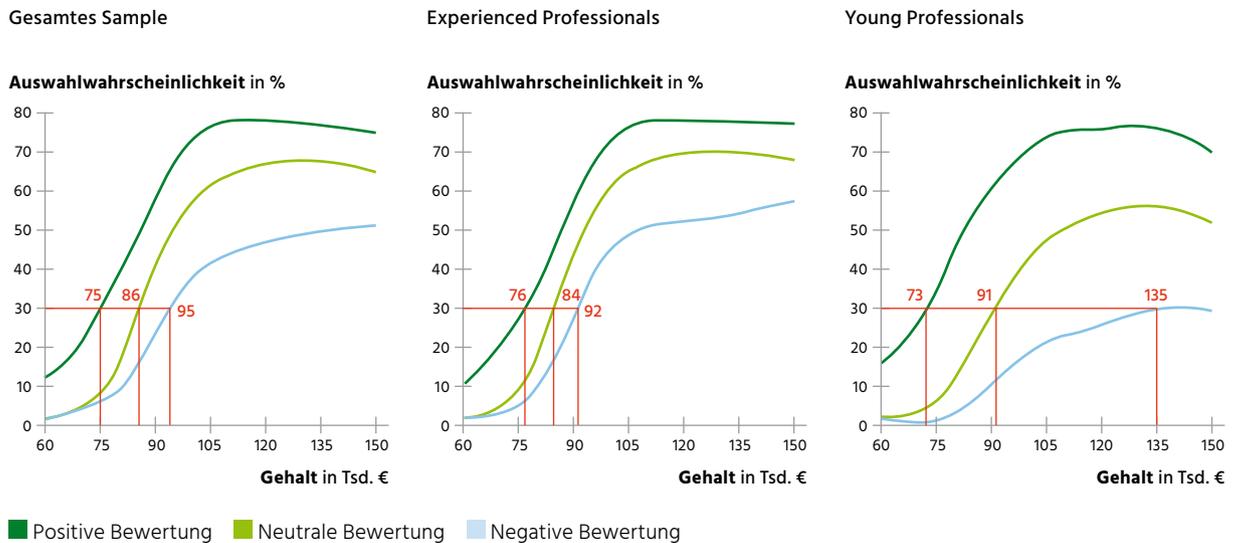
Vor allem von € 75 000 bis € 90 000 liegen die Elastizitäten bei sehr hohen Werten von 7,58–8,03 und machen eine Gehaltserhöhung somit zu einem sehr

effektiven Hebel. Oberhalb eines Gehalts von € 100 000 nimmt der Grenznutzen von Gehaltserhöhungen allerdings stark ab. Interessanterweise liegt die durchschnittliche Gehaltselastizität absolut betrachtet mit einer Höhe von 3,05 in einer ähnlichen Größenordnung wie diejenige von Preiselastizitäten, die in einer Meta-Analyse ermittelt wurden (vgl. Bijmolt/van Heerde/Pieters 2005).

Ferner lässt sich konstatieren, dass insbesondere positive Social-Media-Bewertungen als glaubhafte Indikatoren zum Arbeitsklima angesehen werden (s. Abbildung 5, welche den monetären Wert von Social-Media-Bewertungen als Funktion vom Gehalt auf die Auswahlwahrscheinlichkeit in einem simulierten Marktszenario zeigt). Abbildung 5 zeigt, dass der Unterschied zwischen einer guten und einer neutralen Rezension die Entscheidungsfindung stärker beeinflusst als der Unterschied zwischen einer neutralen und einer negativen Rezension. Für ein hy-

pothetisches Szenario mit einer bekannten Marke im Fokus sowie zwei weiteren bekannten und einer unbekanntem Marke und einer neutralen Bewertung als Basis, müsste das Fokus-Unternehmen € 9000 mehr Gehalt anbieten, um eine negative im Vergleich zu einer neutralen Bewertung zu kompensieren (€ 86 000 vs. € 95 000). Ein Unternehmen mit einer positiven Bewertung müsste hingegen für die gleiche Auswahlwahrscheinlichkeit nur € 75 000 Gehalt anbieten, d. h. der Unterschied hat einen monetären Wert von € 11 000 (€ 75 000 vs. € 86 000). Bei Produktrezensionen im Online-Shopping wird der umgekehrte Sachverhalt beobachtet. Kunden diskontieren Bestbewertungen, weil sie dahinter nicht zuletzt Bemühungen des Anbieters vermuten. Demgegenüber gelten schlechte Rezensionen als authentischer. Bei der Arbeitgeberbewertung in sozialen Medien ist eine sehr negative Bewertung eher die Ausnahme und spiegelt oft eine beson-

Abb. 5: Auswahlwahrscheinlichkeit in Abhängigkeit des Gehalts für eine bekannte Marke



Quelle: Stahl/Katzenstein/Heitmann/Herdtweck, www.quantilope.com.

dere Situation einzelner Arbeitnehmer wider. Umgekehrt werden positive Bewertungen offenbar als überwiegend glaubhaft angesehen und weniger individuell interessengetrieben eingestuft als dies bei der Produktwahl der Fall ist.

Zuletzt zeigt sich im Vergleich der relativen Wichtigkeit zwischen Social-Media-Bewertungen und Markenwert, dass sogar die Markenreputation der Employer Brand grosser, über viele Jahre etablierter Arbeitgebermarken den Reputationseffekt sozialer Medien scheinbar nicht kompensieren kann. Social-Media-Portale geben daher kleineren Unternehmen mit weniger etablierten Marken und weniger Mitteln für kostenintensive Instrumente wie Employer Awards die Chance, im Wettbewerb um die besten Talente mitzuspielen. Zwar können Unternehmen die Bewertungen auf diesen Portalen nicht beeinflussen, jedoch können sie zeigen, wie ernst sie das Feedback ihrer Mitarbeiter nehmen. Dies ist vor allem wichtig, da schon einzelne unzufriedene Mitarbeiter die gesamte Wahrnehmung eines Arbeitgebers negativ beeinflussen können.

Unterschiede in den Zielgruppen

Bei Unterteilung der Befragten nach Alter und Berufserfahrung ergeben sich grosse Unterschiede in der Bewertung der Faktoren (s. Abbildung 3). Die Gruppe der Experienced Professionals (>40 Jahre, mehr als 8 Jahre Berufserfahrung) orientiert sich deutlich weniger an Bewertungsportalen, aber auch weniger am Markennamen des Arbeitgebers. Für sie steht das Gehalt ganz besonders im Vordergrund. Interessanterweise ist das Gehalt für Young Professionals (<36 Jahre, weniger als 8 Jahre Berufserfahrung) weit weniger wichtig, dafür aber Social-Media-Bewertungsportale und die Unternehmensmarke. Bei beiden Zielgruppen

sind Employer Awards von geringster Relevanz für die Arbeitgeberwahl.

Dies lässt sich nicht zuletzt an den deutlichen Unterschieden des monetären Werts verschiedener Social-Media-Bewertungsvalenzen ablesen (s. Abbildung 5). Während die Unterschiede zwischen einer neutralen und einer positiven sowie einer negativen und neutralen Bewertung für Experienced Professionals mit

Insbesondere positive Social-Media-Bewertungen können als glaubhafte Indikatoren zum Arbeitsklima angesehen werden.

je ca. € 8000 Gehalt kompensiert werden können, nehmen Young Professionals schlechtere Bewertungen nur bei grossen Gehaltssprüngen in Kauf. Auffällig ist, dass Young Professionals bei Vorliegen überwiegend negativer Bewertungen im Gegensatz zu Experienced Professionals weitgehend unelastisch auf Gehaltssteigerungen reagieren. Bei negativen Bewertungen ist diese Zielgruppe offenbar kaum noch mit anderen Mitteln zur Vertragsunterzeichnung zu bewegen. Während der monetäre Wert einer positiven im Vergleich zu einer neutralen Bewertung bei € 18000 liegt, fällt dieser Wert für eine negative im Vergleich zu einer neutralen Bewertung fast 2,5-mal so hoch aus. Junge Arbeitnehmer mit weniger Arbeitserfahrung sind demnach bereit, bei einer entsprechend positiven Rezension deutliche Abstriche beim Gehalt hinzunehmen, wohingegen schlechte Bewertungen für die deutliche Mehrheit der Zielgruppe zum Ausschlusskriterium werden.

Implikationen und Schlussbetrachtungen

Auch wenn die Untersuchung nur innerhalb einer Branche mit hoher Qualifikation der Probanden durchgeführt wurde, so scheinen die Befunde auf eine Vielzahl von Industrien übertragbar. Zum einen ist die Pharma-Industrie von einem hohen Wettbewerb um Fachkräfte geprägt. Da die Verhandlungsmacht dadurch vor allem bei den Arbeitnehmern liegt, sind die Ergebnisse eher konservativ zu sehen. Zum anderen ist der Einfluss des Markenwerts sogar in einer Industrie mit sehr wenigen grossen und starken Marken nur sehr gering. Die Befunde sollten daher auch auf andere Industrien mit weniger starken Marken übertragbar sein. Aus den Ergebnissen lassen sich somit drei Implikationen für Unternehmen zur effektiveren Ausgestaltung des Employer Marketing ableiten.

1. Zunächst zeigt sich, dass die Priorisierung der Instrumente eines effektiven Employer Marketing dynamisch ist. Vor allem dynamische Instrumente wie Gehalt und Social-Media-Bewertungsportale spielen bei der Wahl eines Arbeitgebers die zentrale Rolle. Des Weiteren konnten wir einen grossen Unterschied zwischen den untersuchten Zielgruppen in Bezug auf die effektivsten Instrumente feststellen. Unternehmen sollten daher ihre Employer-Marketing-Aktivitäten stetig hinterfragen und anpassen. Dies erfordert regelmässige fundierte empirische Studien, z.B. mittels Choice-based-Conjoint-Experimenten, um Entscheidungen nicht im Blindflug zu treffen. Nur so ist es möglich, potenzielle Mitarbeiter zielgruppengerecht anzusprechen und diese im zunehmenden Wettbewerb um die besten Talente für sich begeistern zu können.

2. In Bezug auf die unter Arbeitgebern und Personalverantwortlichen

sehr populären Employer Awards zeigt sich, dass die Bedeutung dieser für die Arbeitgeberwahl nicht überschätzt werden sollte. In der von uns untersuchten Zielgruppe sind die Top-3-Awards lediglich einem Fünftel der Befragten bekannt und unabhängig von Alter oder Berufserfahrung sind diese auch bei grösserer Bekanntheit nachrangig für die Entscheidungsfindung. Angesichts der nicht unerheblichen Beträge und personellen Ressourcen, die in diesem Bereich investiert werden, sollten Unternehmen daher genaue Kosten-/Nutzenanalysen durchführen, um zu evaluieren, ob Awards für sie ein sinnvolles Instrument sind. Dies gilt vor allem für kleinere Firmen mit begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen.

3. Neben einem wettbewerbsfähigen Gehalt scheinen vor allem Social-Media-Bewertungsportale wie kununu.com grossen Einfluss auf den Erfolg des Employer Marketing zu haben. Insbesondere bei jüngeren Zielgruppen sind Bewertungen auf diesen Portalen ein zentrales Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl. Es scheint somit bedeutsam, positive Bewertungen als zentrale KPI im Employer Marketing zu ergänzen und die Möglichkeit der Unternehmenspräsentation bei solchen Portalen zu nutzen, um gegenüber interessierten Arbeitnehmern attraktiv zu sein. Einige Arbeitnehmer nutzen ihre (positiven) Bewertungen bereits aktiv in der Arbeitnehmerkommunikation. So weist beispielsweise Tchibo Studierende, die sich für ein

Praktikum auf der Unternehmens-Website informieren, explizit auf die positiven Bewertungen und Erfahrungsberichte auf dem Portal meinpraktikum.de hin. KPMG in der Schweiz kommentiert individuell jede Bewertung von Arbeitnehmern auf kununu.com, ob positiv oder negativ. Dies ist vor allem eine Chance für kleinere Unternehmen, da die Reputation, die ehemals mit dem Markennamen verbunden wurde, heute stärker aus Social-Media-Bewertungen der einzelnen Arbeitsgeber abgeleitet zu werden scheint. So können sogar unbekannte Arbeitgeber durch entsprechende Rezensionen einen mit etablierten Marken vergleichbaren Verhandlungsspielraum beim Gehalt erzielen. 🚩

Literatur

- Aaker, D. A. (2004): Leveraging the Corporate Brand, in: *California Management Review*, 46, 3, pp. 6–18.
- Balmer, J. M./Gray, E. R. (2003): Corporate Brands: What are They? What of Them?, in: *European Journal of Marketing*, 37, 7/8, pp. 972–997.
- Bijmolt, T. H./van Heerde, H. J./Pieters, R. G. (2005): New Empirical Generalizations on the Determinants of Price Elasticity, in: *Journal of Marketing Research*, 42, 2, pp. 141–156.
- Cable, D. M./Turban, D. B. (2001): Establishing the Dimensions, Sources and Values of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment, in: *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp. 115–163.
- Chambers, E. G./Foulon, M./Handfield-Jones, H./Hankin, S. M./Michaels III, E.G. (1998): The War for Talent, in: *The McKinsey Quarterly*, 3, pp. 44–57.
- DelVecchio, D./Jarvis, C. B./Klink, R. R./Dineen, B. R. (2007): Leveraging Brand Equity to Attract Human Capital, in: *Marketing Letters*, 18, 3, pp. 149–164.
- Elving, W. J./Westhoff, J. J./Meeusen, K./Schoonderbeek, J. W. (2013): The War for Talent? The Relevance of Employer Branding in Job Advertisements for Becoming an Employer of Choice, in: *Journal of Brand Management*, 20, 5, pp. 355–373.
- Filbeck, G./Preece, D. (2003): Fortune's Best 100 Companies to Work for in America: Do They Work for Shareholders?, in: *Journal of Business Finance & Accounting*, 30, 5–6, pp. 771–797.
- Fulmer, I. S./Gerhart, B./Scott, K. S. (2003): Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between Being a "Great Place to Work" and Firm Performance, in: *Personnel Psychology*, 56, 4, pp. 965–993.
- Henkel, S./Tomczak, T./Heitmann, M./Herrmann, A. (2007): Managing Brand Consistent Employee Behaviour: Relevance and Managerial Control of Behavioural Branding, in: *Journal of Product & Brand Management*, 16, 5, pp. 310–320.
- Joo, B. K./McClean, G. N. (2006): Best Employer Studies: A Conceptual Model From a Literature Review and a Case Study, in: *Human Resource Development Review*, 5, 2, pp. 228–257.
- Lohaus, D./Rietz, C. (2015): Arbeitgeberattraktivität – Der fragwürdige Wert von Arbeitgeberlabels auf Stellenanzeigen, in: *Wirtschaftspsychologie*, 3, S. 28–41.
- Menguc, B./Auh, S./Katsikeas, C. S./Jung, Y. S. (2016): When Does (Mis) Fit in Customer Orientation Matter for Frontline Employees' Job Satisfaction and Performance?, in: *Journal of Marketing*, 80, 1, pp. 65–83.
- Moroko, L./Uncles, M. D. (2008): Characteristics of Successful Employer Brands, in: *Journal of Brand Management*, 16, 3, pp. 160–175.
- Naundorf, J./Spengler, T. (2012): Notwendige Bedingungen für die Aussagekraft von Employer-Award Ergebnissen, in: *PERSONAL-Quarterly*, 3, S. 28–33.
- Scherm, E./Fleischmann, L. (2008): Personal-Awards: Präsenz in den Medien. In: *Personal*, 10, S. 20–23.
- Scherm, E./Süß, S. (2010): Personalawards: Legitimationsfassade, Mythos, Symbol?, in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 79, 4, pp. 254–256.
- Sivertzen, A. M./Nielsen, E. R./Olafsen, A. H. (2013): Employer Branding: Employer Attractiveness and the Use of Social Media, in: *Journal of Product & Brand Management*, 22, 7, pp. 473–483.
- Swait, J./Erdem, T./Louviere, J./Dubelaar, C. (1993): The Equalization Price: A Measure of Consumer-Perceived Brand Equity, in: *International Journal of Research in Marketing*, 10, 1, pp. 23–45.
- Tavassoli, N. T./Sorescu, A./Chandy, R. (2014): Employee-Based Brand Equity: Why Firms with Strong Brands Pay Their Executives Less, in: *Journal of Marketing Research*, 51, 6, pp. 676–690.
- Weinert, S. (2017): Zum Zusammenhang zwischen Employer Awards und Arbeitgeber-Attraktivität, in: *Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics*, 35, S. 1–9.