



TOP-MARKE

FIRMA

Mitarbeiter. Wer heute als Unternehmer vielversprechende Fach- und Führungskräfte gewinnen – und vor allem binden – will, der muss sich gezielt eine arbeitnehmerfreundliche Marke aufbauen.

Puchheim bei München. Wilhelm Stemmer, Gründer und Geschäftsführer von Stemmer Imaging, sitzt in seinem Büro und gießt sich eine Tasse Tee ein. Seine Tür steht offen, wie immer. Der 70-Jährige will ansprechbar sein. Für alle seine Mitarbeiter, auch zwischen-durch. Schließlich helfen sie tagtäglich mit, dass ihm die Arbeit nach wie vor Spaß macht. Stemmer weiß noch genau, wie es 1973 losging. Auf einem Sideboard steht ein silberner Bilderrahmen, hinter Glas die leicht vergilbte Eröffnungsbilanz. 4800 D-Mark Startkapital und einen Renault 4 mit Revolverschaltung – mehr hatte er damals nicht. Heute ist Stemmer Imaging mit seinen Spezialkameras europäischer Marktführer mit Niederlassungen in elf Ländern. 2014 lag der Umsatz bei 70 Millionen Euro. Das geht nicht ohne gute, engagierte Leute, die möglichst lange bleiben und sich wohlfühlen in der Firma.

Gute Bewertungen auf externen Portalen

Was Unternehmer Stemmer dafür tut? Zunächst einmal pflegt er den Wohlfühlfaktor. Zweimal in der Woche gibt es Rückenmassage, jeden Tag kostenlos Obst und Salat, Tee und Kaffee, darüber hinaus Sportgruppen, Sommerfeste, Ausflüge mit den Familien. „Meine Mitarbeiter sollen täglich gerne in ➤

Foto: Thomas Dashuber

Die Lage verschärft sich

Was Unternehmer meinen, die Schwierigkeiten haben, Stellen zu besetzen.



die Arbeit kommen“, betont Stemmer und legt eine Statistik auf den Tisch. 47 der 150 Angestellten sind seit mehr als zehn Jahren im Betrieb. Ein gutes Zeichen. Und wenn Stemmer mal wieder zu Kununu.com surft, dem Marktführer unter den Bewertungsportalen für Arbeitgeber, stimmen ihn die guten Werte optimistisch. Vor allem beim Thema „Wohlfühlfaktor“ bekommt Stemmer Imaging überzeugende Traumnoten.

Offenheit kommt sehr gut an

Es zählt freilich nicht der Wohlfühlfaktor allein; auch nicht nur das Produkt oder der Bekanntheitsgrad der Marke. „Ganz wichtig ist Sicherheit“, so Stemmer. Die Mitarbeiter möchten sich darauf verlassen können, dass es die Firma auch übermorgen noch gebe. „Menschen wollen sich etwas aufbauen“, sagt er. Daher hat der Unternehmer schon vor Jahren seine Nachfolge geregelt und setzt auf Offenheit. Gibt es genügend Aufträge? Sind wir weiter auf Wachstumskurs? Wo hakt es? In allen Abteilungen hängen die aktuellen Zahlen an einer Pinnwand. Bei jedem Vertragsabschluss über 30 000 Euro läutet eine goldene Schiffsglocke im Treppenhaus. Stemmer: „Das hebt die Stimmung im ganzen Haus.“

Vier von zehn Unternehmen in Deutschland haben Probleme, geeignete Bewerber zu finden. Das zeigt eine Studie des Personalienstellers Manpower Group. Die Hälfte von ihnen sorgt sich bereits um ihre Wettbewerbsfähigkeit (siehe „Die Lage verschärft sich“). Firmen sollten daher gegensteuern. Experten sind sicher: Wer sich als arbeitnehmerfreundliche, starke Marke präsentiert, kann sich von den Wettbewerbern abheben und findet leichter Mitarbeiter. **Christian H. Menczik, Headhunter bei Menczik Executive Search in Lünen in der Nähe von Dortmund: „Unternehmer müssen dafür stärker auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen.“ Er sucht seit 17 Jahren Führungskräfte für Mittelständler und weiß aus seiner Praxis: „Geld allein zählt heute nicht mehr. Wichtiger werden Work-Life-Balance und Eigenverantwortung.“**

Die Mitarbeiter wünschen sich flexible Arbeitszeiten und Homeoffice, mehr Zeit für sich selbst und ihre Familie; sie wollen in gleichberechtigten Teams arbeiten, möchten flache Hierarchien, mehr Entscheidungsfreiheit und Budgetverantwortung sowie gute Entwicklungsmöglichkeiten. Um die Belegschaft langfristig zu binden, zählen nach einer Studie der

Hays AG aus Sicht der Angestellten auch Zusatzleistungen wie die betriebliche Altersversorgung (siehe Seite 20: „Gut gesichert“).

Ganz in diesem Sinne resümiert Markus Eicher, Experte für das Thema Arbeitgebermarke bei der Beratung WBPR in München: „Die Zeiten, in denen Mittelständler mit Anzeigen ‚Wir suchen‘ auf Mitarbeiterpirsch gehen können, sind definitiv vorbei.“ Heute laute die Perspektive „Wir bieten“. Aus dem



Flache Hierarchien und viel Entscheidungsfreiheit machen Arbeitgeber für Fachkräfte attraktiv.

Arbeitsmarkt ist ein Bewerbermarkt geworden, auf dem nur punkten kann, wer sich als starke Arbeitgebermarke präsentiert. „Um ihr Markenprofil zu schärfen, sollten Mittelständler systematisch an ihrer Marke arbeiten“, folgert der Berater (siehe Seite 21: „Am Markt deutlich sichtbar sein“).

Guter Mix für die Vorsorge

Eine Arbeitgebermarke setze sich aus vielen Bausteinen zusammen, vom Gesundheitsmanagement über flexible Arbeitszeitmodelle und interessante Aufgabenbeschreibungen bis zu Kinderbetreuung und Altersvorsorge, sagt Alois Messing, Projektleiter der Initiative Fachkräfte (Inifa) in Düsseldorf, die seit 2009 den Austausch zwischen Mittelständlern fördert (siehe Seite 20: „An Extras interessiert“). Messing: „Viele Unternehmer haben viele attraktive Ange-

bote im Programm, aber reden kaum darüber.“

Andreas Thullner nickt. Der Berater bei der zur S-Finanzgruppe zählenden SV bAV Consulting in Stuttgart weist seine Kunden immer wieder auf die Bedeutung eines guten Gesamtpakets hin. „Ein guter Mix von Leistungen ist entscheidend, um sich bei der Mitarbeitersuche aus der Masse der Unternehmen hervorzuheben“, betont er. Einen Arbeitgeberzuschuss zur Altersversorgung plus Lebensarbeitszeitkonten zum Beispiel. Welche Variante ein Firmenchef wähle, spiele dabei nicht die entscheidende Rolle. „Die Modelle sollten einfach und verständlich sein und sich der Lebenssituation des Mitarbeiters anpassen“, so Thullner. „Beim Arzt nehme ich ja auch nicht 40 Jahre lang dasselbe Medikament.“ Christian Wörle, Leiter Firmenkundenabteilung der Spar-

kasse Fürstfeldbruck, ergänzt: „Wir nehmen dem Mittelständler mit unserem Partner, dem SVS Sparkassen VersicherungsService, den Verwaltungsaufwand fast komplett ab und beraten die Mitarbeiter individuell.“ Sein Rat: keine Angst vor vermeintlichem Aufwand, sondern einfach tun.

Friedrich Streifeneder beherzigt das seit zwölf Jahren. Der Chef von Streifeneder Orthopädietechnik in Emmering bei München bietet seinen Mitarbeitern eine Pensionskasse, in die sie Teile ihres Gehalts ansparen können. Steuern und Sozialabgaben entfallen für diesen Betrag; Streifeneder spart den Arbeitgeberanteil an der Sozialversicherung und motiviert zugleich seine Leistungsträger. 20 Prozent der 700-köpfigen Belegschaft nehmen das Angebot wahr. Ein Mitarbeiter aus der Personalabteilung berät die Interessierten alle zwei, drei Jahre gemeinsam mit ▶

Foto: FL Online



GUT

GESTALTET

Heike Simmet zum richtigen Onlineauftritt.

- **Struktur.** Eine klare Gliederung der Homepage ist unverzichtbar für Arbeitgeber. Als ratsam gilt oben in der Menüleiste ein Reiter „Karriere“.
- **Austausch.** Gerade junge Bewerber erwarten eine interaktive Website. Ein Chat-Fenster oder eine lebendige Facebook-Diskussion ist Pflicht.
- **Authentisch.** Gerade bei Unternehmensvideos kommt es auf die Balance an – nicht zu gelockt, nicht zu laienhaft. Wichtig: das Besondere der Firma hervorheben. Beim ersten Mal am besten mithilfe einer Medienagentur.
- **Offen.** Es gilt, die Firma so transparent wie möglich zu präsentieren – gerne mit Umsatzzahlen. Videos aus dem Unternehmensalltag, Interviews mit Mitarbeitern oder ein 360-Grad-Spaziergang durch die Firma machen die Seiten lebendig.

GUT

GESICHERT

Andreas Thullner über Formen der Altersvorsorge.

- **Direktversicherung.** Teile des Bruttogehalts werden bei dieser betrieblichen Altersversorgung vom Arbeitnehmer angespart. Bis zu 4 Prozent der Beitragsbemessungsgrenze der Rentenversicherung sind steuer- und sozialabgabenfrei. Die Leistung wird später versteuert.
- **Pensionskasse.** Sie gewährt den Arbeitnehmern einen Rechtsanspruch auf zugesagte Leistungen. Der Chef zahlt die Beiträge, oft wie bei der Direktversicherung auch via Entgeltumwandlung.
- **Unterstützungskasse.** Beiträge in der Ansparphase sind ebenfalls steuer- und sozialabgabenfrei. Die Leistungen sind später zu versteuern und unterliegen der Kranken- und Pflegeversicherungspflicht.



einem Profi der Sparkasse dazu, ob das Vorsorgekonzept noch zur Lebenssituation passt. Streifeneder: „Für uns sind die Sonderleistungen ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterbindung.“

Website als Visitenkarte

Inifa-Experte Alois Messing rät Unternehmern, solche Angebote auch auf ihrer Homepage deutlich sichtbar zu machen, und sagt: „Die Firmenwebsite ist heute unverzichtbar, um sich als Arbeitgeber zu präsentieren.“ Statt viel Geld in klassische Anzeigen zu stecken, die von den meisten potenziellen Bewerbern nicht wahrgenommen werden, sollten Mittelständler lieber in eine exzellente Website investieren. Die Homepage ist aus Sicht der Rasteder Beraterin und Hochschulprofessorin Heike Simmet heute die wichtigste Visitenkarte für ein Unternehmen (siehe Seite 19: „Gut gestaltet“). Sie sagt: „Was die Bewerber früher erst beim Besuch vor Ort erfuhren, erwarten

sie heute schon beim Klick auf die Website.“

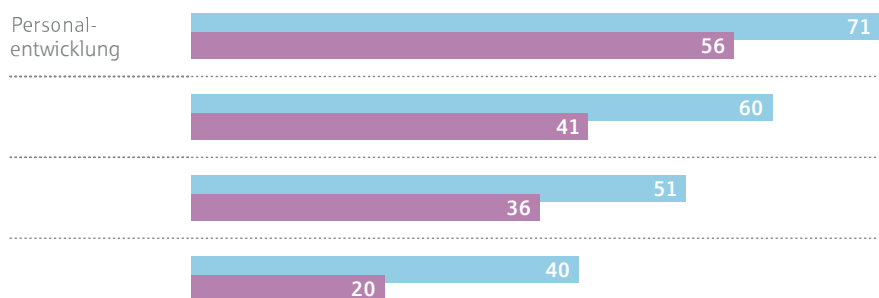
Martin Brochhaus ist das längst in Fleisch und Blut übergegangen. Der oberste Personaler von Gira Giersiepen, einem Experten für Schalterprogramme und Gebäudetechnik in Radevormwald, hat sich schon vor zwei Jahren mit Unternehmer Dirk Giersiepen zusammengesetzt und beschlossen: Unsere Homepage soll Gira zum Anfassen zeigen. Heute strahlen unter www.arbeitgeber.gira.de Mit-


arbeiter von der Website und erzählen über Berufliches und Privates. „Alle Geschichten repräsentieren wesentliche Werte unseres Unternehmens“, so Brochhaus. Welche dazugehören, haben Unternehmensleitung, Mitarbeiter und eine externe Agentur in monatelanger Projektarbeit entwickelt. Am Ende stand die Arbeitgebermarke Gira, eine Firma, die auf außerordentlichen Pioniergeist, vertrauensvolles Miteinander und privates Wohlergehen der Mitarbeiter setzt.

An Extras interessiert

Geeignete Instrumente zur Mitarbeiterbindung aus Sicht der

■ Mitarbeiter ■ Geschäftsleitung





Flexibel auf Wünsche der Mitarbeiter eingehen: Das macht gute Arbeitgeber aus.

Natürlich müssen die Werte im Alltag gelebt werden. Das passiert aus Sicht der Mitarbeiter auch. In mehreren Arbeitgeber-Rankings liegt die Firma vorne. Die guten Ergebnisse spülen Nachwuchs ins Haus: 800 Initiativbewerbungen bekam Personalchef Brochhaus allein 2014 auf den Tisch.

Kein Wunder, dass sich die Zahl der Unternehmen, die beim Great-Place-to-Work-Wettbewerb mitmachen, in den vergangenen sieben Jahren verdreifacht hat. Etwa 600 Firmen nahmen 2015 teil. Kleinere Betriebe profilieren sich laut Karsten Schulte-Deußen vom Institut Great Place to Work in Köln dabei meist über die Unternehmerpersönlichkeit und bieten ihren Leuten viele Gestaltungsmöglichkeiten. Größere Mittelständler überzeugen eher mit Fürsorge, von Familienfreundlichkeit bis zur Altersvorsorge.


Für Peter Stahl, den Vorstandsvorsitzenden des Käseherstellers Hochland aus Heimenkirch, ist die Haltung das Fundament für eine

Arbeitgebermarke. „Nur wer sich aufrecht für den ganzen Menschen interessiert und nicht nur für Leistung und Titel eines Mitarbeiters, ist ein guter Arbeitgeber“, so Stahl. Arbeitszeit sei Lebenszeit. Hochland setzt daher auf Familienorientierung. Flexible Teilzeit ist sogar für Führungskräfte möglich. Mitarbeiter können aus der Kantine Mittagessen für ihre Schulkinder mit nach Hause nehmen und auch einmal einen Tag länger daheimbleiben, wenn der Nachwuchs Grippe hat. Stahl, Vater von vier Kindern, ist nach der Geburt des jüngsten Kindes selbst einige Zeit zu Hause geblieben. „Wir wissen ja, wie das ist“, sagt er.

Vor 15 Jahren hatte der Vorstand des Familienunternehmens, das die 1600 Mitarbeiter in Deutschland schon zweimal unter die 100 Top-Arbeitgeber gewählt haben, eigenhändig Leitlinien der Führung und Zusammenarbeit formuliert. Sie sind seitdem maßgeblich für alle Hochländer. Stahl ist überzeugt: „Die interne Kultur muss stimmen, nur dann kann die Vermarktung funktionieren.“

Ehrliches Vertrauen motiviert

Auch Unternehmer Wilhelm Stemmer feilt immer weiter an seiner Marke. Im Moment heißt das: die Bedürfnisse der Mittdreißiger in den Blick nehmen. Etwa die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Überdurchschnittlich viele junge Väter im Unternehmen nutzen die zweimonatige Elternzeit. „Solche Abwesenheiten sind nicht einfach zu kompensieren“, weiß Stemmer. Doch sein Team ist durch sein Vertrauen noch motivierter. Stemmers Tipp: offen sein, zuhören, möglich machen, was geht.

Anja Dilk/Heike Littger 



Experte
Markus Eicher
von WBPR zur
Arbeitgebermarke

„Am Markt sichtbar sein“

PROFITS: Wie feilen Arbeitgeber am besten an ihrer Marke?

Eicher: *Das Unternehmen muss als überzeugende Marke am Markt deutlich sichtbar sein, um Fachkräfte gewinnen zu können. Die Arbeitgebermarke braucht auch ein scharfes Profil, das zum Unternehmen passt. Nur dann hilft sie dabei, genau die Mitarbeiter zu finden, die die Firma braucht.*

PROFITS: Was heißt das konkret?

Eicher: *Ein Mittelständler sollte sich erst selbst genau unter die Lupe nehmen. Dafür ist es hilfreich, gezielt die Mitarbeiter zu befragen, die in den vergangenen zwei bis zwölf Monaten eingestellt wurden. Warum bist du zu uns gekommen? Warum willst du bleiben? Anschließend sollte der Unternehmer seine Zielgruppe in den Blick nehmen ...*

PROFITS: ... also die Bewerber, die er gewinnen will.

Eicher: *Genau. Welche Menschen sprechen wir an? Was sollten unsere künftigen Mitarbeiter mitbringen? Dabei sollte das Unternehmen permanent neu überprüfen, was seine Zielgruppe erwartet. Konkurrieren wir noch mit Konzernen oder suchen die Kandidaten wieder die Exzellenz der Ingenieurleistungen im Mittelstand? Die Ansprache muss schließlich zu den Erwartungen der Bewerber passen.*