



## **WAS ES SIE KOSTET, UNTERBESETZT ZU SEIN – UND WAS SIE DAGEGEN TUN KÖNNEN!**

### **Editorial**

Im März 2019 hat die Stadt Bielefeld im Personalmarketing-Geschichte geschrieben: Sie hat einen Headhunter damit beauftragt, freie Fachkräfte-Stellen zu besetzen – zum ersten Mal in der Historie der Kommune. Insbesondere das Verkehrsamt erhofft sich so, endlich dringend benötigte Führungskräfte zu finden.

Die Gründe für diesen Schritt sind vielfältig, aber eines hat die Stadtverwaltung richtig erkannt: Das Einschalten eines professionellen Personaldienstleisters ist zwar mit Ausgaben verbunden, jedoch ist es um ein Vielfaches teurer, die Stellen unbesetzt zu lassen. Die Nutzung von Karriereportalen und Headhunter-Agenturen ist in der Wirtschaft längst geübte Praxis. Allerdings werden Jobangebote oft nicht strategisch beworben. Schon die Inhalte der Anzeigen sind optimierbar: Wer einen mannshohen Anforderungskatalog mit lustlos zusammengekratzten Benefits und allgemeinen Floskeln kombiniert, muss sich nicht über ausbleibende Bewerbungen wundern. Kommt eine Interessentin/ein Interessent dann auf die Stellenseite der Website, macht sich nicht selten Enttäuschung breit: Es fehlen allgemeine Informationen zum Unternehmen, genauso wie spezifische Einblicke in verschiedene Arbeitsbereiche. Strategisches Personalmarketing kann hier Abhilfe schaffen.

Erste Ansätze dazu liefert das vorliegende Whitepaper. Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre!

**Mirco Welsing**

Leiter des Competence Circle „Employer Branding“

### **Fachkräfte: Immer schwerer zu finden**

Die Digitale Transformation führt langfristig dazu, dass alle Arbeiten, die sich automatisieren lassen, auch automatisiert werden. Im Umkehrschluss werden solche Arbeiten, die von Menschen ausgeführt werden, immer anspruchsvoller. Viele Jobprofile werden künftig von Arbeiten geprägt sein, die keine Routine-Tätigkeiten beinhalten, die dafür aber soziale Intelligenz, komplexes kritisches Denken und kreative Problemlösungskompetenz erfordern. **Die Anforderungen werden also eher steigen, und das in nahezu jeder Profession.**

Hinzu kommt, dass die geburtenstarken Jahrgänge der letzten Jahrzehnte genau jetzt in Rente gehen. Das bedeutet: Selbst wenn der Anteil der Schüler steigt, die ein Studium absolvieren, wird ihre Zahl nicht reichen, die in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik benötigten Stellen zu besetzen.

#### **Inhalt**

Fachkräfte: Immer schwerer zu finden	<b>01</b>
Das kostet eine vakante Stelle	<b>03</b>
Mittelstand ist von Fachkräftemangel besonders betroffen	<b>04</b>
Die Attraktivität als Arbeitgeber steigern: Nutzen Sie die Macht der Marke!	<b>05</b>
Die Candidate Journey	<b>05</b>
Best Practice - das Klinikum Bielefeld als Arbeitgebermarke	<b>07</b>
Fazit	<b>07</b>
Quellen und Lektüre	<b>08</b>

Rückläufige  
Geburtenjahrgänge  
In Zahlen: 2015 50 Mio  
potentielle Arbeitskräfte  
2030 nur noch 40 Mio

Steigende Anforderungen  
an Fachkräfte

Gestiegene Erwartungen  
an Arbeitgeber

# War For Talents!

Abbildung 1: War for Talents, eigene Darstellung

Zur gleichen Zeit erkennen künftige Fach- und Führungskräfte, dass sie ihren Arbeitsplatz weitgehend selbst gestalten können. Sie haben die Wahl zwischen verschiedenen potenziellen Arbeitgebern und werden sich für diejenigen entscheiden, die ihren Vorstellungen eines optimalen Arbeitsumfelds am ehesten treffen.

Arbeitgeber haben entsprechend ein großes Interesse, Mitarbeiter\*innen mit erfolgskritischen Aufgaben zu halten und bei Vakanzen möglichst schnell wieder mit hochqualifizierten Kräften zu besetzen. Denn insbesondere hier übersteigen die Kosten einer nicht besetzten Stelle die eingesparten Personalkosten um ein Vielfaches.

## ►► Gemeldete offene Stellen in Deutschland

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2903/umfrage/jahresdurchschnittswerte-des-bestands-an-offenen-arbeitsstellen/>

Quelle: statista.de

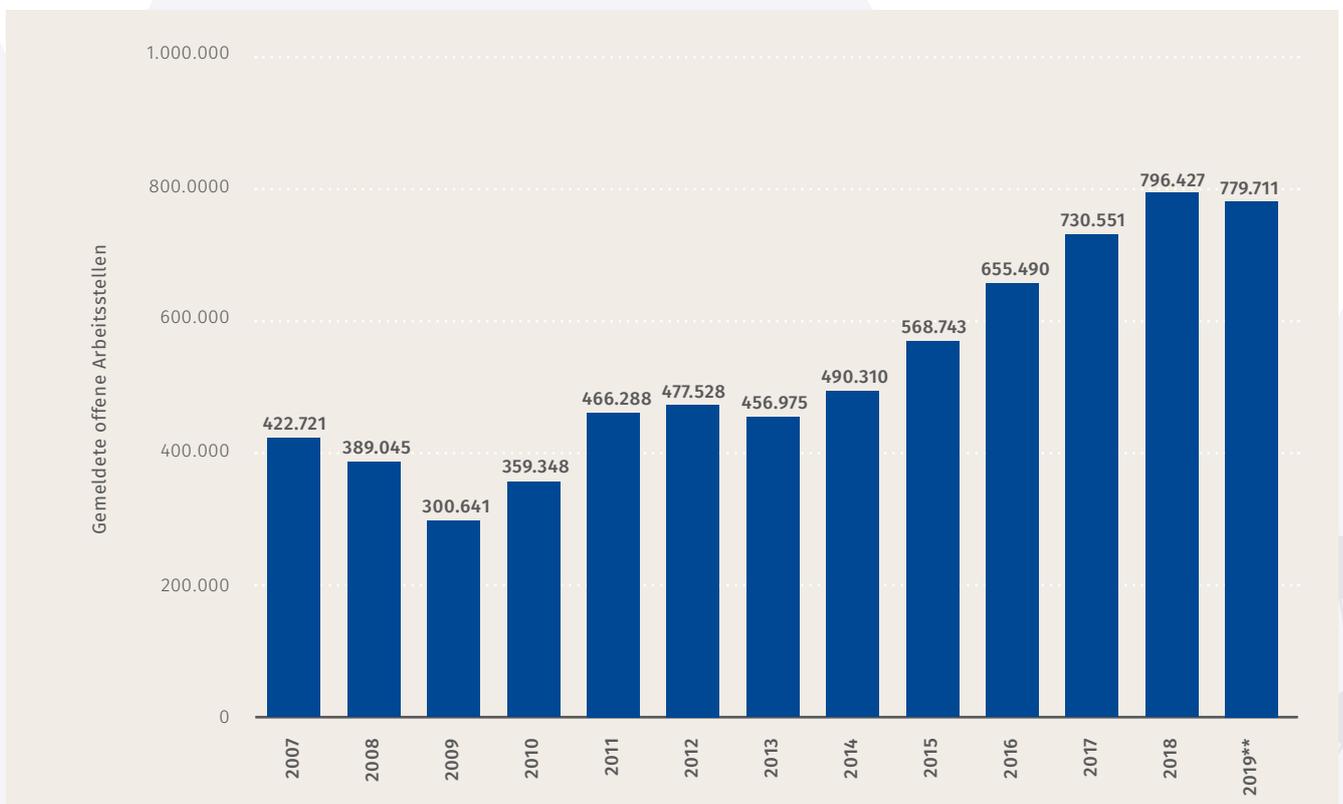


Abbildung 2: Bestand an gemeldeten offenen Arbeitsstellen\* in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 2007 bis 2019, Quelle: Statista

## Das kostet eine vakante Stelle

Bleibt die Stelle unbesetzt, kann der Anteil am Ertrag nicht erwirtschaftet werden. Mit andern Worten: Jeder Tag, den eine Stelle unbesetzt bleibt, bedeutet einen realen Schaden für das Unternehmen. Das Gehalt dient hierfür als Anhaltspunkt.

Jede\*r Mitarbeiter\*in hat einen Anteil am Ertrag des Unternehmens. Laut einer Studie der Harvard Business School liegt diese um etwa das 1-3fache höher als die verursachten Personalkosten. Hierzu gibt es mehrere Arten der Berechnung:

### 1. Durchschnittlicher Umsatz pro verlorener/m Mitarbeiter\*in.

Wenn Sie keine positionsbezogenen Daten zur Verfügung haben, nehmen Sie den Umsatz des Unternehmens pro Mitarbeiter\*in (d.h. den Gesamtumsatz des Unternehmens geteilt durch die Anzahl der Mitarbeiter\*innen) und teilen ihn durch die Anzahl der Arbeitstage in einem Jahr (Beispiel NRW: 250 Arbeitstage, abzüglich 26 Tage gesetzlicher Mindesturlaub = 224). Dadurch erhalten Sie den durchschnittlichen Umsatz, den ein\*e Mitarbeiter\*in täglich erwirtschaftet.

Das Prinzip dabei: wenn ein\*e Mitarbeiter\*in nicht anwesend ist, wird nicht der Umsatz generiert, den er/sie im Durchschnitt erzielt hätte.

### 2. Gehaltsmultiplikator der Einnahmen, die verloren gehen.

Wenn Ihnen keine positionsbezogenen Daten zur Verfügung stehen, können Sie Ihre Kosten für eine Vakanzberechnung auf Grundlage der Annahme vornehmen, dass Mitarbeiter\*innen einen bestimmten Betrag (einen Multiplikator) über ihrem Gehalt generieren. Sie berechnen den Multiplikator, indem Sie den gesamten Betrag verwenden, den das Unternehmen über die Personalabrechnung für ein Jahr ausgibt. Teilen Sie diesen Betrag durch die Anzahl der Mitarbeiter\*innen, um das durchschnittliche Mitarbeitergehalt zu erhalten.

Als nächstes teilen Sie diese Zahl durch den Umsatz pro Mitarbeiter\*in (siehe Punkt 1), und Sie erhalten den Gehaltsmultiplikator (normalerweise eine Zahl zwischen zwei und sieben). Sie multiplizieren dann den Multiplikator mit dem Tagesgehalt der Person und erhalten die Höhe des Wertes, der bei einem Fehlen verloren geht bzw. der nicht generiert werden kann.

### 3. Einfacher Gehaltsmultiplikator

Für diese Berechnung verwenden Sie keine spezifischen Unternehmensinformationen.

Stattdessen verlassen Sie sich auf eine Untersuchung, die gezeigt hat, dass der Wert der/des Einzelnen zwischen dem Ein- und Dreifachen ihres/seines Gehalts liegt (eine Harvard-Studie ergab, dass es sich um das Dreifache des Gehalts einer Person handelte, was viele Analysten als genaue Schätzung angesehen haben).

### 4. Umsatzeinbußen

Für umsatzgenerierende Stellen, wie z. B. eine Vertriebsrolle oder eine/n Kreditsachbearbeiter\*in, nehmen Sie den durchschnittlichen Jahresumsatz einer Person in dieser Position und teilen ihn durch die Anzahl der Arbeitstage in einem Jahr.

Das Prinzip dabei: wenn es eine freie Stelle in einer umsatzgenerierenden Position gibt, gehen diese Einnahmen verloren, wenn sich niemand in dieser Position befindet.

Der einfache **Gehaltsmultiplikator** wird in vielen Fällen als eine erste grobe Einschätzung genutzt, um die Kosten einer vakanten Stelle zu berechnen. Beispielhaft nutzen wir hier

das durchschnittliche Jahresgehalt eines Abteilungsleiters mit Ingenieurausbildung im Maschinenbau in Höhe von 90.000 Euro.

# 1.

**90.000 € Jahresgehalt**

226 Arbeitstage

**= 398,23 pro Tag**

# 2.

**398,23 • Faktor 3 = 1.194,69 € produktiver Ertrag/  
Verlust pro Tag**

# 3.

**102 Tage\* • 1.194,69 € Verlust/Tag = 121.858,38 €  
Vakanzkosten**

▶ ▶ **Eine schwer vorstellbare Zahl, die aber real an Kosten anfallen kann.**

\* Die Bundesagentur für Arbeit errechnet eine durchschnittliche Vakanzdauer von 102 Tagen.

## Mittelstand ist von Fachkräftemangel besonders betroffen

Im „**Mittelstandsbarometer 2019**“ fasst das Beratungsunternehmen Ernst & Young regelmäßig die Ergebnisse einer deutschlandweiten Befragung in mittelständischen Unternehmen zusammen. Neben Aussagen zum Geschäftsklima, der Konjunktur und anderen Themengebieten heißt es im Kapitel „Gefahren“:

**„Als größte Gefahr für das eigene Unternehmen sehen die Mittelständler derzeit den Fachkräftemangel, gefolgt von schwankenden Rohstoffpreisen und einem zunehmenden Wettbewerb.“**

Die Gründe dafür sind vielfältig und wurden oben bereits im Allgemeinen angesprochen. Dass der Mittelstand hiervon in besonderem Maße betroffen ist, hat indes weitere Ursachen:

- **Marken haben große Anziehungskraft**

Bekannte Unternehmen mit positivem Image verzeichnen große Erfolge beim Akquirieren hoch qualifizierter Fachkräfte. Dieser „natürlichen Aufmerksamkeit“ von Unternehmens- und Produktmarken sollten Mittelständler durch gezieltes Employer Branding entgegenwirken.

- **Konzerne haben finanzielle Power**

Die Personalabteilungen in Konzernen verfügen über ein verhältnismäßig großes Budget zur Besetzung vakanter Stellen. Als mittelständisches Unternehmen können clevere Kommunikationsmaßnahmen dieses Manko durchaus ausgleichen.

- **Strukturen sind oft noch „althergebracht“**

Hoch ausgebildete Fachkräfte suchen sich ihr Arbeitsumfeld selbst aus. Unternehmen mit tradierten Hierarchien, einer Angsthaltung gegen Homeoffice und ablehnender Haltung gegenüber Work-Life-Balance-Themen fallen so durchs Raster. Hier gilt es, sich als Arbeitgeber neu aufzustellen, ohne die grundlegenden Werte des Unternehmens aus den Augen zu verlieren.

## Die Attraktivität als Arbeitgeber steigern: Nutzen Sie die Macht der Marke!

Ein stringentes Personalmarketing und eine gute Kommunikationsstrategie sind wichtige Bestandteile für den langfristigen Aufbau einer Arbeitgebermarke. Um Employer Branding erfolgreich umzusetzen, sind jedoch weitere Aktivitäten notwendig.

Dazu gehört die Einführung und/oder Umsetzung der Work-Life-Balance, ein Schulungsprogramm für Fach- und Führungskräfte in der Personalabteilung zum

Thema Arbeitgebermarketing, die Auswahl geeigneter Kommunikationsformen und -kanäle für die – eventuell ebenfalls neu zu beschreibenden – Zielgruppen, das Formulieren der eigenen Werte als Arbeitgeber und eine Strategie um diese zu vermitteln, der aktive und regelmäßige Einbezug aller Mitarbeiter\*innen in Unternehmensprozesse und die Erstellung einer Candidate Journey, um die künftigen Bewerber\*innen optimal anzusprechen.

## Die Candidate Journey

Jedes Unternehmen hat unterschiedliche Bewerber-Zielgruppen. Es lohnt sich, insbesondere die erfolgskritischen Berufsgruppen Ihres Unternehmens zu identifizieren, die darin arbeitenden Menschen zu Personas zusammenzufassen und aufgrund dieser Beschreibung jeweils eine Candidate Journey zu erstellen. Die wichtigste Komponente in diesem Prozess steht Ihnen bereits zur Verfügung: Ihre Mitarbeiter\*innen! Fragen Sie sie strukturiert nach ihren Erfahrungen, Wünschen und Vorgehensweisen, um das Ver-

halten potenzieller Bewerber\*innen möglichst gut nachzuvollziehen. Jede Candidate Journey sieht anders aus, unten sehen Sie ein Beispiel. Die Journey ist angereichert mit

- Kandidat\*innen-Aussagen zum jeweiligen Prozessschritt
- Möglichen Touchpoints
- Fragen, die Sie potenziellen Bewerber\*innen und ihren Mitarbeiter\*innen stellen können, um Ihre individuelle Candidate Journey zu erstellen



Abbildung 3: Die Candidate Journey hilft dabei, die BewerberInnen-Ansprache zu optimieren.

## Best Practice

## DAS KLINIKUM BIELEFELD ALS ARBEITGEBERMARKE

**#teildesganzen** und **#alltagshelden** sind die Slogans einer langfristig angelegten Kampagne des Klinikums Bielefeld, um neue MitarbeiterInnen zu gewinnen.

Die Slogans zieren mehrere Monate lang Stellenanzeigen, Internetkampagnen, Sticker, Magnete und Tassen und somit in Bielefeld und Umgebung sozusagen omnipräsent.

Sogenannte Floor-Graphics machen Passanten an Straßenbahn-Haltestellen neugierig auf das, was sich hinter den roten Puzzleteilen mit der Aufschrift **#teildesganzen** und **#alltagshelden** verbirgt.

Wer das herausfinden will, muss den QR-Code einscannen, der zu den Stellenanzeigen auf der Internetseite des Klinikums führt.

Dort findet man dann kleine Clips, in denen MitarbeiterInnen von ihrer Arbeit berichten.

Bisheriger Höhepunkt der Kampagne ist eine Zusammenarbeit mit dem Bielefelder Verkehrsunternehmen moBiel: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Klinikums werben überlebensgroß als **#alltagshelden** um neue Kolleginnen und Kollegen – auf einer Straßenbahn!

So gelingt Employer Branding.



Floor-Graphics, Quelle: twitter



Quelle: Klinikum Bielefeld



Quelle: Klinikum Bielefeld

**STARTE JETZT**  
... DEINE KARRIERE AM  
KLINIKUM BIELEFELD

**WERDE**  
**#teildesganzen**

Du glaubst, Du könntest unser fehlendes  
Puzzleteil sein? Dann bewirb Dich noch heute!  
[www.klinikumbielefeld.de/teildesganzen.html](http://www.klinikumbielefeld.de/teildesganzen.html)

Klinikum Bielefeld gem.GmbH  
Teutoburger Straße 50  
33604 Bielefeld  
[www.klinikumbielefeld.de](http://www.klinikumbielefeld.de)

Stellenanzeige, Quelle: twitter

## Fazit

Wäre die Stadt Bielefeld früh genug einen ähnlichen Weg gegangen, wie das städtische Klinikum, hätte man das Schalten teurer Anzeigen womöglich vermeiden können. Gleichzeitig hätte sie für gute Öffentlichkeitsarbeit gesorgt und auch das Bild für die Mitarbeiter selbst verbessert.

**Merke:** Eine unbesetzte Stelle führt nicht nur zu Mehrarbeit für das bestehende Kollegium. Sie ist ein echter Kostenfaktor.

Wenn in Ihren Unternehmen das Bewusstsein für diese Tatsache einmal geschaffen ist, kann der nächstlogische Schritt eigentlich nur sein, dass die Personal- und die Marketingabteilung gemeinsam ein Employer-Branding-Konzept aufsetzen.



**Autor:**  
Dietmar Eis  
Senior Partner  
Personal AG

**Kontakt DMV-Geschäftsstelle**  
Telefon: 0211.864 06-0  
competence@marketingverband.de

**Kontakt Competence Circle**  
**Mirco Welsing**  
welsing@marketingverband.de

**Autor:**  
Andreas Knepper  
Senior Texter und  
Konzeptioner  
TMC GmbH –  
The Marketing  
Company



**Leiter des CoCi:**  
Mirco Welsing  
Managing Director  
TMC GmbH –  
The Marketing  
Company



## Competence Circle

Die neun Competence Circle bilden eine inhaltliche Themen- und Kompetenz-Plattform für den DMV und sorgen mit ihrer Expertise u.a. durch die Erstellung der Whitepapers für einen Know-how Transfer auf allen Ebenen des Deutschen Marketing Verbandes. Die einzelnen Gruppen stehen für folgende neun Themen:

- 1 **Bewegtbild**
- 2 **Customer Excellence**
- 3 **Data Driven Marketing & Decision Support**
- 4 **Employer Branding**
- 5 **Markenmanagement**
- 6 **Marketingplanung und -optimierung**
- 7 **Pricing & Market Strategy**
- 8 **Sponsoring**
- 9 **Technologie, Innovation & Management #ccTIM**

## Quellen und Lektüre

Ernst & Young – Mittelstandsbarometer Januar 2019 [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mittelstandsbarometer-januar-2019-befragungsergebnisse/\\$FILE/ey-mittelstandsbarometer-januar-2019-befragungsergebnisse.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mittelstandsbarometer-januar-2019-befragungsergebnisse/$FILE/ey-mittelstandsbarometer-januar-2019-befragungsergebnisse.pdf)

McKinsey – Wie Future Skills die Personalarbeit verändern <https://www.mckinsey.de/~ / media / mckinsey / locations / europe % 20 and % 20 middle % 20 east / deutschland / publikationen / 2018-11-01 % 20 future % 20 skills % 20 20 - % 20 wie % 20 future % 20 skills % 20 die % 20 personalarbeit % 20 veraendern / future % 20 skills % 20 20 wie % 20 future % 20 skills % 20 die % 20 personalarbeit % 20 veraendern.ashx>

personalmarketing 2Null – Cost of Vacancy – So viel kostet eine unbesetzte Stelle <http://personalmarketing2null.de/2017/10/cost-of-vacancy-so-viel-kostet-eine-unbesetzte-stelle/>

Neue Westfälische – Bielefeld sucht vergeblich Führungskräfte fürs Amt für Verkehr [https://www.nw.de/lokal/bielefeld/mitte/22393700\\_Fuehrungskraefte-fuer-das-Bielefelder-Verkehrsamt-per-Headhunter-gesucht.html](https://www.nw.de/lokal/bielefeld/mitte/22393700_Fuehrungskraefte-fuer-das-Bielefelder-Verkehrsamt-per-Headhunter-gesucht.html)

Klinikum Bielefeld – Personalmarketing des Klinikums Bielefeld nimmt Fahrt auf <https://www.klinikumbielefeld.de/details/personalmarketing-des-klinikums-bielefeld-nimmt-fahrt-auf.html>

## Impressum

Herausgeber

**Deutscher Marketing Verband e.V. (DMV)**  
Sternstrasse 58, D-40479 Düsseldorf  
Fon +49 (0) 211.864 06-0  
info@marketingverband.de  
www.marketingverband.de

Bildrechte: Shutterstock, Adobe Stock

ISSN (Print) 2512-5842  
ISSN (Online) 2512-5656