

Schriftliche Projektarbeit zur Fortbildungsprüfung  
"Gepr. Betriebswirt / Gepr. Betriebswirtin"  
bei der IHK Bonn/Rhein-Sieg

## Entwicklung eines Personalmarketingkonzepts zur Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in einem mittelständigen Dienstleistungsunternehmen

Michael Kröger | Zeisigweg 12 | 50170 Kerpen

Prüfungsnummer 20

Tel. priv. (0 22 73) 56 53 70

Tel. berufl. (02 21) 27 27 57-0



Kerpen, 6. Mai 2011

**COPYRIGHT** by Michael Kröger

## I. Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
1.1. Unternehmensvorstellung .....	1
1.2. Problemstellung .....	2
1.3. Zielsetzung.....	3
2. Analyse der Ausgangssituation.....	3
2.1. Beschreibung und Bewertung der Ist-Situation.....	3
2.1.1. Unternehmenskultur.....	4
2.1.2. Führungsstil im Unternehmen .....	5
2.2. Betriebswirtschaftliche Analyse.....	5
2.2.1. Betriebswirtschaftliche Entwicklung.....	6
2.2.2. Kostenermittlung für Fluktuation, Krankheit, Absentismus .....	6
2.2.3. Kostenermittlung für die Rekrutierung u. Einarbeitung .....	11
2.2.4. Kostenermittlung Mitarbeitertrennung.....	12
2.2.5. Gesamtkosten .....	12
3. Konzeptentwicklung, Lösungsansätze.....	13
3.1. Beschreibung des Soll-Zustands.....	13
3.1.1. Internes Personalmarketing.....	13
3.1.2. Mitarbeitermotivation, Führungsmodelle MbO, MbD.....	13
3.1.3. Cafeteria-System .....	15
3.1.4. Personalentwicklung .....	16
3.1.5. Trennungsmanagement.....	16
3.2. Externes Personalmarketing.....	17
3.2.1. Employer Branding.....	17
3.2.2. Rekrutierungskanäle, Social Media.....	18
3.3. Nutzwertanalyse.....	19
4. Betriebswirtschaftliche Gesamtbetrachtung.....	20
4.1. Projektkosten- und Planung.....	20
4.1.1. Kosten Internes Personalmarketing.....	21
4.1.2. Kosten Externes Personalmarketing.....	22
4.1.3. Gesamtkosten .....	23
4.1.4. Projektplanung, Projektqualität .....	25
4.2. Finanzierung.....	25

4.2.1. SWOT-Analyse.....	27
4.3. Fazit.....	29
5. Empfehlung für die Geschäftsleitung .....	30
5.1 Konzeptumsetzung.....	30
5.2. Kick-Off-Veranstaltung .....	30

## II. Anhang

1. Unternehmensgrundsätze
2. Abbildungsverzeichnis und Beispiele
3. Tabellenverzeichnis
4. Abkürzungsverzeichnis
5. Literatur- u. Quellenverzeichnis
6. Ehrenwörtliche Erklärung

## 1. Einleitung

### 1.1 Unternehmensvorstellung

Die Dienstleistung GmbH wurde 1989 als Ingenieurbüro gegründet. Nach wie vor ist die Dienstleistung GmbH Inhaber geführt und hat sich sehr früh auf den Automobilbereich konzentriert. Die generell gute Entwicklung in dieser Branche und die Übernahme weiterer kleinerer Ingenieurdienstleister, ließ das Dienstleistungsportfolio größer und interessanter werden. Für große Automobilhersteller werden unterschiedliche Baugruppen eines Personenkraftwagens entwickelt und konstruiert. Aktuell beschäftigt das Unternehmen 600 Mitarbeiter und ist in fünf Abteilungen unterteilt.

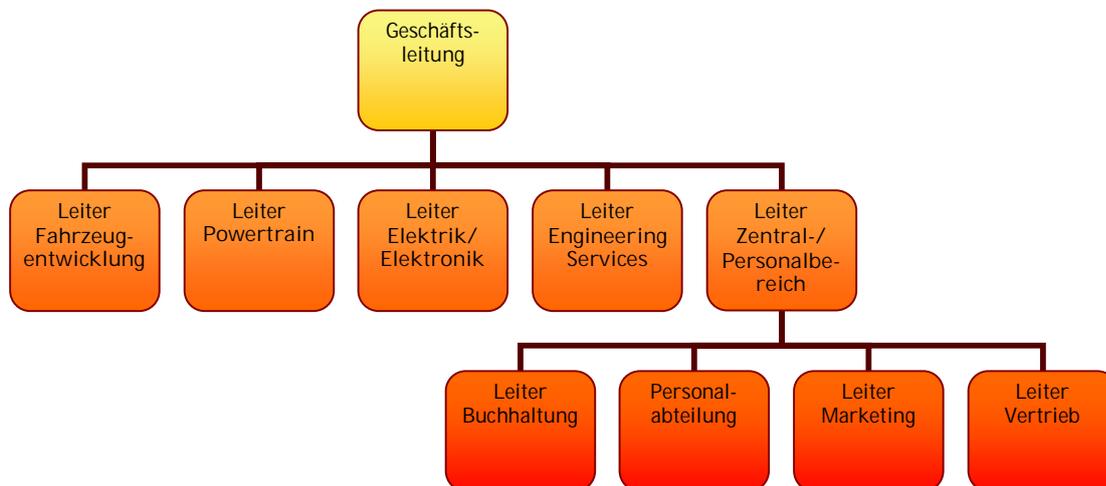


Abb. 1

Quelle: Personalabteilung

Die Dienstleistungen werden im Rahmen von Werkverträgen in der Hauptniederlassung in Köln, oder bei Bedarf beim Kunden vor Ort erbracht. Durch die komplexen und zum Teil umfangreicheren Projekte, besteht der Großteil der Belegschaft aus Ingenieuren und Technikern. Der Zentralbereich gliedert sich in die Abteilungen Marketing, Vertrieb, Personal und Buchhaltung. Der Vertrieb ist dezentral strukturiert, und besteht aus mehreren Vertriebsmitarbeitern und einem Team zur Großkundenbetreuung. Diese Teams agieren aus fünf regionalen Niederlassungen (Wolfsburg, Köln, Stuttgart, Ingolstadt, München) und werden vom Zentralbereich unterstützt.

## 1.2 Problemstellung

Der Umsatz konnte in den letzten Jahren zwar nur geringfügig, aber sukzessive gesteigert werden, da ein Teil des Gewinns verwendet wird, um verstärkt neue

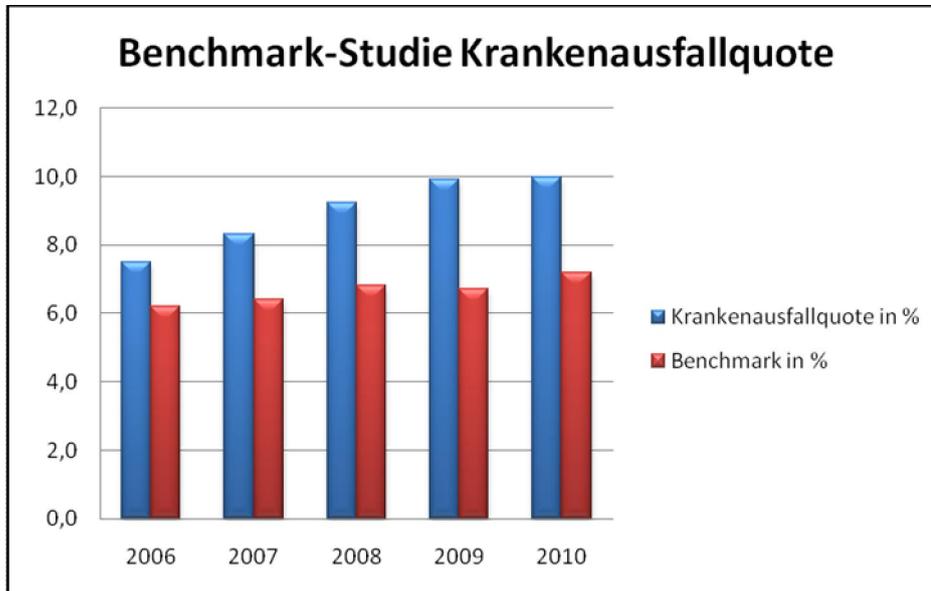


Abb. 2

Quelle: Personalabteilung

Kunden und Aufträge zu akquirieren. Leider führte diese Unternehmensstrategie nicht zu dem gewünschten Ergebnis, was durch einen konstant gebliebenen Gewinn belegt wird. Eine Benchmark-Studie hat ergeben, dass die Dienstleistung GmbH branchenunüblich hohe Werte in den Bereichen Mitarbeiterfluktuation und Krankenausfallquote aufweist.

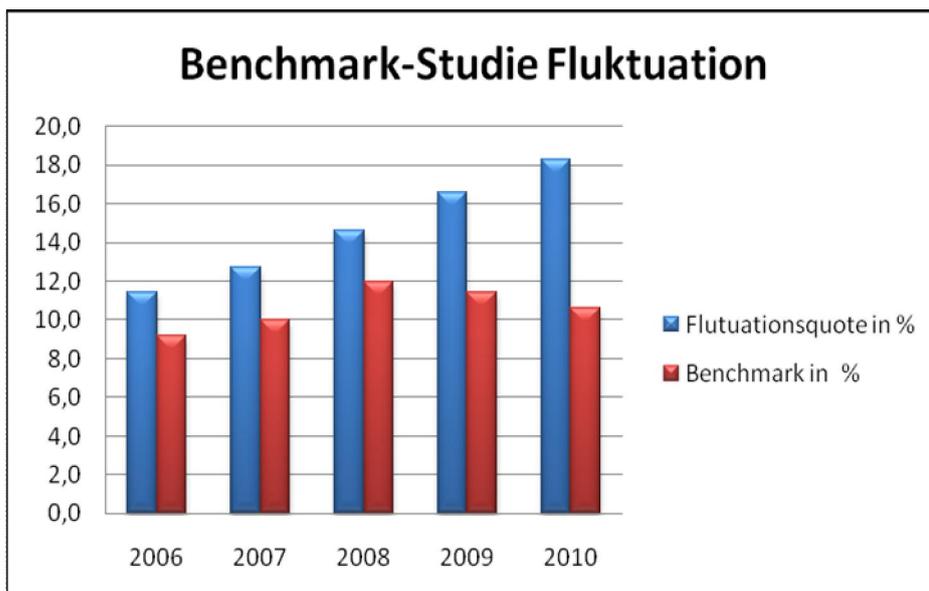


Abb. 3

Quelle: Personalabteilung

Die Mitarbeiter beschreiben den Führungsstil als autoritär. Personalentwicklung existiert nur rudimentär, obwohl das know-how durch die Personalabteilung bereitgestellt werden könnte. In den vergangenen Monaten häufen sich Kundenbeschwerden bezüglich Produktqualität und mangelnder Serviceleistung. Das Image des Unternehmens gerät zunehmend in Schieflage, wodurch die Vertriebstätigkeiten und die Rekrutierung neuer Mitarbeiter erschwert wird.

### 1.3 Zielsetzung

Diese Projektarbeit soll untersuchen, wie sich die Implementierung eines Personalmarketingkonzepts auf den Unternehmenserfolg auswirken könnte. Hierbei liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung von wettbewerbsfähigem Mitarbeiterpotenzial und dem Aufbau einer positiven Unternehmensreputation, die eine Senkung der Personalkosten sowie Steigerung der Kundenzufriedenheit zum Ziel hat.



## 2. Analyse der Ausgangssituation

### 2.1 Beschreibung und Bewertung der Ist-Situation

Die strategische Ausrichtung der Dienstleistung GmbH eigene finanzielle Mittel verstärkt dem Vertrieb zuzuführen ist grundsätzlich sinnvoll, um einen kontinuierliches Wachstum zu gewährleisten. Die steigende Neukundenanzahl und der damit verbundene Umsatzzuwachs bestätigen diese Vorgehensweise. Zeitgleich wurde es allerdings versäumt, diese betriebswirtschaftliche Strategie ganzheitlich zu verfolgen. Fast analog zu den steigenden Umsatzzahlen stiegen auch die Personalkosten. Als Ingenieurdienstleister ist der Erfolg der Dienstleistung GmbH überwiegend von den Fähigkeiten und der Motivation ihrer Mitarbeiter abhängig. Bedingt durch die erhöhte Anzahl von Kundenaufträgen nahm die Belastung für jeden Mitarbeiter zu und hatte damit die Steigerung von Fehlern und eine nachlassende Mitarbeitermotivation zur Folge. Zum Teil wurden hier Fehler in der Personalplanung gemacht und die Möglichkeiten der Beschaffung zusätzlicher Mitarbeiter zu positiv eingeschätzt. Dadurch erhöhten sich die Rek-

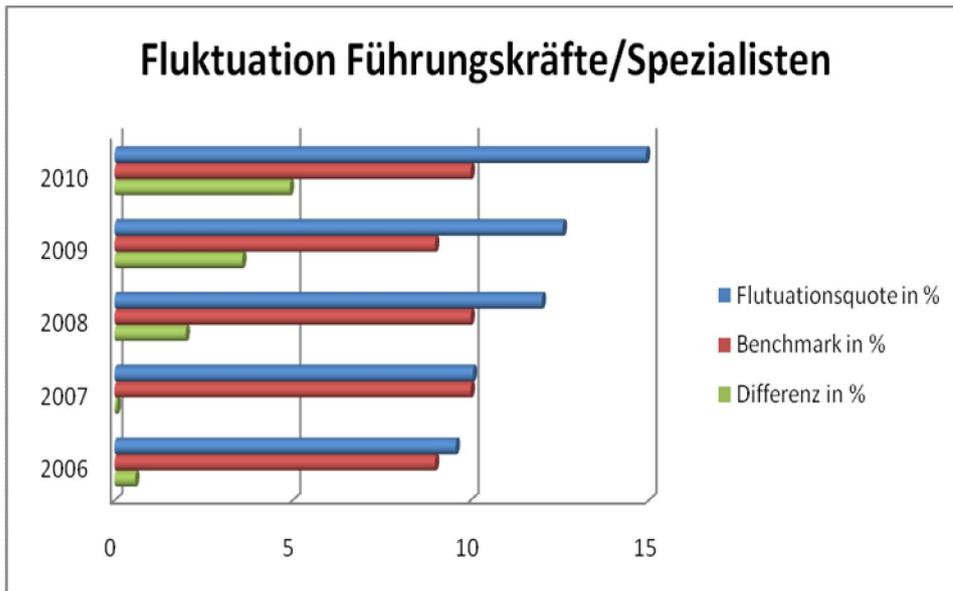


Abb. 7

Quelle: Personalabteilung

Hierzu gehören:

- Eigenkündigungen von Mitarbeitern mit einer Betriebszugehörigkeit von unter 12 Monaten,
- Zugehörigkeit zu den Mitarbeitergruppen, Führungskräfte/Spezialisten, Ingenieure/Techniker und Mitarbeiter Zentralbereich, (ohne Schüler, Studenten, Wehrpflichtige und Mitarbeiter in Elternzeit),
- oder Mitarbeiter die im gleichen Zeitraum von der Dienstleistung GmbH ohne erkennbare bzw. triftige Gründe freigesetzt wurden.

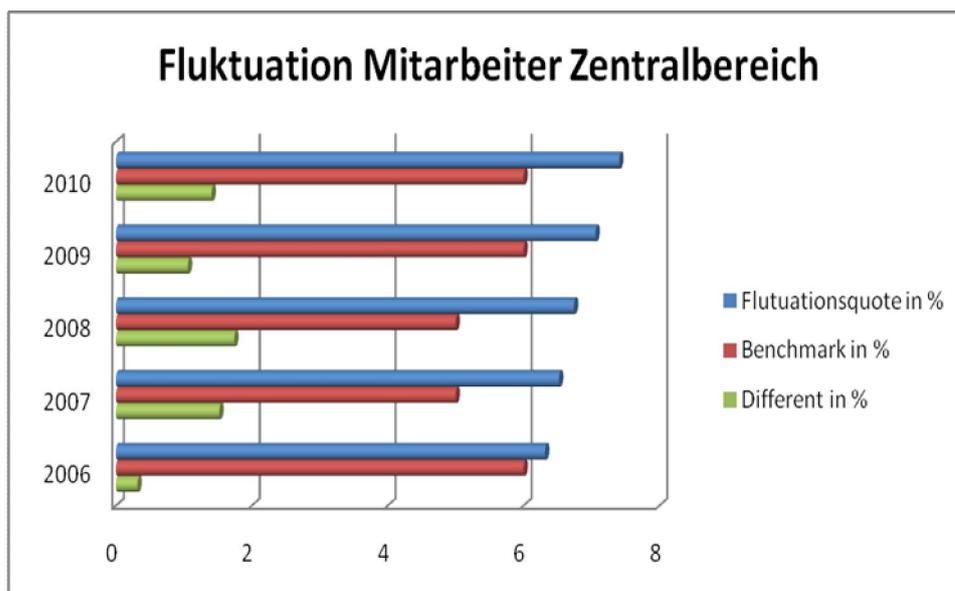


Abb. 8

Quelle: Personalabteilung

Je höher die Mitarbeiterfluktuation innerhalb einer Periode, umso mehr Kosten werden verursacht (siehe Tabelle 3.1). Aufgrund des strukturellen Aufbaus der Dienstleistung GmbH sind in diesem Unternehmen 67 Führungskräfte/Spezialisten, 492 Ingenieure/Techniker und 41 Mitarbeiter im Zentralbereich beschäftigt. Die Personalintensität<sup>7</sup> betrug im Jahr 2010 72,3%, wovon die Berufsgruppe der Ingenieure und Techniker den größten Anteil hat.

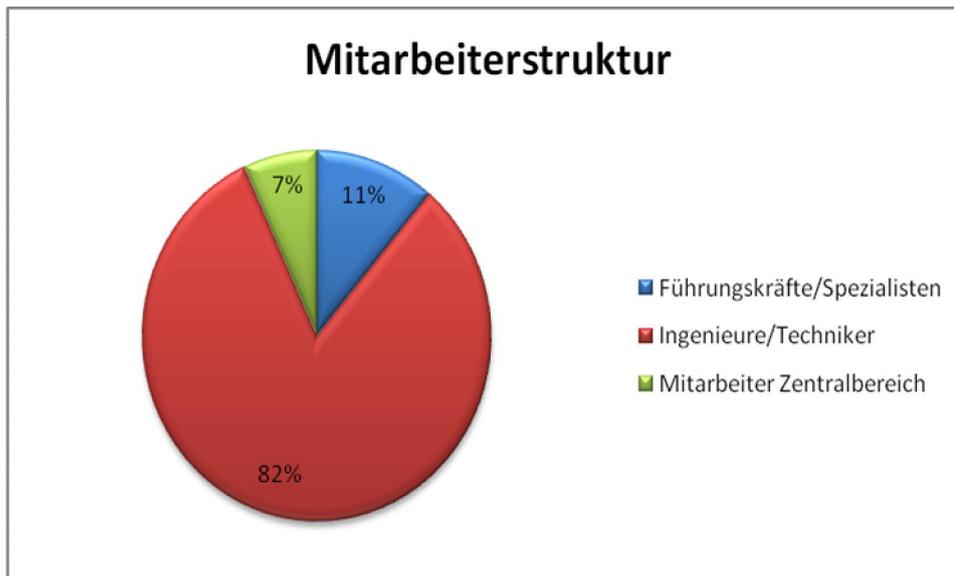


Abb. 9

Quelle: Personalabteilung

Eine statistische Auswertung hat ergeben, dass die Fluktuationen in der Mitarbeitergruppe Techniker/ Ingenieure am stärksten ausgeprägt ist.

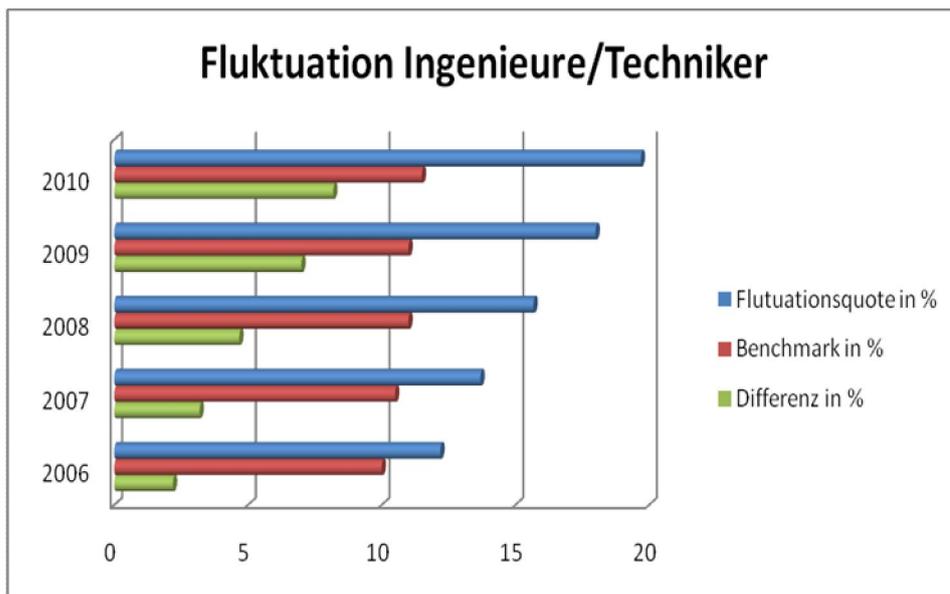


Abb. 10

Quelle: Personalabteilung

<sup>7</sup> <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/personalintensitaet/personalintensitaet.htm>

## Absentismus

Die Kosten hierfür sind nur schwer zu ermitteln und müssen dennoch berücksichtigt werden, da es sich bei den hier entstehenden Kosten um Opportunitätskosten handelt. Wenn Mitarbeiter nur noch nach Vorschrift arbeiten, kann es zu Verzögerungen in der Wertschöpfungskette kommen, deren Folge zum Beispiel eine Konventionalstrafe sein kann. Innovation in der Entwicklung, oder Ideen für eine Prozessbeschleunigung bleiben aus und bedeuten für das Unternehmen nicht realisierte Kosteneinsparungen und Technologievorteile.



### 2.2.3. Kostenermittlung für die Rekrutierung und Einarbeitung

Wie unter dem Punkt Fluktuation beschrieben ist im Rahmen der Kostenermittlung für die Rekrutierung bzw. Einarbeitung der gleiche Ansatz zu wählen. Bei der Ermittlung dieser Kosten handelt es sich um Wiederbeschaffungskosten innerhalb einer Periode und nicht um Kosten die dem Unternehmenswachstum dienen. Die Kostenermittlung (siehe Tabellen 3.3/3.4/3.5) betrachtet drei wesentliche Aspekte:

- a. Direkte Kosten der Rekrutierung - internes Rekrutierungspersonal, Anzeigenschaltung, Headhunter, Messebesuch
- b. Indirekte Kosten für Einarbeitung und Trainings - training on the job, training off the job
- c. Kosten für den Produktivitätsverlust während der Startphase

Für die Berechnung des Produktivitätsverlustes wird eine durchschnittliche Dauer von sechs Monaten als Einarbeitung betrachtet, in der der neue Mitarbeiter nicht seine volle Produktivität erreicht. Das für diesen Zeitraum gezahlte Gehalt wird als Produktivitätsverlust gewertet.

### 3. Konzeptentwicklung, Lösungsansätze

#### 3.1. Beschreibung des Soll-Zustand

Übergeordnetes Ziel ist die Erreichung angemessener Personalkosten, wie sie in der Branche mit einer vergleichbaren Unternehmensgröße, üblich sind. Die Geschäftsleitung erwartet durch die spürbare Senkung der Personalkosten das sich bei gleich bleibenden, oder steigenden Umsatzzahlen der Gewinn erhöht. Hierbei stehen besonders die Senkung der Fluktuation und Krankenausfallkosten im Fokus, da diese als ursächlich angesehen werden.

Ziel ist es, die Fluktuations- und Krankenausfallquote in den Berufsgruppen

- Führungskräfte/Spezialisten und
- Ingenieure/Techniker

ab 2013 um jeweils 0,5 Prozentpunkte p.a. zu senken, bis diese ein Benchmark-Niveau erreicht haben. Um das Finanzierungsrisikos zu begrenzen, soll sich die Investition nach Mittelabfluss innerhalb von drei Jahre amortisieren und mit 10% verzinsen.

##### 3.1.1. Internes Personalmarketing

Das interne Marketing verfolgt das Ziel das vorhandene Mitarbeiterpotenzial zu erhalten und zu entwickeln, damit dieses dem Unternehmen langfristig zur Verfügung steht. Nach der Analyse der Ausgangssituation wird deutlich, dass bei der Dienstleistung GmbH interne Fehlentwicklungen zu überhöhten Kosten und einer schlechten Unternehmensreputation führen. Dazu verfolgt dieser Lösungsansatz vier Schwerpunkte die die Mitarbeitermotivation erhöhen und damit den Personalkostenanteil senken sollen.

##### 3.1.2. Mitarbeitermotivation, Führungsmodelle MbO, MbD<sup>9</sup>

Die Mitarbeitermotivation ist von der zwischenmenschlichen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter abhängig. Vertrauen und ein wertschätzenden Führungsstil sind hierfür unerlässlich. Der derzeit bei der Dienstleistung GmbH praktizierte, autoritäre, Führungsstil wirkt sich negativ auf die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter aus und führt damit zu einer hohen Kostenent-

---

<sup>9</sup> vgl. Horst Lase/Helmut Stein, Der Personalfachkaufmann, 2002, 478 ff

GmbH ist es enorm wichtig mit strukturierten Exit-Gesprächen nicht nur eine Arbeitsrechtsklage abzuwenden, sondern auch die Sozialkompetenz des Unternehmens in der Außenwirkung zu bestärken.

### 3.2 Externes Personalmarketing

Im klassischen Marketing dienen die Produkt- und Kommunikationspolitik dazu, ein Produkt oder eine Dienstleistung attraktiv darzustellen. Überträgt man diese Attribute auf den Begriff des Personalmarketings, so soll hier das Interesse einer Zielgruppe an der Dienstleistung GmbH geweckt werden. Nur ein umfassendes und glaubhaftes Personalmarketing wird zu einer Verbesserung der Unternehmensreputation beitragen. Die positive Wahrnehmung der Dienstleistung GmbH in der Öffentlichkeit ist nicht nur bei dem Kontakt zu potentiellen Bewerbern, sondern auch für den Umgang mit Kunden, Lieferanten und potentiellen Investoren wichtig.

#### 3.2.1 Employer Branding<sup>16</sup>

Wie kann die Dienstleistung GmbH zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden? Bevor diese Frage beantwortet werden kann, müssen die Bedürfnisse der Zielgruppe bekannt und die entsprechenden Voraussetzungen im Unternehmen vorhanden sein. Mit fast 500 Ingenieuren und Technikern in der Dienstleistung GmbH ist diese Frage schnell beantwortet. Gerade im hoch qualifizierten, technischen Bereich werden eine durchschnittliche Homepage, oder der fehlende Unternehmensauftritt bei einer Ingenieur-Messe und die fehlende Präsenz (Stellenanzeigen) in Fachmagazinen, nicht zu dem gewünschten Ergebnis führen. Dem Nachwuchs eine Chance geben, ist nicht nur ein Zeichen sozialer Verantwortung, sondern in Zeiten des demographischen Wandels<sup>17</sup> enorm wichtig. Unter dem Begriff Hochschulmarketing<sup>18</sup> verbirgt sich die Absicht, so früh wie möglich High Potential<sup>19</sup> auf sich aufmerksam zu machen.

---

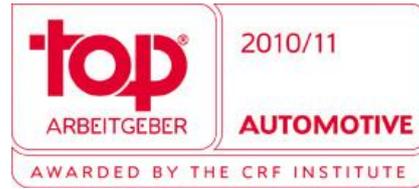
<sup>16</sup> vgl. <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php>

<sup>17</sup> vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Demografischer\\_Wandel\\_in\\_Deutschland](http://de.wikipedia.org/wiki/Demografischer_Wandel_in_Deutschland)

<sup>18</sup> vgl. <http://www.campus-service.com/personalmarketing/hochschulmarketing.html>

<sup>19</sup> vgl. <http://www.jobware.de/ra/rt/li/kn/3.html>

Weitere Möglichkeiten sicher als Arbeitgeber attraktiv darzustellen, ist, die Unterstützung bedürftiger, oder die Erlangung von Auszeichnungen, wie zum Beispiel top Arbeitgeber Automotive<sup>20</sup>, oder ein Beruf und Familie<sup>21</sup> Audit.



Bewerber sucht eine neue Herausforderung über die Homepage des potentiellen Arbeitgebers, oder wird von Online-Stellenbörsen dorthin umgeleitet (siehe II. Anhang Beispiel 1).

Wie am Beispiel der Audi AG zu erkennen ist, ist die Nutzung weit verbreiteter Online-Plattformen (z.B. [www.facebook.de](http://www.facebook.de)) zeitgerecht. Genauso wichtig wie die Unternehmensattraktivität ist das Erfüllen der Erwartungen, die bei interessierten Bewerbern geweckt werden, da sich diese auf Internetseiten wie [www.kununu.com](http://www.kununu.com) über Unternehmen informieren können.

### 3.2.2. Rekrutierungskanäle, Social Media

Der Austausch in sozialen Netzwerken gehört mittlerweile zum Alltag. Diese Internetplattformen dienen dem privaten, oder beruflichen Informationsaustausch. Wie interessant ist Social Media für die Rekrutierung? Die Auswahl geeigneter Rekrutierungskanäle sind Bestandteil des Employer Branding, da hiermit wiederum die richtige Zielgruppe angesprochen wird. Wie im letzten Kapitel beschrieben, ist die Präsentation der Dienstleistung GmbH in diversen Fachmagazinen, bei Messen und Online-Stellenbörsen bereits Pflicht bzw. Standard. Um als interessantes und innovatives Unternehmen am Markt wahrgenommen zu werden, ist der gezielte Einsatz von Social Media-Plattformen heute nicht mehr wegzudenken, da sich die Kommunikation mit potentiellen Bewerbern zunehmend im Internet abspielt. Die Gewinnung von Führungskräften und Ingenieuren stellt eine Herausforderung für die Dienstleistung GmbH dar und kann zum Beispiel mit der Beauftragung von Headhunter, oder selbst durchgeführter Direktansprache<sup>22</sup> in Business Netzwerken (z.B. [www.xing.de](http://www.xing.de)) zielführend sein.

<sup>20</sup> vgl. <http://de.toparbeitgeber.com/employers/UnsereProjekte/TopArbeitgeberAutomotive201112.aspx>

<sup>21</sup> vgl. <http://www.beruf-und-familie.de/>

<sup>22</sup> vgl. <http://www.m-s-u.de/web/de/personal/kompetenzen/details.htm&typ=ko&cat=101>

**XING** Abmelden Zu XING einladen Hilfe & Kontakt Deutsch ▾

Michael Kröger Profil 1 1 Mehr ▾

START | **SUCHE** | NACHRICHTEN | KONTAKTE | GRUPPEN | EVENTS | JOBS | **UNTERNEHMEN** | BEST OFFERS

**Brunel**  
Internationaler Projektpartner für Technik und Management | [www.brunel.de](http://www.brunel.de)

**Brunel GmbH** PLUS

Die Brunel GmbH ist internationaler Projektpartner für Technik und Management an 33 Standorten in Deutschland.

**Kontaktdaten**  
Hermann-Köhl-Str. 1  
28199  
Bremen  
Deutschland  
[www.brunel.de](http://www.brunel.de)  
☎ +49 421 16941-0  
☎ +49 421 16941-41

**Mitarbeiter:** 515  
**Stellenangebote:** 0  
**Branche:** Dienstleistungen  
**Organisationstyp:** Gesellschaft in privater Hand  
**Firmengröße:** 1001-5000 Mitarbeiter

**Produkte und Dienstleistungen** +  
Ingenieur- und Personaldienstleistungen,  
Projektentwicklung, Prüflabor, IT

Firmen-Updates (21) | Über diese Firma | Mitarbeiter (515) | Abonnenten (138) | Ansprechpartner

Firmen-Updates 1-10 von 21 +

« Zurück | Weiter » 1 2 3 138 Abonnenten Abonnieren

**2** **Brunel GmbH stärkt den Vertrieb: Einstellung von 120 Mitarbeitern geplant**  
04.04.2011, 11:17  
Interessant Hohe Nachfrage bei Dienstleistungen sorgt für vakante Positionen im Vertrieb

**Aktionen**  

- Firma weiterempfehlen
- Unternehmenszugehörigkeit bestätigen
- Updates jetzt abonnieren
- Unternehmensprofil melden

Abb. 14

Quelle: [www.xing.de](http://www.xing.de)

### 3.3. Nutzwertanalyse

Um schnellstmöglich eine effiziente Veränderung herbeizuführen, ist eine Abwägung zwischen Kosten und mehreren Determinanten erforderlich. Obwohl diese subjektiv ausgewählt werden, orientieren sie sich am Markt bzw. durch Berücksichtigung der Benchmark-Studie auch am Wettbewerb. In Kapitel zwei zeigt die Analyse der Ausgangssituation, dass sich interne Fehlentwicklungen auf die Außendarstellung der Dienstleistung GmbH auswirken. Dementsprechend liegt hier auch der Schwerpunkt zur Herbeiführung einer Veränderung. Die einzelnen Werte der Nutzwertanalyse (siehe Tabelle 3.9) bestätigen diese Aussage, da von insgesamt sechs Lösungsansätzen drei interne mit der höchsten Punktzahl bewertet wurden. Die Einführung eines Cafeteria-Systems ist zum derzeitigen Zeitpunkt nicht sinnvoll, da es



dar. Fakt ist, dass die aktuelle Situation mittel- bis langfristig das Bestehen des Unternehmens gefährdet. Die folgende SWOT-Analyse soll insbesondere unter Berücksichtigung der Nutzwertanalyse (siehe Tabelle 3.9) die Entscheidungsfindung unterstützen.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wille der Geschäftsleitung für Änderung</li> <li>• gute Marktposition</li> <li>• hochqualifizierte Mitarbeiter</li> <li>• Finanzierung, Bonität vorhanden</li> <li>• Know-how für Personalentwicklungskonzept vorhanden</li> <li>• guter Vertrieb, gute Infrastruktur</li> <li>• steigender Umsatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensgrundsätze werden nicht gelebt</li> <li>• Führungsstil ist demotivierend</li> <li>• hohe Fluktuations- u. Krankenausfallquote</li> <li>• kein Konzept zur Mitarbeitermotivation vorhanden</li> <li>• keine zielgerichtete Personalentwicklung</li> <li>• kein Personalentwicklungscontrolling</li> <li>• abnehmendes Unternehmensimage</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuausrichtung = Chance zur Verbesserung</li> <li>• Spaß bei der Arbeit = höhere Mitarbeiterproduktivität</li> <li>• Steigerung der Mitarbeitermotivation</li> <li>• Kostensenkung = Gewinnmaximierung</li> <li>• Imageverbesserung</li> <li>• Nutzung neuer Rekrutierungskanäle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierungsrisiko</li> <li>• Widerstand der Belegschaft</li> <li>• schlechte Konzeptumsetzung</li> <li>• Lösungsansätze erreichen nicht die gewünschte Wirkung</li> <li>• ggf. Verlust von Aufträgen</li> </ul>

Abb. 24

Quelle: Eigene Darstellung

### Zusammenfassung

Eine Eigenfinanzierung ist ohne nennenswerte Bonitätseinbußen möglich, das Risiko ist verhältnismäßig und eine Verbesserung der Mitarbeitermotivation alternativlos.

### 4.3 Fazit

Der im Kapitel 3.1. beschriebene Sollzustand kann nur mit einem ganzheitlichen Lösungsansatz realisiert werden. Es ist deutlich erkennbar das interne Fehlentwicklungen zu erhöhten Personalkosten führen und in der Folge die Unternehmensreputation darunter leidet. Eine wichtige Rolle spielt der Faktor Zeit, da die Maßnahmen des Konzepts vor-



raussichtlich erst mittelfristig greifen werden. Jedes weitere abwarten kann die Situation verschärfen und damit nicht abzuschätzende Folgen für die Dienstleistung GmbH haben. Der Anteil, des zu investierenden Kapitals für die internen Lösungsansätze, beträgt im Verhältnis zu den Gesamtkosten ca. 25 %. Bedenkt man den voraussichtlichen Nutzen dieser Lösungsansätze (siehe Tabelle 3.9) stehen diese Kosten einem großen Nutzen gegenüber. Auch wenn die Kosten für die Rekrutierung dieses Kostenleistungsverhältnis nicht nachweisen können,



sind diese dennoch alternativlos, da die Vernachlässigung des externen Personalmarketings einen Wettbewerbsnachteil darstellen würde. Auch wenn zu diesem Zeitpunkt die Einführung eines Cafeteria-Systems sowie die Entwicklung eines Employer Branding aus Kostengründen ein zu hohes Risiko für

die Dienstleistung GmbH darstellt, so sollten diese beiden Lösungsansätze weiterhin verfolgt werden, wenn dafür ausreichend Kapital und Ressourcen zur Verfügung stehen. Mit der Einführung der internen Lösungsansätze können kurzfristige Erfolge erreicht werden, die sich auf die Personalkostenentwicklung reduzierend auswirken. Im Einzelnen bedeutet das die Senkung der Fluktuation, der Krankenausfallquote bzw. die Steigerung der Motivation und damit die Produktivität der Mitarbeiter.

## 5. Empfehlung für die Geschäftsleitung

### 5.1. Konzeptumsetzung

Das Konzept für die Einführung des Personalmarketingkonzepts hat nach Analyse der Ausgangssituation gezeigt, dass Möglichkeiten zur Verbesserung der aktuellen Situation vorhanden sind. Entscheidend für den Erfolg ist hierbei der Impuls und der Wille, den die Geschäftsleitung und die Führungskräfte an die Belegschaft weitergeben. Die Einschätzung des Investitionsrisikos kann aufgrund der kurzen Amortisationsdauer und des positiven Kapitalwertes als akzeptabel eingeschätzt werden. Der Betrachtungszeitraum von fünf Jahren zeigt einen kontinuierlich Gewinnanstieg, so dass gegebenenfalls ab dem Jahr 2014 wieder finanzielle Mittel für ein weiteres Unternehmenswachstum zu Verfügung stehen. Hieraus können weitere Investitionen für die Bildung einer Arbeitgebermarke, die Einführung eines Cafeteria-Systems, oder der weitere Ausbau von Vertriebsstrukturen getätigt werden. Die Folgen für die Dienstleistung GmbH, bei Nichteinführung des Konzepts, sind als riskant einzustufen, da eine kontinuierliche Verschlechterung der Situation abzusehen ist. Es wird daher die zeitnahe Einführung des Konzepts durch Bildung der beschriebenen Projektgruppe empfohlen.

### 5.2. Kick-off Veranstaltung

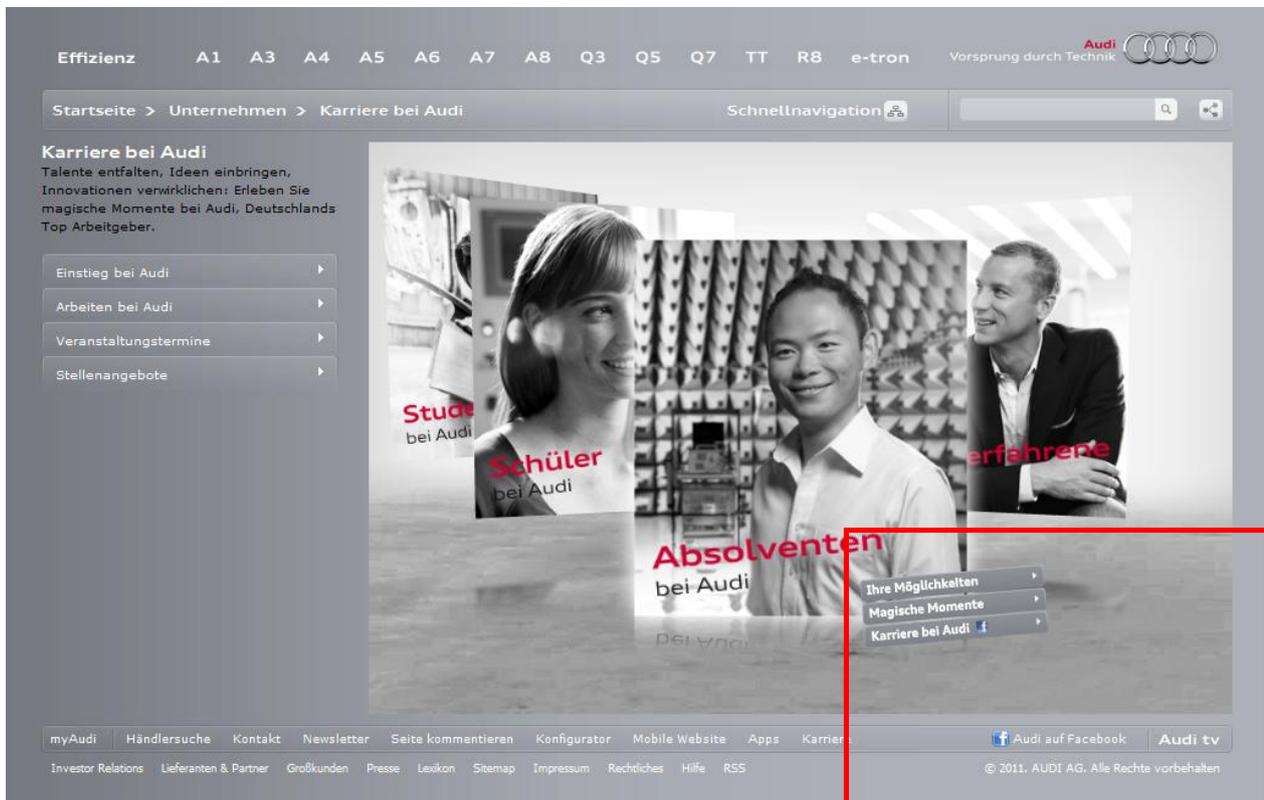
Von diesem umfangreichen Change-Prozess sind alle Mitarbeiter betroffen. Bei so einem wichtigen Veränderungsprozess ist es besonders wichtig allen Betrof-



fenen die neuen Ziele und die Wege dorthin transparent darzustellen. Um der Wichtigkeit Rechnung zu tragen, sollte eine kick-off Veranstaltung von der Geschäftsleitung initiiert und durchgeführt werden. Auftretende Befürchtungen bzw. Widerstände der Belegschaft sind grundsätzlich zu erwarten. Dafür sollten im Anschluss an die Kick-off Veranstaltung alle

Führungskräfte die Unternehmensziele auf Abteilungsebene runter brechen und mit der erforderlichen Motivation auf die Mitarbeiter zugehen.

## Zielgruppengerechte Human Resources Homepage (Beispiel Audi AG)



Vergrößerung

