



Leitfaden für eine attraktive  
Arbeitgebermarke

## EMPLOYER BRANDING FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

Wo sich die Generation Y wohlfühlt



**IHK** Schwaben

A stylized graphic consisting of three light gray circular outlines representing heads and shoulders of people. Two are positioned at the top, and one is centered below them, all arranged in a circular pattern. A large blue quotation mark is centered between the top two figures.

”

DER IHK-BEIRAT  
FAMILIENUNTERNEHMEN HAT SICH  
DAS THEMA „MARKENBILDUNG  
FAMILIENUNTERNEHMEN“ ALS  
LEITTHEMA GESETZT.

---

Weitere Informationen zum Thema  
Markenbildung Familienunternehmen der IHK Schwaben finden Sie unter  
[www.schwaben.ihk.de](http://www.schwaben.ihk.de) – Nr. 236303

---

## A. VORWORT



Der IHK-Beirat Familienunternehmen, ein Kreis geschäftsführender Familienunternehmer unterschiedlichster Bereiche, hat sich das Thema "Markenbildung Familienunternehmen" als Leitthema gesetzt. Um die Stärke der Familienunternehmen gebührend herauszustellen, soll unter diesem Motto eine "Marke Familienunternehmen" etabliert werden. Wir wollen die Vorzüge unserer Familienunternehmen in den Fokus rücken. Damit sie Gehör finden, müssen wir die Familienunternehmen, die als Begriff bisher wenig greifbar und publikumswirksam sind, als Marke etablieren. Denn es reicht nicht mehr, wenn wir als Arbeitgeber verantwortungsbewusst und verlässlich sind, sondern wir müssen dies auch unseren zukünftigen Mitarbeitern bewusst machen und als Arbeitgeber mit unseren Stärken wahrgenommen werden.

Doch was macht einen attraktiven Arbeitgeber aus? Wie kann ein erfolgreiches Azubi-Recruiting in Familienunternehmen aussehen? Welche Maßnahmen treffen Familienunternehmen, um gewonnene Auszubildende erfolgreich in das Unternehmen zu integrieren?

Mit dieser Broschüre stellt Ihnen der IHK-Beirat Familienunternehmen die Ergebnisse der Studie „Markenbildung Familienunternehmen im Kontext der Arbeitgebermarke“ vor, die im Auftrag der Industrie- und Handelskammer Schwaben vom Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF durchgeführt wurde. Ergänzt wird dieser Leitfaden durch eine Liste erprobter Maßnahmen, mit denen Familienunternehmen derzeit potentielle Mitarbeiter für sich gewinnen.

### **Thomas Holderried**

Vorsitzender des IHK-Beirats Familienunternehmen  
Vorstand der Demmel Aktiengesellschaft, Scheidegg



A.	Vorwort	3
B.	Inhaltsverzeichnis	5
C.	Employer Branding in Familienunternehmen – Wo sich die Generation Y wohlfühlt	6
D.	Was ist Employer Branding?	6
E.	Die Studie – 886 befragte Auszubildende und 142 befragte Schüler	8
F.	Die Ergebnisse – Weiche Faktoren sind das A und O für einen attraktiven Arbeitgeber	9
	1. Die Auszubildenden – Jobzufriedenheit ist wichtiger als das Gehalt	9
	2. Die Schüler – Angebotsvielfalt überfordert	12
	3. Familienunternehmen sind bei Schülern sehr beliebt	13
G.	Key Learnings – Was haben wir gelernt? Was kann getan werden?	14
H.	Best Practice – Wie Familienunternehmen ihre Azubis suchen!	17
	1. Maßnahmen zur Azubi-Gewinnung	18
	2. Maßnahmen zur Azubi-Eingliederung	18
I.	Checkliste – Markenbildung Familienunternehmen	20
J.	Angebote der IHK Schwaben	23

## C. EMPLOYER BRANDING IN FAMILIENUNTERNEHMEN – WO SICH DIE GENERATION Y WOHLFÜHLT

Sicherheit, flexible Arbeitszeiten und jede Menge Spaß bei der Arbeit. Die Wunschliste der Generation Y an ihre Arbeitgeber ist lang. Als erste Generation der „Digital Natives“ und der chronischen Hinterfrager und Hinterfragerinnen scheint die Liste eine ganz andere zu sein, als vor ein paar Jahren noch. Denn die Generation Y weiß: der „War for Talents“ hat begonnen und Arbeitgeber müssen sich heute bei den Arbeitnehmern bewerben, und nicht andersrum.

Doch was macht einen attraktiven Arbeitgeber aus? Wie gewinnt man heutzutage neue und wie hält man bestehende Mitarbeiter? Mit diesen und noch weiteren Fragen beschäftigt sich die Studie „Markenbildung Familienunternehmen im Kontext der Arbeitgebermarke“, die im Auftrag der Industrie- und Handelskammer Schwaben vom Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF durchgeführt wurde. Insbesondere fokussiert sich die Studie auf das potentielle Differenzierungsmerkmal „Familienunternehmen“. Haben Familienunternehmen einen echten Vorteil im „War for Talents“? Können Familienunternehmen ihre Identität als positive Kernbotschaft im Employer Branding nutzen? Mit welchen Argumenten gerade Familienunternehmen punkten können und wie Employer Branding in der Arbeitnehmergewinnung und Arbeitnehmerbindung hilft, zeigt die hier vorliegende Studie. Zur Untersuchung wurde eine Erhebung mit 886 Auszubildenden aus dem Netzwerk der IHK Schwaben aus über 100 verschiedenen Unternehmen und 142 Schülern durchgeführt.

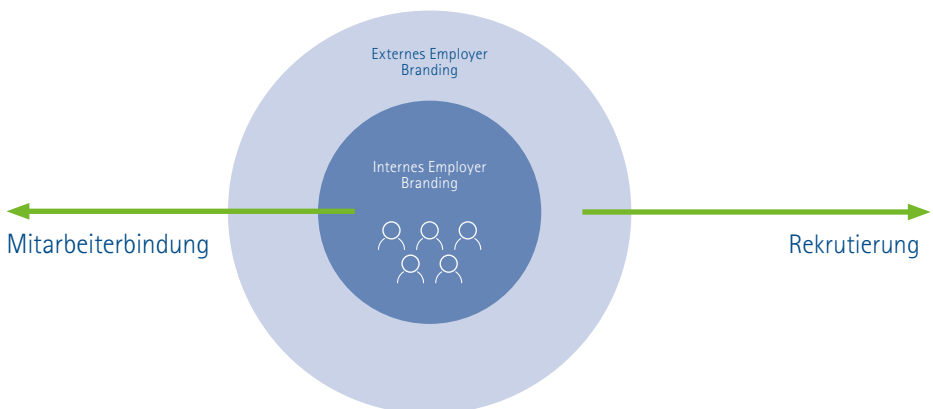
## D. WAS IST EMPLOYER BRANDING?

Zunächst sollte kurz beleuchtet werden, was Employer Branding eigentlich ist. Die Employer Brand, also die Marke eines Arbeitgebers, ist ein Instrument der Unternehmensführung und versteht sich als eine Facette der Corporate Brand, da sie an die Gesamtstrategie des Unternehmens anknüpft. Ziel ist es, die Arbeitgebermarke am Markt zu positionieren, um damit zu beeinflussen, wie (potentielle) Mitarbeiter das Unternehmen wahrnehmen. Erstmals wurde der Begriff von Simon Barrow und Tim Ambler im Dezember 1996 beschrieben. Seitdem wurde der Begriff häufig definiert. Die gängigste Definition im deutschsprachigen Raum ist die der Deutschen Employer Brand Akademie aus dem Jahre 2006: „Eine Employer Brand ist das in den Köpfen der potentiellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter fest verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbild von einem Unternehmen als Arbeitgeber“. Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass Employer Branding ein Tool zur Ausgestaltung des strategischen Personalmanagements ist. Dabei geht es darum, bei (potentiellen) Mitarbeitern ein gewisses Image zu kreieren, und sich so als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Hierzu wird in Anknüpfung an

die Corporate Brand eine Employer Branding Strategie entwickelt, die vier Bereiche abbilden sollte: die Unternehmenskultur, die Identität, die Unternehmenswerte und das Arbeitgeberversprechen.

Weiterhin unterscheidet man zwischen externem und internem Employer Branding. Beim externen Employer Branding geht es um die Positionierung und Stärkung der Arbeitgebermarke mit dem Ziel, neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und „Fans“ zu schaffen. Besonders sollten die differenzierenden Eigenschaften des Unternehmens als Arbeitgeber hervorgehoben werden, um sie in den Köpfen der (potentiellen) Mitarbeiter zu positionieren und ein Image zu kreieren. Das interne Employer Branding hingegen gerät oftmals in Vergessenheit und richtet sich an die bereits bestehenden Mitarbeiter eines Unternehmens, mit dem Ziel die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu verbessern und sie so an das Unternehmen zu binden. Je mehr sich ein Mitarbeiter mit dem Image und den Werten seines Arbeitgebers identifiziert, desto größer ist die emotionale Bindung. Diese Identifikation mit dem Unternehmen gilt es also zu steigern. Das Ergebnis ist zum einen die langfristige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und zum anderen eine maximale Job-Zufriedenheit, die wohl wichtigste Komponente für das interne Employer Branding. So lässt sich zusammenfassend sagen, dass das interne Employer Branding zum einen die Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen fördert, aber auch die Beziehungen zwischen dem Mitarbeiter und externen Stakeholdern verbessern kann.

Ein Zitat von Gunther Wolf beschreibt abschließend sehr schön den Zusammenhang zwischen internem und externem Employer Branding: „Es ist zuerst die Loyalität der bestehenden, leistungsbereiten und -fähigen Mitarbeiter zu vertiefen und ein Arbeitsklima zu erzeugen, in dem Erfolg, Flexibilität und Innovation großgeschrieben werden. Erst dann ist man in der Lage, auf dieser Basis ein authentisches Bild von sich auf dem Arbeitsmarkt zu vermitteln, mit dem sich neue und passende Arbeitnehmer gewinnen lassen.“



## E. DIE STUDIE – 886 BEFRAGTE AUSZUBILDENDE UND 142 SCHÜLER

Um beide Dimensionen des Employer Branding adäquat abbilden zu können, also inwiefern Familienunternehmen einen Vorteil bei der Gewinnung als auch bei der Bindung von Mitarbeitern haben, wurden zwei Probandengruppen befragt. Die erste Gruppe umfasste 886 Auszubildende, die durch einen Fragebogen zur Arbeitgeberattraktivität, zu ihrer Bindung an den Arbeitgeber, zur Jobzufriedenheit und zu der Wahrnehmung ihres Ausbildungsbetriebes als Familienunternehmen befragt wurden. Im Durchschnitt waren die Auszubildenden 19 Jahre alt und zu 65 Prozent männlich. 78 Prozent der Auszubildenden arbeiten derzeit tatsächlich in einem Familienunternehmen. 42,7 Prozent sind derzeit im ersten Lehrjahr ihrer Ausbildung, 37,6 Prozent im zweiten Lehrjahr. Die übrigen 19,7 Prozent verteilen sich auf das dritte und vierte Lehrjahr.

**886 Azubis** |  $\bar{x}$  19,14 Jahre

- leben  $\bar{x}$  23,86 km vom Unternehmen entfernt
- 65,4 % männlich
- 34,6 % weiblich
- 78 % arbeiten in Familienunternehmen

Außerdem arbeiten die Auszubildenden, die in der Umfrage befragt wurden, in über 110 verschiedenen Unternehmen im Bezirk der IHK Schwaben. Aufgrund der Vielzahl der unterschiedlichen Unternehmen, ist die Aussagekraft der Ergebnisse sehr hoch und somit zumindest für den süddeutschen Raum generalisierbar. Die jeweiligen Unternehmensgrößen variieren zwischen 4 Mitarbeitern im kleinsten Betrieb und 5.500 Mitarbeitern im größten Betrieb. Weiterhin zeigen die demographischen Faktoren der Umfrage, dass viele der Auszubildenden pendeln und in Süddeutschland arbeiten. Rund 24 km wohnen die Auszubildenden im Schnitt von ihrer Ausbildungsstelle entfernt.

Um auch die externe Perspektive abbilden und Aussagen darüber treffen zu können, was potentiellen Arbeitnehmern wichtig ist und wie sie Familienunternehmen wahrnehmen, wurden im Rahmen der Studie außerdem 142 Schüler mit einem Durchschnittsalter von 16 Jahren aus dem Bezirk der IHK Schwaben befragt. Hierbei wurde ein besonderer Fokus daraufgelegt, auf



welchen Wegen sich die Schüler über Ausbildungsmöglichkeiten informieren und wie sie das Ausbildungsangebot in Deutschland generell wahrnehmen.

**142 Schüler** |  $\bar{x}$  15,68 Jahre

- 95,8 % männlich
- 4,2 % weiblich
- 75,4 % haben sich bereits über einen Ausbildungsplatz informiert

## F. DIE ERGEBNISSE – WEICHE FAKTOREN SIND DAS A UND O FÜR EINEN ATTRAKTIVEN ARBEITGEBER

### 1. Die Auszubildenden – Jobzufriedenheit ist wichtiger als das Gehalt

Die Haupterkenntnisse der Studie sind äußerst spannend und teilweise unerwartet. So wirft man gerade den jungen Leuten heutzutage oftmals vor, auf das Geld und materielle Werte fixiert zu sein, doch unsere Studie zeigt genau das Gegenteil. Gerade bei den Auszubildenden – welche allesamt der Generation Y zuzuordnen sind – lässt sich festhalten, dass sich ein attraktiver Arbeitsplatz nicht über Gehalt oder Aufstiegschancen definiert. Nein, es geht bei dieser Generation vielmehr um „weiche“ Faktoren wie eine gute Beziehung zu den Kollegen und Vorgesetzten. Auch die Jobsicherheit und die Übernahmekancen nach der erfolgreich abgeschlossenen Ausbildung wurden als äußerst wichtig für eine Ausbildungsstelle genannt. Diese Erkenntnis ist nicht verwunderlich, denn die Generation Y ist von wachsender Unsicherheit in der Gesellschaft und Turbulenzen in Politik und Wirtschaft geprägt. Ereignisse wie die Finanz- und Flüchtlingskrise in Deutschland führten zu einem Vertrauensverlust in die Politik und den Staat, so stieg auch die Unzufriedenheit. Die heutige Gesellschaft hat ihre politische Balance und Mitte verloren und Formen wie Populismus sowie rechte und linke Extreme bekommen einen Raum sich zu entfalten. Auch Buzz Words wie Alternative Fakten, Big Data, Social Media und Digitalisierung und die damit verbundene ständige Erreichbarkeit sowie der Wertewandel prägen diese Generation. Dies erklärt vor allem den starken Wunsch nach Sicherheit und Stabilität. Es wird ein sicherer Hafen gesucht. Daher ist es nicht verwunderlich, dass ein sicherer Arbeitsplatz für die junge Generation oberste Priorität hat.

Weitere wichtige Faktoren, die für die Auszubildenden einen attraktiven Arbeitgeber ausmachen, sind die Aufstiegsmöglichkeiten, ein familiärer Umgang im Unternehmen, geregelte Arbeitszeiten, die Anzahl der Urlaubstage, die geographische Lage des Betriebs, die Identifikation mit den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens sowie flache Hierarchien. Festzuhalten ist, dass die Auszubildenden besonders eines nicht möchten: Anonymität. Sie möchten ein glückliches Arbeitsumfeld mit einem guten Verhältnis zu den Kollegen und ihnen ist es wichtig, den Chef persönlich zu kennen, denn auch dies fördert die Sicherheit. Weiterhin sind den Probanden Akzeptanz und Zugehörigkeit und die Möglichkeit, das Gelernte anwenden zu können, sehr wichtig.

- |                                    |                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 Jobsicherheit                    | 6 Geregelte Arbeitszeiten            |
| 2 Hohe Übernahmewahrscheinlichkeit | 7 Urlaubstage                        |
| 3 Gehalt/Vergütung                 | 8 Geografische Lage des Unternehmens |
| 4 Aufstiegsmöglichkeiten           | 9 Identifikation mit den Produkten   |
| 5 Familiärer Umgang unter Kollegen | 10 Ich möchte den Chef kennen        |

Die Auszubildenden – Faktoren für einen attraktiven Arbeitgeber

Was hat das Ganze jedoch mit Familienunternehmen zu tun? Ein zentraler Bestandteil unserer Befragung bei den Azubis war es herauszufinden, ob die Azubis ihren Arbeitgeber als Familienunternehmen wahrnehmen oder nicht – ganz unabhängig davon, ob es sich tatsächlich um ein Familienunternehmen handelt. Unsere Ergebnisse deuten auf einen starken Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung als Familienunternehmen und des affektiven Commitments, also die emotionale Bindung zum Arbeitgeber, hin. Dieser signifikante Zusammenhang bedeutet also: Je mehr das Unternehmen als Familienunternehmen wahrgenommen wird, desto höher ist das Commitment. Die Eigenschaft, ein Familienunternehmen zu sein, kann also als verbindendes Element zwischen Unternehmen und Mitarbeiter gesehen werden. Warum aber ist Commitment wichtig für das interne Employer Branding? Hier konnte unsere Studie die Ergebnisse von bestehender Forschung bestätigen: Commitment ist ein zentraler Treiber für die Jobzufriedenheit, die wohl ausschlaggebendste Dimension für das interne Employer Branding.

Bezüglich Job-Zufriedenheit deckt unsere Studie eine weitere spannende Erkenntnis auf. Bei der Analyse haben wir Auszubildende, welche tatsächlich in Familienunternehmen arbeiten von den Auszubildenden, die in keinen Familienunternehmen arbeiten, voneinander getrennt und die Job-Zufriedenheit miteinander verglichen. Interessanterweise konnten wir hier keine signifikanten Unterschiede feststellen. In einem weiteren Schritt haben wir die Probanden jedoch hinsichtlich ihrer Wahrnehmung in einem Familienunternehmen zu arbeiten unterschieden. Bei dieser Analyse sind wir überraschenderweise auf signifikante Unterschiede hinsichtlich der

Job-Zufriedenheit gestoßen. Auszubildende, die ihren Arbeitgeber als Familienunternehmen wahrnehmen sind signifikant zufriedener mit ihrer Ausbildungsstelle als Auszubildende, die ihren Arbeitgeber nicht als Familienunternehmen wahrnehmen.

Familienunternehmen können vor allem damit punkten, dass sie ein Familienunternehmen sind und dies authentisch kommunizieren. Unsere Studie zeigt deutlich, dass Familienunternehmen ein natürliches Differenzierungspotential in dem so umkämpften „War for Talents“ besitzen. Viele Familienunternehmen spielen die Familienkarte in der internen wie externen Kommunikation jedoch (noch) nicht. Unsere Ergebnisse sollen dazu ermutigen, den Vorhang fallen zu lassen und die bindungsfördernde Charakteristik, ein Familienunternehmen zu sein, prominent in die Employer Branding Strategie zu inkludieren – intern wie extern.

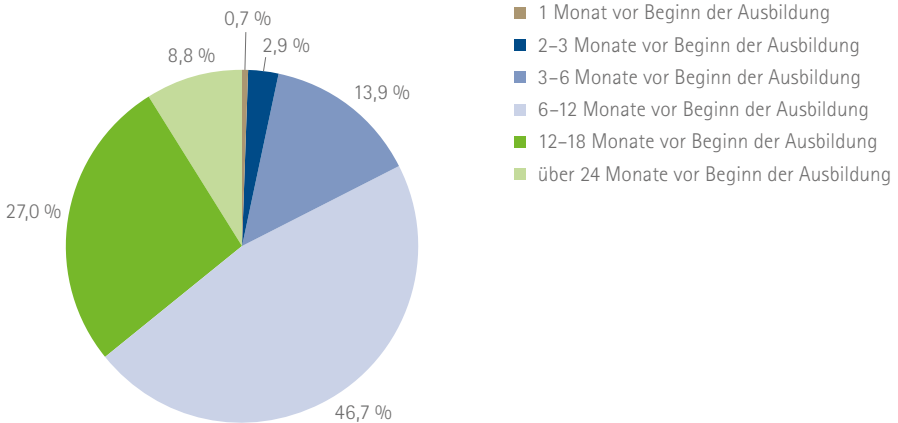
Doch was macht Familienunternehmen so besonders? Die Befragten assoziieren Familienunternehmen vor allem mit Tradition und Zusammenhalt. Außerdem empfinden die Auszubildenden die Stimmung in Familienunternehmen als individueller und persönlicher im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen, welche sie vor allem mit Anonymität verbinden. Dies lässt sich dadurch erklären, dass die Probanden Familienunternehmen mit einer kleineren Mitarbeiterzahl verbinden und Hierarchien in Familienunternehmen in der Regel weniger stark existieren bzw. die Inhaberfamilie spürbar und erlebbar ist.



## 2. Die Schüler – Angebotsvielfalt überfordert

Auch die Erhebung der Schüler weist spannende Ergebnisse auf. Zunächst einmal lässt sich festhalten, dass sich rund ein Drittel der befragten Schüler durch das immense Angebot von Ausbildungsstellen schlichtweg überfordert fühlt. Daher fangen schon viele Schüler an, sich frühzeitig über potentielle Arbeitgeber zu informieren. Rund ein Drittel der Befragten beginnt bereits 12 bis 18 Monate vor Ausbildungsbeginn damit, sich potenzielle Arbeitgeber anzusehen und sich über die beruflichen Zukunft Gedanken zu machen.

„Wann hast du begonnen dich über eine Ausbildungsstelle zu informieren?“



Besonders interessant für Arbeitgeber ist die Art und Weise, wie sich die scheinbar überforderten Schüler über Ausbildungsplätze informieren. Schüler erkundigen sich hauptsächlich bei Unternehmensvorstellungen an Schulen und auf den Websites der Unternehmen. Ebenso beliebte Informationsquellen stellen Freunde, Bekannte sowie die eigene Familie dar. Die Auswertung ergab zudem, dass soziale Netzwerke wie Facebook oder Online-Jobportale für die Schüler keine große Relevanz haben. Nur ein sehr geringer Anteil (> 20 %) nutzt diese Informationskanäle, wovon LinkedIn der am häufigsten genutzte Kanal ist. Offensichtliche Kanäle wie Facebook haben also weniger Bedeutung als vermutet.

Doch was macht für die Schüler einen attraktiven Arbeitgeber aus? Worauf legt die zukünftige Generation wert? Es sind ähnlich wie bei den Auszubildenden die weichen Faktoren, auf die es bei den Schülern ankommt und nicht das Gehalt, welches im Ranking nur auf Platz zwei

fällt. So ist es den Schülern besonders wichtig, eine gute Beziehung zu den Kollegen und ein glückliches Arbeitsumfeld zu haben. Außerdem sind den Schülern die Anerkennung des Chefs und eine gute Beziehung zu diesem sehr wichtig. Nichtsdestotrotz wollen die Schüler bei ihrem zukünftigen Arbeitgeber auch karrierefördernde Erfahrungen sammeln und es sollten auch Aufstiegsmöglichkeiten geboten werden. Die wichtigste Eigenschaft des Arbeitsplatzes sollte trotz allem aber die Jobsicherheit sein, ähnlich wie bei den Auszubildenden. Insgesamt wird deutlich, dass die Schüler bereits frühzeitig eine klare Vorstellung davon haben, welche Eigenschaften ihr zukünftiger Arbeitgeber haben muss, um als attraktiv zu gelten.

- |                                    |                                       |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| 1 Jobsicherheit                    | 6 Familiärer Umgang unter Kollegen    |
| 2 Gehalt/Vergütung                 | 7 Urlaubstage                         |
| 3 Hohe Übernahmewahrscheinlichkeit | 8 Identifikation mit den Produkten    |
| 4 Aufstiegsmöglichkeiten           | 9 Ich möchte den Chef kennen          |
| 5 Geregelte Arbeitszeiten          | 10 Geografische Lage des Unternehmens |

Die Schüler – Faktoren für einen attraktiven Arbeitgeber

### 3. Familienunternehmen sind bei Schülern sehr beliebt

Doch wie stehen die Schüler zu Familienunternehmen? Es zeigt sich, dass Familienunternehmen bei Schülern besonders beliebt sind. 87 Prozent der befragten Schüler können sich vorstellen später bei einem Familienunternehmen zu arbeiten. Ebenso ergaben die offenen Fragen ähnlich wie bei den Auszubildenden, dass ein familiärer Umgang, Zusammenhalt sowie Jobsicherheit als wichtig eingeschätzt werden. Wie auch die Auszubildenden assoziieren Schüler mit Familienunternehmen weiterhin eine ländlichgeografische Lage, sichere Arbeitsplätze und ein mittleres Lohnniveau.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: (Potentielle) Mitarbeiter achten auf „weiche Faktoren“ bei der Arbeitgeberattraktivität. Der familiäre Umgang unter Kollegen, Jobsicherheit und eine angenehme Arbeitsatmosphäre lassen einen Arbeitgeber attraktiv wirken. Besonders Familienunternehmen werden mit einem solchen Arbeitsumfeld assoziiert. Das bedeutet, sobald ein Unternehmen als Familienunternehmen wahrgenommen wird, steigt die Bindung zum Arbeitgeber. Hat ein Arbeitnehmer eine starke Bindung zu seinem Arbeitgeber, verbessert sich auch die Zufriedenheit mit dem Job. Wenn also ein Familienunternehmen seine Identität kommuniziert, steigt die Jobzufriedenheit. Somit lässt sich sagen, dass die Familienunternehmeridentität als Differenzierungsmerkmal anerkannt werden kann und somit ein entscheidender Wettbewerbsvorteil im „War for Talents“ ist.

## G. KEY LEARNINGS – WAS HABEN WIR GELERNT? WAS KANN NUN GETAN WERDEN?

Was bedeutet das für Unternehmen nun konkret in der Umsetzung? Worauf sollte man bei dem Aufbau einer Arbeitgebermarke achten? Grundsätzlich ist es empfehlenswert, eine starke Arbeitgebermarke, sowohl intern als auch extern, auf Basis der Corporate Brand zu entwickeln, um die Konsistenz zu erhalten und die Bekanntheit der Arbeitgebermarke zu steigern. So sollte vor allem der familiäre Umgang in der Außenkommunikation deutlicher in den Fokus gestellt werden, da diese Eigenschaft auf die „weichen“ Faktoren der Arbeitgeberattraktivität einzahlt.

Familienunternehmen haben genau da einen Vorteil, denn sie werden von den Auszubildenden und Schülern besonders mit einem familiären Umgang assoziiert. Es ist von Vorteil beim Employer Branding prägnant zu kommunizieren, dass es sich bei dem Betrieb um ein Familienunternehmen handelt und die (potentiellen) Mitarbeiter als Teil der Familie angesehen werden. Damit haben die (potentiellen) Mitarbeiter sowohl die Möglichkeit Traditionen mitzugestalten als auch eine gewisse Jobsicherheit, da die Familie zum Beispiel vorhat, das Unternehmen langfristig in die nächsten Generationen zu führen. Zusammenfassend, sollten familiengeführte Unternehmen ihren Auftritt als Familie und den Zusammenhalt nutzen, um potentielle Mitarbeiter zu akquirieren und bestehende Mitarbeiter zu binden und deren Commitment zu steigern.

Wie sehen konkrete Maßnahmen aus? Bei dem internen Employer Branding ist es besonders wichtig zu transportieren, dass es sich um ein Familienunternehmen handelt. Es sollten Teamevents veranstaltet werden, die den Zusammenhalt zwischen den Kollegen fördern, bei denen idealerweise auch Familienmitglieder präsent sind. Weiterhin ist es denkbar für das interne als auch externe Employer Branding Markenbotschafter zu ernennen, die das Unternehmen als Multiplikatoren sowohl nach innen als auch nach außen repräsentieren. Außerdem könnte ein Image-Video mit Auszubildenden und Mitarbeitern erstellt werden, das zum einen die emotionale Bindung der bestehenden Mitarbeiter fördert, aber auch nach außen hin das Arbeitsumfeld in dem jeweiligen Unternehmen zeigt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Kernbotschaft sein sollte „von der Familie für die Familie“, um eine starke und vor allem attraktive Arbeitgebermarke am Arbeitsmarkt zu positionieren.

Autoren:

Maximilian Lude | Dinah Spitzley

Zeppelin Universität | Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen

Am Seemooser Horn 20 | 88045 Friedrichshafen

maximilian.lude@zu.de | 07541 6009-2082



**"Von der Familie für die Familie"**

1. Entwicklung einer starken Arbeitgebermarke

2. Werte, die transportiert werden sollten

Mitarbeiter sind Teil der Familie

Gemeinschaftsgefühl, Zusammenhalt der Familie

Unterstützung durch Kollegen

Jobsicherheit

Entwicklungsmöglichkeiten

Tradition mitgestalten

Gehaltsniveau

3. Konkrete Maßnahmen

**Intern**

Kommunikation  
„Wir sind ein Familienunternehmen“

Auszubildende  
als Markenbotschafter

Teamevents

Am Jahresende:  
Urlaub oder Gehalt on top

**Extern**

Starker Internetauftritt,  
v. a. zeitgemäße Recruitingseite

Imagevideo mit Auszubildenden  
und Mitarbeitern

Besuche von Schulen, Jobmessen

Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen  
aufzeigen





## H. BEST PRACTICE

Auf den folgenden Seiten wechselt die Perspektive. Die Unternehmer-Statements und Maßnahmen zeigen beispielhaft, welche Schritte schwäbische Unternehmer derzeit gehen, um potentielle Mitarbeiter für sich zu gewinnen.



Ausbildung ist bei uns Chefsache und Teil eines Karriereplans.

Andreas Glogger, Geschäftsführer der GLOGGER & PARTNER Vermögensverwaltung GmbH, Krumbach

Wir rekrutieren einen Großteil unseres Nachwuchses an Fachkräften aus dem Pool unserer Auszubildenden. Seit Jahrzehnten legen wir einen großen Wert auf eine fundierte und nachhaltige Ausbildung unseres Nachwuchses.

Peter Voigtsberger, Geschäftsführer der Steca Elektronik GmbH, Memmingen

Jeder Indianer hat bei uns auch die Chance ein Häuptling zu werden.

Karin Berger-Haggenmiller, Geschäftsführerin der pers. haft. Gesellschaft A. Berger GmbH & Co. KG, Ottobeuren

Bei der betrieblichen Ausbildung setzen wir darauf, dass unsere jungen Mitarbeiter von unseren fundierten, praxisorientierten Angeboten und Aufgaben profitieren und bei uns langfristig eine berufliche Heimat finden. Viele unserer ehemaligen Azubis sind heute die „Nieten“ die bekanntlich, wie bei der Jeans, an den wichtigen Stellen sitzen und alles zusammen halten.

Armin Dittrich, persönlich haftender Gesellschafter der DITTRICH + CO Verwaltungs GmbH, Schwabmünchen

Beste Karrierechancen und nicht nur einer unter Hunderten: Duale Ausbildung in unserem Familienunternehmen ist individuell, praxisnah und vielseitig!

Eva Flemisch, Geschäftsführerin der KALKA Dienstleistungs GmbH, Günzburg

Wir sehen es als unsere Verantwortung, jungen Menschen eine fundierte berufliche Ausbildung zu geben. Man muss sich um sie kümmern, ihnen ein Vorbild sein und auf Augenhöhe begegnen. Fehler sind der beste Lehrmeister, sofern man sie nur einmal macht. Genies fallen nicht vom Himmel.

Katharina Wiedemann, Geschäftsführerin der Sensor-Technik Wiedemann GmbH, Kaufbeuren

## 1. Maßnahmen zur Azubi-Gewinnung

Werben Sie bei Schülern und Eltern für Ihr Unternehmen:

- Teilnahme an Azubitouren, Jobshuttles: Schüler werden an den Schulen abgeholt und besuchen auf festgelegten Routen verschiedene Betriebe
- Tag der offenen Ausbildungsstätte anbieten
- Teilnahme an Schul-/Ausbildungsmessen anbieten, mit Azubis als Ansprechpartner
- Angebot von Praktikumsstellen, Schnuppertagen
- Kooperationen mit Schulen, z. B. Azubis stellen in Schulen ihre Ausbildungsberufe vor, Einladung von Schulen zu Betriebsbesichtigungen, Bewerbertrainings, Schulpartnerschaften
- Infoabende mit Betriebsbesichtigung für Schüler und deren Eltern
- Tag für Mitarbeiterkinder, z. B. am Buß- und Betttag von den eigenen Azubis organisiert

Bieten Sie freie Ausbildungsstellen über verschiedene Kanäle an:

- Stellenanzeigen z. B. in Zeitungen, Magazinen, Jahresberichten und Schülerzeitungen, an Schwarzen Brettern in Schulen, bei der Agentur für Arbeit
- Freie Ausbildungsstellen auf Online-Plattformen anbieten, z. B. IHK-Lehrstellenbörse
- Eigene Homepage mit Ausbildungsberufen, Ansprechpartnern, Anforderungen, Bewerbungstipps, evtl. auch Imagefilm mit Stimmen eigener Azubis
- Azubibroschüre verteilen
- Checkliste „Anforderungen an den Auszubildenden“ veröffentlichen
- Soziale Medien nutzen, z. B. Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn
- Öffentlichkeitswirksames soziales Engagement

Zusätzliche Leistungen, die eine Ausbildung in Ihrem Unternehmen attraktiv machen:

- Interne Weiterbildungsprogramme, z. B. Talent-/Traineeprogramme
- Zusätzliche Fremdsprachenschulungen, Computerkurse
- Förderung des Führungskräftenachwuchses aus den eigenen Reihen
- Angebote wie z. B. Sport-, Fitnessprogramme, Gesundheitsprävention

## 2. Maßnahmen zur Azubi-Eingliederung

Sorgen Sie für einen guten Start in die Ausbildung:

- Eingliederungstag, Welcome Days
- Willkommenspaket, z. B. Schultüte
- Willkommensfeier mit den Eltern
- Gemeinsames Mittagessen in der ersten Ausbildungswoche mit z. B. Ausbilder, Personalleiter
- Azubipaten ernennen

### Gemeinsame Aktivitäten stärken die Bindung an Ihr Unternehmen:

- Teamtrainings, z. B. Ausflüge wie Wandern, Zeltlager, Rafting, Kegeln, Rodeln, Schlittschuhlaufen, Museumsbesuch, Besuch anderer Firmen/Standorte
- Eigene Programmpunkte der Auszubildenden z. B. bei der Weihnachtsfeier
- Regelmäßige gemeinsame Mittagessen z. B. mit der Geschäftsleitung
- Abschiedsfeier mit Azubis, die die Ausbildung abschließen und Azubis, die neu starten und deren Eltern

### Betriebsinterne Angebote für eine erfolgreiche Ausbildung:

- Wochenbesprechungen mit dem Ausbilder
- Mehrere Feedbackgespräche während der Probezeit
- Interne Praktika nach dem ersten Ausbildungsjahr
- Übungs-, Azubifirmen
- Schulungsangebote, z. B. Englisch, IT, Rhetorik, Präsentationstechniken, Knigge für Azubis
- Präventionsangebote, z. B. zu den Themen Sucht, Drogen, Gesundheit, Ernährung
- Auslandsaufenthalt, z. B. Azubiaustausch
- Prüfungsvorbereitung
- Frühzeitige Gespräche über das Engagement nach der Ausbildung

### Zusätzliche Leistungen, die eine Ausbildung in Ihrem Unternehmen attraktiv machen:

- Firmenbus für Azubis, bei schlechter Erreichbarkeit des Unternehmens
- Beitrag zur Finanzierung des Führerscheins
- Fahrsicherheitstrainings
- Benzingutscheine
- Firmenfahrzeug, Roller
- Appartement, Wohngelegenheit



# I. CHECKLISTE

## MARKENBILDUNG FAMILIENUNTERNEHMEN

### Implementieren Sie Ihre Werte nachhaltig!

Familienunternehmen stehen für eine langfristige Werteorientierung und können diese sinnvoll bei der Markenbildung einsetzen. Werteorientierung prägt dabei nicht nur die Unternehmenskultur, sondern fördert durch vertrauensvolles und konstruktives Miteinander auch das Engagement der Mitarbeiter und erleichtert letztlich auch die Bindung von Fachkräften.

### Analysieren Sie Ihre Zielgruppe!

Die Marke soll in der Regel mehreren Zielgruppen gerecht werden, die sorgfältig identifiziert und analysiert werden müssen. Jede Zielgruppe – egal ob Kunde, Lieferant, Mitarbeiter oder andere Stakeholder – hat individuelle Bedürfnisse, Interessen und Netzwerke. Diese so gut wie möglich zu verstehen und in den Dialog mit der eigenen Marke zu bringen ist keine einmalige, sondern eine wiederkehrende Aufgabe. Auch und ganz speziell im Falle von regionalen Märkten oder neuen Zielgruppen.

### Setzen Sie Markenbildung konsequent um!

Markenbildung bedingt automatisch, dass die Marke und deren Identität konsequent und konsistent in allen Unternehmensbereichen umgesetzt werden. Sei es in Bezug auf das Führungsverhalten, die Kommunikation oder auch die Gestaltung der Arbeitsplätze. Insbesondere die Kommunikationsstrategie als Kombination aus persönlichen, digitalen und analogen Maßnahmen muss im Einklang mit der Marke stehen und sich im Idealfall bis zur visuellen Gestaltung der Corporate Identity durchziehen.

### Nutzen Sie Ihre Mitarbeiter als Multiplikatoren!

Mitarbeiter sind nicht nur äußerst authentische Botschafter und Multiplikatoren, sie können auch griffige und schlüssige Botschaften formulieren, die die Marke greifbar und erlebbar machen.

## Definieren Sie eine Vision!

Die Positionierung als „Marke Familienunternehmen“ kann im Unterschied zu anderen Positionierungen vor allem langfristig positiv konnotierte Spuren hinterlassen. Voraussetzung ist allerdings, dass die zugrunde liegenden Werte, Visionen und Ziele auch langfristig angelegt sind und eine evtl. nötige Anpassung sehr behutsam vorgenommen und kommuniziert wird.

## Setzen Sie die Familienverbundenheit bewusst ein!

Nicht jedes Familienunternehmen sollte die eigene Familie als Markenbotschafter einsetzen. Allerdings ist der Nutzen von Markenbotschaftern aus der Familie in manchen Branchen besonders hoch, nämlich dort wo Tradition, Glaubwürdigkeit und Vertrauen eine Rolle spielen. Auch in der regionalen Verankerung haben Familienunternehmen einen Vorteil, über den Großkonzerne nicht verfügen: die Familie.





## J. ANGEBOTE DER IHK SCHWABEN

### 1. Schulpartnerschaften

Schulpartnerschaften haben das Ziel, Unternehmen bei der Nachwuchssicherung langfristig zu unterstützen und die Berufsorientierung in den Schulen zu stärken. Bei dieser Kooperation von Schulen und Unternehmen können beispielsweise Betriebspraktika für Schüler oder auch Lehrer angeboten werden, ein fachpraktischer Unterricht durch das Unternehmen durchgeführt oder gemeinsame Elternabende zur Berufsorientierung organisiert werden. Die IHK Schwaben steht als Schirmherrin jeder Schulpartnerschaft ihren Mitgliedsunternehmen bei der Fachkräftesicherung tatkräftig als Dienstleister zur Seite.

Weitere Informationen unter: [www.schwaben.ihk.de/schulpartnerschaften](http://www.schwaben.ihk.de/schulpartnerschaften)

### 2. IHK-AusbildungsScouts

Um gemeinsam wieder mehr junge Menschen für eine duale Ausbildung zu gewinnen, stellen Auszubildende ihre Berufe in Vorabgangsklassen allgemeinbildender Schulen vor. Diese sogenannten AusbildungsScouts bringen den Schülerinnen und Schülern die Berufsausbildung auf Augenhöhe näher und bieten authentische Einblicke in die jeweiligen Ausbildungsberufe. Die IHK schult die Scouts und koordiniert die Schuleinsätze. Dabei kann die IHK gezielt bestimmte Berufsgruppen und Nischenberufe fördern.

Weitere Informationen unter: [www.schwaben.ihk.de/azubiscouts](http://www.schwaben.ihk.de/azubiscouts)

### 3. Ausbildungsatlas

Wer bildet welche Berufe aus? Wer bietet Praktikumsplätze an? Wo kann ich dual Studieren? Diese und weitere Fragen beantwortet der Ausbildungsatlas!

Weitere Informationen unter: [www.lehre-macht-karriere.de/ausbildungsatlas](http://www.lehre-macht-karriere.de/ausbildungsatlas)

### 4. IHK-Lehrstellenbörse

In der bundesweiten IHK-Lehrstellenbörse können Betriebe kostenfrei ihre freien Ausbildungsplätze anbieten. Bewerber können das Online-Angebot nach Regionen oder bundesweit durchsuchen.

Weitere Informationen unter: [www.ihk-lehrstellenboerse.de](http://www.ihk-lehrstellenboerse.de)

### 5. Berufsinformationsmessen

Die IHK Schwaben organisiert Berufsinformationsmessen. Speziell für kleine und mittlere Unternehmen stehen hier Bereiche zur Präsentation zur Verfügung.

Weitere Informationen unter: [www.lehre-macht-karriere.de](http://www.lehre-macht-karriere.de)

### 6. Ausbildungsberatung

Die Ausbildungsberater der IHK Schwaben beraten über den Ablauf von Ausbildungsinhalten, geben Informationen zu Inhalten der Ausbildung und sind Ansprechpartner sowohl für den Ausbildungsbetrieb als auch für die Auszubildenden.

Weitere Informationen unter: [www.lehre-macht-karriere.de](http://www.lehre-macht-karriere.de)

---

Diese Publikation kann unter [www.schwaben.ihk.de](http://www.schwaben.ihk.de) Nr. 236303 heruntergeladen werden. Weitere Informationen zu den Dienstleistungen der IHK Schwaben für Familienunternehmen finden Sie unter [www.schwaben.ihk.de](http://www.schwaben.ihk.de), Nr. 86139

---



## Ihre Ansprechpartnerin:



### **Claudia Hintermayr**

Leiterin Beratungszentrum Recht und Betriebswirtschaft

Telefon: 0821 3162-243

[claudia.hintermayr@schwaben.ihk.de](mailto:claudia.hintermayr@schwaben.ihk.de)

#### **Herausgeber:**

IHK Schwaben  
Stettenstraße 1+3  
86150 Augsburg

#### **Bildnachweis:**

Titel: Fotolia

#### **Gestaltung:**

\*SPRINGFLUT GmbH  
[www.springflut.com](http://www.springflut.com)

[info@schwaben.ihk.de](mailto:info@schwaben.ihk.de)  
[www.schwaben.ihk.de](http://www.schwaben.ihk.de)

Stand: August 2017