

Employer Branding „is what attracts you here and CSR is what keeps you here...“ (Rabenheimer, 2013)

## Arbeitgeberattraktivität und CSR: Ein Business Case für die Textil- und Bekleidungsindustrie?

Monika Eigenstetter, Aslihan Memisoglu, Luisa Kühn und Elisa Wagner

csr.impuls.papier no. 4

CSR Kompetenzzentrum Textil und Bekleidung Niederrhein. 2018



EUROPAISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW  
Investitionen in Wachstum  
und Beschäftigung

## Inhalt

1.	Warum ist CSR für die Arbeitgebermarke wichtig? .....	3
2.	Brauchen Sie als Arbeitgeber CSR für Ihre Arbeitgebermarke? .....	4
	Fragen zur Mitarbeiterrekrutierung .....	4
	Fragen zur Mitarbeiterbindung.....	4
3.	Wissenswertes zu Employer Branding .....	6
	Die Beziehung zwischen Arbeitgeberattraktivität und Marke.....	6
	Wirkung des Employer Branding .....	8
	Wie misst man Arbeitgeberattraktivität?.....	8
	Einflussgrößen, die Arbeitgeber attraktiv machen.....	9
	Zusammenhang zwischen CSR & Arbeitgeberattraktivität.....	10
	Erhebungen bei Personalverantwortlichen .....	10
	Erhebungen bei Studierenden .....	11
	Erfolgskriterien der Arbeitgeberattraktivität .....	12
4.	Gibt es einen Business Case „CSR und Arbeitgeberattraktivität“ für Textil- und Bekleidungsunternehmen? .....	14
	Ergebnisse der Kurzbefragung von Rezipitern auf der Messe „MG zieht an“:.....	14
	Absolventen- und Alumnibefragung des Fachbereichs Textil und Bekleidungstechnik .	16
	Suchphase .....	16
	Entscheidung für einen konkreten Arbeitgeber .....	19
	Hypothetische Fragen .....	20
	Auswahl von Arbeitgebern.....	20
	Befunde zu ökonomischen Benefits in der Textil und Bekleidungsindustrie .....	22
5.	Internal Branding – die Kundenperspektive des Employer Branding .....	25
	Was versteht man unter Internal Branding?.....	25
	Best-practices: Wie gestaltet man Internal Branding in Verbindung mit CSR? .....	26
	Brax.....	27
	Vaude.....	27
	Schöffel .....	28
	Wie lässt sich Internal Branding kundengruppenspezifisch umsetzen? .....	28
	Fazit: Was zu tun ist .....	30



6.	Handlungsempfehlungen .....	31
	Einbindung von CSR in den Prozess .....	32
	Kommunikationsstrategie .....	33
7.	Weiterführende Literatur zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke .....	34
8.	Leitfäden zur Entwicklung der Arbeitgebermarke .....	34
9.	Quellen .....	35
10.	Anhänge .....	37
	Anhang 1: Fragebogen "MG zieht an" .....	37
	Anhang 2: Absolventen- und Alumnibefragung .....	38
11.	Endnoten .....	41

## 1. Warum ist CSR für die Arbeitgebermarke wichtig?

Arbeitgeberattraktivität, d.h. die positive Wahrnehmung als Arbeitgeber gilt als strategisch wichtig für den Erfolg einer Organisation oder eines Unternehmens. Employer Branding (EB), also die Bemühung um eine positiv wirkende Arbeitgebermarke, wirkt einem Fachkräftemangel in der eigenen Organisation entgegen, indem (1) gute Arbeitskräfte angezogen und (2) in der Organisation gehalten werden. Arbeitgeberattraktivität ist ein bedeutender *intangible asset*, nicht-materieller Vermögenswert. Mit einem möglichst einzigartigen Set an Kriterien und Angeboten im Austausch für die Kompetenzen der Mitarbeitenden bietet der Arbeitgeber den (zukünftigen) Mitarbeitenden eine so genannte *Employee Value Proposition* (EVP), ein unverwechselbares, positives Arbeitgeberprofil.<sup>1</sup>

CSR kann die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens in der Textil- und Bekleidungsindustrie erhöhen, insbesondere da Befunde zu problematischen Arbeitsbedingungen sowie Probleme des Umweltschutzes in den Lieferketten eine kritische Berichterstattung in den Medien befördern. Diese Berichterstattung wirkt sich negativ auf die Branche aus. Um sich positiv abzusetzen, können interne und externe CSR-Maßnahmen helfen, die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Unter interner CSR versteht man alle Aktivitäten, die sich auf die Mitarbeitenden selbst richten. Externe CSR richtet sich dagegen auf Aktivitäten, die z.B. dem Umweltschutz oder der Sicherstellung von Menschenrechten in der gesamten Wertschöpfungskette richten.

Unternehmen, die sich bislang nicht mit CSR befassten, können überlegen, ob und wie sie CSR-Themen in Geschäftsstrategie und in ihre Personalmanagement-Strategie aufnehmen wollen um ihre Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Nach den vorliegenden Daten (siehe Kapitel 4) fragen 30% der Bewerbenden aktiv nach CSR-Maßnahmen im Bereich Textil- und Bekleidung.

CSR kann ein notwendiger Teil eines Employer Branding sein, um ...

- *Schädigende Verhaltensweisen zu verhindern:* CSR verändert die Ziele der Beschäftigten und verhindert, dass risikoreiche Strategien verfolgt werden, die die Reputation beschädigen können,
- *Innovationen zu erhöhen:* Neue Produkte und Dienstleistungen können durch die Verbindung mit CSR entstehen.
- *Arbeitnehmende anzuziehen und zu halten:* Ein Commitment des Unternehmens zu CSR zieht an, v.a. junge Leute und hält Talente im Unternehmen
- *Motivation und Produktivität zu erhöhen:* CSR-Aktivitäten fördern außergewöhnliche Arbeitsbereitschaft und -einsatz.
- *Reputation zu erhöhen:* ein positives Unternehmensimage wirkt nicht nur auf (zukünftige) Arbeitnehmende, sondern auch auf Kunden.<sup>2</sup>

## 2. Brauchen Sie als Arbeitgeber CSR für Ihre Arbeitgebermarke?

Für die Arbeitgeberattraktivität sind neben allgemeinen Erfolgskriterien wie wirtschaftlicher Erfolg, Image und die Reputation besonders die Themen der Mitarbeiterorientierung, aber auch der gesellschaftlichen Verantwortung (CSR) von Bedeutung. Dazu ist vielleicht ein Selbsttest hilfreich:

### Fragen zur Mitarbeiterrekrutierung

#### Gibt es Fragen zur Produktpalette des Unternehmens und seinen Begleiterscheinungen?

- Arbeitet Ihr Unternehmen in einer sensiblen Branche?
- Arbeitet Ihr Unternehmen mit problematischen Produkten, d.h. Produkten mit hoher Umweltbelastung oder ausbeuterischen Herstellungsprozessen?
- Gehören die Produkte zum mittleren oder höheren Qualitätsbereich?

#### Gibt es Nachfragen von Bewerbern zu den Arbeitsbedingungen und Umweltschutz in der Wertschöpfungskette?

- Nennen Bewerber sozial oder ökologisch kritische Ereignisse aus der jüngsten Vergangenheit, die mit Ihrem Unternehmen zu tun haben?

#### Gibt es Nachfragen zu den in Ihrem Unternehmen vorhandenen Angeboten für Mitarbeitende?

- Entgelt und Karriere
- Familienfreundlichkeit
- Weiterbildungsmaßnahmen
- Maßnahmen zur Gesundheitsförderung
- Andere Sozialleistungen
- ...

### Fragen zur Mitarbeiterbindung

#### Warnzeichen

- Wird der Arbeitsplatz als unsicher empfunden?
- Sind Umstrukturierungen häufig?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen eine hohe Fluktuation über 5% (ggf. auch nur in speziellen Abteilungen)?



EUROPAISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW  
Investitionen in Wachstum  
und Beschäftigung

- Gibt es in Ihrer Organisation einen hohen Krankenstand (ggf. auch nur in speziellen Abteilungen)?
- Sind die angebotenen Sozialleistungen geringer als im Branchendurchschnitt?

### Stützende Organisationsstrukturen

- Gibt es ein strukturiertes Vorgehen zur Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden?
- Wird „Familienfreundlichkeit“ in Ihrer Organisation gelebt: z.B. flexible Arbeitszeiten, Führen in Teilzeit, Kinderbetreuung u.a.?
- Wird „Gleichstellung“ (gleiche Behandlung von Männern und Frauen) systematisch umgesetzt und gelebt?
- Wird „Diversity“ (Förderung der Vielfalt im Unternehmen) systematisch umgesetzt und gelebt?
- Gibt es ein strukturiertes Vorgehen zur Förderung der Gesundheit?
- Gibt es Maßnahmen, um dem demographischen Wandel zu begegnen?
- Gibt es ein strukturiertes Vorgehen, um Mitarbeitende mit langer Auszeit, z.B. Krankheit oder Erziehungszeiten, einzubinden?
- Gibt es ein strukturiertes Vorgehen, um Mitarbeitende im Ruhestand noch an die Organisation zu binden?

### Organisationskultur

- Beklagen sich in Ihrer Organisation die Mitarbeitenden selten über „Stress“?
- Beklagen sich in Ihrer Organisation die Mitarbeitenden selten über „Ungerechtigkeit“?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Mitarbeiterkultur, die auf ein konstruktives Miteinander setzt?
- Denken Mitarbeitende laut darüber nach, die Organisation zu verlassen?
- Wenn Mitarbeitende Nachfragen zu Produkten Ihrer Organisation beantworten: Merkt man, dass sie sich stolz dabei fühlen, in dieser Organisation zu arbeiten?
- Wird Einsatzbereitschaft anerkannt?
- Können Mitarbeitende innovative Ideen in der Organisation verwirklichen?
- Können Mitarbeitende offen Kritik üben?
- Werden in Ihrer Organisation regelmäßig Befragungen durchgeführt, so dass Sie wissen, wo Ihre Mitarbeitenden stehen?

### 3. Wissenswertes zu Employer Branding

#### Die Beziehung zwischen Arbeitgeberattraktivität und Marke

Die Begriffe Arbeitgeberattraktivität und *Employer Brand* (Arbeitgebermarke) werden oft deckungsgleich verwendet.<sup>3</sup> Wenn die Begriffe auch ähnliches beschreiben, sind sie nicht identisch.

Employer Branding umfasst die Aktivitäten, die eine attraktive Arbeitgebermarke (Employer Brand) erzeugen sollen. Eine der am häufigsten zitierten Definitionen stammt von Ambler und Barrow. Sie nehmen systematisch Bezug auf das Konstrukt der Marke und verbinden es mit den Funktionen des Personalmanagements. Ein Employer Brand ist

„the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company'. The ongoing company employee relationship provides a series of exchanges of mutual benefit, and is an integral part of the company's total business network.

The benefits the EB offers employees parallel those that a conventional (product) brand offers to consumers:

- developmental and/ or useful activities (functional);
- material or monetary rewards (economic);
- feelings such as belonging, direction and purpose (psychological).<sup>4</sup>

Die Autoren Amber und Barrow gehen davon aus, dass eine Arbeitgebermarke den unverwechselbaren Charakter einer Organisation widerspiegelt, quasi die Persönlichkeit der Organisation. Auch Backhaus und Tikoo<sup>5</sup> stellen heraus, dass mit einer Arbeitgebermarke eine *unverwechselbare und einzigartige Identität* eines Unternehmens geschaffen wird. Dazu braucht es eine längerfristig angelegte Marketing- und Kommunikationsstrategie, die darauf ausgerichtet ist die Aufmerksamkeit und die Wahrnehmungen von Mitarbeitenden und zukünftigen Beschäftigten sowie ihnen verbundenen Personen auf die Organisation zu richten. Ein potenzielle/r Bewerber/in vergleicht seine Bedürfnisse mit den Eigenschaften und Attributen mit dem Bild der Organisation, welches eine Organisation von sich verbreitet und entscheidet dann, ob er/sie sich bewirbt. Dabei geht es um die „Passung“<sup>6</sup>

Eine Arbeitgebermarke ist das *Bild einer Organisation*, das sich durch die Augen der Mitarbeitenden und möglicher zukünftiger Beschäftigter *spiegelt*. Damit verbinden sich Wahrnehmung und Vorstellung, wie es wohl wäre, in dieser betreffenden Organisation zu arbeiten (siehe auch Abbildung 2).<sup>7</sup>

Sehr eng mit Employer Branding verbunden ist der Begriff der *Arbeitgeberattraktivität*, bezeichnet als „the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organization“.<sup>8</sup> Attraktivität der eigenen Marke ist das erwünschte Ergebnis des Employer Branding.

Nach Hatch & Schultz<sup>9</sup> sollte darauf geachtet werden, dass alle Anstrengungen zur Erhöhung der Attraktivität einer Arbeitgebermarke nicht unabhängig von der Gesamtstrategie des Unternehmens und seiner sonstigen Markenstrategie gestaltet werden. Der Aufbau einer Arbeitgebermarke ist ein langfristiger und andauernder Prozess. Die Arbeitgeberattraktivität ist nicht unabhängig vom allgemeinen Organisationserfolg, vom Bild der Organisation



EUROPAISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW  
Investitionen in Wachstum  
und Beschäftigung

insgesamt, die spezifische Produkte und Dienstleistungen erzeugt.<sup>10</sup> Mitarbeiter sind zudem wichtige Markenbotschafter.<sup>11</sup> Sie stehen an der Schnittstelle zum Kunden und auch im Privaten wird über den eigenen Arbeitgeber gesprochen.

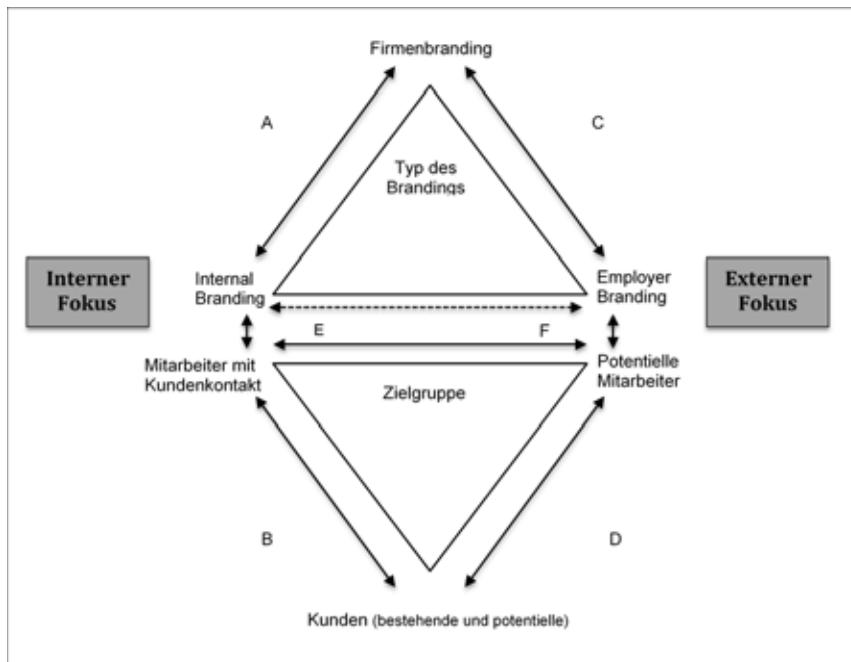


Abbildung 1. Beziehung zwischen Arbeitgeberattraktivität und Marke (nach Foster et al., 2010)

Andere Autoren gehen weiter. Foster et al.<sup>12</sup> nennen die Marke und damit auch die Arbeitgebermarke der Organisation ein *Versprechen an ihre Stakeholder*, ihre internen Mitarbeitenden und die potenziellen Bewerber. Das Versprechen der Marke erzeugt intern und extern Verbindlichkeiten: so genannte psychologische Kontrakte.

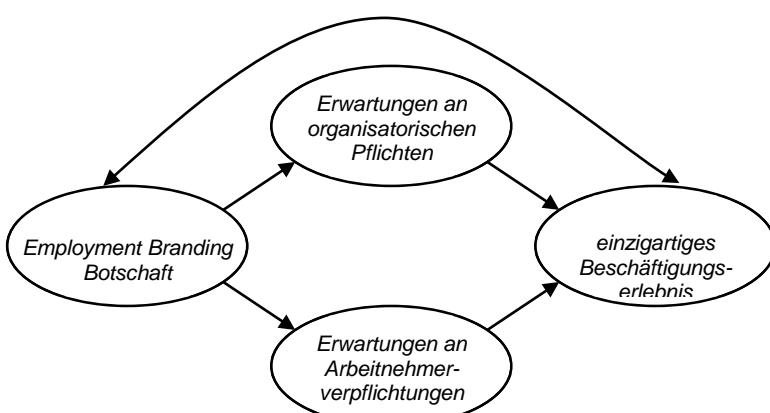


Abbildung 2. Arbeitgeberattraktivität und sozialer Kontrakt (nach Edwards, 2010)

## Wirkung des Employer Branding

Nach Backhaus und Tikko<sup>13</sup> hat Employer Branding zwei Wirkungspfade:

- (1) Mittels des ersten Pfades wird durch positive Assoziationen, z.B. erfolgreich, innovativ, ein Arbeitgeber-Image geschaffen, welches Bewerber und aktuell Beschäftigte anzieht (attrahiert).
  - (2) Anhand des zweiten Wirkungspfades wird über die vorhandene Organisationskultur und die Organisationsidentität Loyalität zum Arbeitgeber aufgebaut. Diese Wirkung basiert auf gegenseitiger Kommunikation und beinhaltet die Aushandlung psychologischer Verträge. Diese psychologischen Verträge, d.h. die gegenseitigen Erwartungen von Mitarbeitenden und Arbeitgeber, führen in der Folge zu einer erhöhten Produktivität.

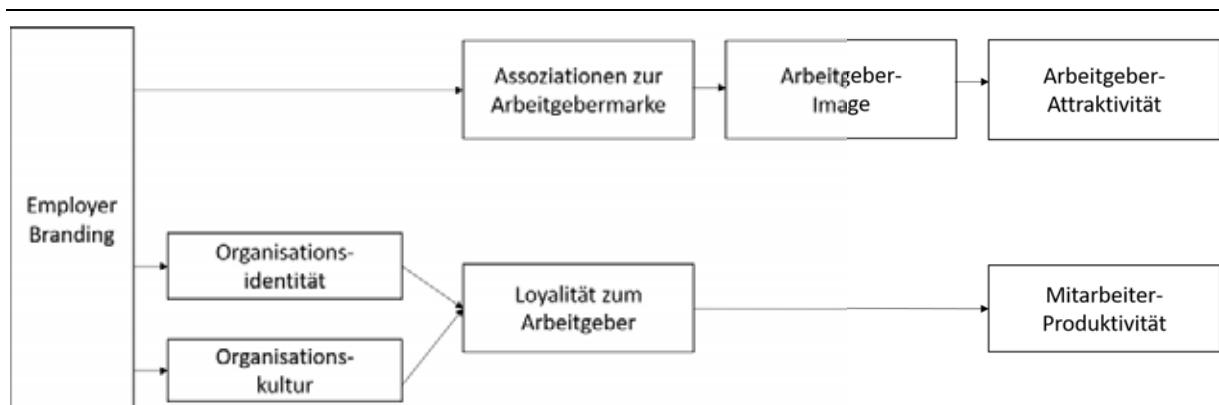


Abbildung 3. Wirkungspfade des Employer Branding (nach Backhaus und Tikko, 2004)

## Wie misst man Arbeitgeberattraktivität?

Die Messgrößen, d.h. Operationalisierungen von Arbeitgeberattraktivität und Employer Branding sind höchst divers. Eine Operationalisierung des Employer Branding schlagen Biswas & Suar<sup>14</sup> in Anlehnung an Backhaus & Tikko<sup>15</sup> vor:

- (1) *Employer Brand Equity*: hohe Aufmerksamkeit für die Unternehmensmarke und Reputation bei den möglichen Arbeitnehmern sowie hohe Platzierungen bei Rankings bei Arbeitgeberwettbewerben.
  - (2) *Brand Loyalty and Employee Engagement*: wahrgenommenes Commitment und Einsatzbereitschaft bei Beschäftigten für das Unternehmen
  - (3) *Attraction und Retention of Talent*: wahrgenommene Attraktivität bei Bewerbungen sowie wahrgenommene Fluktuationsquoten bei Beschäftigten

Häufig werden zur Bestimmung der Arbeitgeberattraktivität die Anspruchskriterien von derzeit Beschäftigten abgefragt. Typische Kriterien sind Arbeitsplatzsicherheit, Entgelt, Unternehmensreputation oder Work-Life-Balance (siehe unten). Cisik<sup>16</sup> bestimmt als Maß die Differenz zwischen den besonderen Ansprüchen der Mitarbeitenden an ihren Arbeitgeber und in welchem Maße diese in der betrieblichen Wirklichkeit tatsächlich erfüllt werden. Andere

Autoren fragen nach Einstellungen zu einem Arbeitgeber oder nach dem Wunsch, bei einem Unternehmen zu arbeiten.

Great Place to Work®<sup>17</sup> erfragt die interne Sicht der Arbeitnehmenden als Einschätzungen zur Unternehmenskultur. Dies wird als Maß für die Attraktivität des Arbeitgebers erfasst und für die Außendarstellung genutzt.

## Einflussgrößen, die Arbeitgeber attraktiv machen

Attraktiv für Arbeitnehmende sind z.B. Kriterien der Arbeitsplatzsicherheit, Entgelt, Karrieremöglichkeiten, herausfordernde und eigenverantwortliche Aufgaben, Sicherstellen von Work-Life-Balance (bzw. Familienfreundlichkeit), soziale Leistungen und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, in dem die Wertschöpfungsketten nachhaltig gestaltet werden. Auch die Unternehmensführung, die Größe und Internationalität oder die Branche sind von Bedeutung. Ein immer wieder auftauchender Befund ist, dass die allgemeine Reputation ein wichtiger Aspekt der Arbeitgeberattraktivität ist<sup>18</sup>.

Ein *Employee Value Proposition* (EVP) Organisation bietet den (zukünftigen) Mitarbeitenden ein möglichst einzigartiges Set an Kriterien und Angeboten, welches im Austausch für die zu (erwartende) Einsatzbereitschaft und die Fähigkeiten und Fertigkeiten der (zukünftigen) Mitarbeitenden angeboten wird. Ein EVP ist also ein unverwechselbares, positives Arbeitgeberprofil.<sup>19</sup>

Das Set der Angebote muss also zu den Bedürfnissen der jeweiligen Personen passen<sup>20</sup>, damit es von Bewerbern und Beschäftigten als wertvoll und attraktiv erachtet werden kann. Das bedeutet konkret, dass sich diese Kriterien z.B. aufgrund des Geschlechts und Lebensphase der Arbeitnehmenden (*Employee Life Cycle*) verändern können. Ein Arbeitgeber muss folgende Fragen eines Arbeitnehmenden beantworten können<sup>21</sup>:

- Recruitment: Warum sollte er / sie sich bei einer Organisation bewerben?
- Retention: Warum sollte er / sie bleiben?
- Engagement: Warum sollte er / sie „das Beste“ geben wollen?
- Motivation: Warum sollte er / sie diese Organisation anderen als Arbeitgeber empfehlen?
- Attraktion: Warum sollte er / sie nach einer Auszeit wiederkommen wollen?

Berthon et al.<sup>22</sup> entwickelten induktiv 32 Kriterien, die faktorenanalytisch in 5 Dimensionen zusammengefasst wurden: (1) *value interest* beinhaltet eine Stimulation der Kreativität der Beschäftigten durch innovative Produkte und Dienstleistungen beschreibt (2) *social value* fasst v.a. Aspekte des betrieblichen Klimas, (3) *economic value* enthält materielle Aspekte wie Entgelt und Arbeitsplatzsicherheit, (4) *development value* fragt nach den individuellen Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten, (5) *application value* beschreibt Kontaktpunkte nach außen, die Kundenorientierung und gesellschaftliche Belange betreffen. Die gerade genannten Dimensionen 1 und 2 entsprechen den psychologischen Benefits, Dimension 3 den ökonomischen Benefits, die Dimensionen 4 und 5 den funktionalen Bedürfnissen nach Ambler und Barrow.<sup>23</sup>

Andere Befragungen nutzen globale Kriterien oder listen Einzelkriterien. Befunde hierzu im Überblick:

- CareerArc<sup>24</sup> fragt z.B. global nach Betriebsklima und Angeboten zur Gesundheitsförderung und Flexibilität, Transparenz und Ehrlichkeit in der Kommunikation, Corporate Social Responsibility, Karriereentwicklung und Popularität der Marke. Seine Befragten sind Jobsuchende, Millennials und Babyboomer. Nicht nur Karriereentwicklung, auch CSR ist den Millennials wichtiger als den Babyboomer (geboren in den Jahren 1960 bis 1964), so CareerArc.
- Cisik<sup>25</sup> verwendet 28 Einzelkriterien bei der Befragung von Beschäftigten: auf den vorderen Plätzen landen angenehmes Betriebsklima (Rang 1), kompetente Unternehmensleitung (Rang 2), leistungsgerechtes Gehalt (Rang 3), Krisensicherer Arbeitsplatz (Rang 4), Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf (Rang 5). Umweltbewusstsein landet auf Rang 21, Gesundheitsförderung landet auf Rang 28. Unterschiede zwischen Männern und Frauen sowie aufgrund des Alters sind zu beobachten: Männer bevorzugen ein innovationskräftiges, Frauen ein an Werten orientiertes Unternehmen. Generation Y (geboren 1980 bis 2000, auch Millennials genannt), sind Betriebsklima sowie Karriere und Aufstiegsmöglichkeiten wichtiger als der Generation X (geboren 1960 bis in die frühen 1980er Jahre).
- Gansser<sup>26</sup> nennt fünf wichtige Faktoren als Bedingungsfaktoren der Arbeitgeberattraktivität: Work-Life-Balance, Unternehmensreputation, Materielle Aspekte, Unternehmenskultur und Arbeitsinhalte.
- Tanwar und Prasad<sup>27</sup> nennen sechs Dimensionen: Work-Life-Balance, CSR, Unternehmensreputation, Diversity, Organisationskultur, Training und Weiterentwicklung. Männer bewerten Unternehmensreputation sowie Training und Weiterentwicklung höher, während Frauen eher Work-Life-Balance, CSR und Organisationskultur wichtiger nehmen, was mit der unterschiedlichen Werthaltung von Männern und Frauen sowie mit dem Rollenverhalten der Frauen erklärt wird. Viele Frauen übernehmen immer noch den Hauptteil der Familienarbeit. Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist dann unabdingbar.

## Zusammenhang zwischen CSR & Arbeitgeberattraktivität

CSR kann zu einem EVP beitragen: Eine – noch eher geringe – Anzahl von Arbeiten beschäftigt sich explizit auch mit dem Zusammenhang von CSR und Arbeitgeberattraktivität und stellt überwiegend positive Zusammenhänge fest. Allerdings fällt auf, dass es unter den Autoren kein einheitliches Verständnis von CSR gibt: Manchmal werden z.B. Work-Life-Balance bzw. Familienfreundlichkeit und Diversity als integrale Teile von CSR gesehen, manchmal als eigenständige Konstrukte. Manchmal wird CSR mit Spenden und Engagement in der Region / Kommune gleichgesetzt. Unterschiedlich sind auch die Adressaten der Befragungen: Bewerbende, Beschäftigte und Personalverantwortliche.

## Erhebungen bei Personalverantwortlichen

Biswas & Suar<sup>28</sup> befragten Personalverantwortliche nach dem Zusammenhang zwischen Employer Branding und CSR und stellen fest, dass CSR ein positiver Prädiktor des Employer Branding ist. Raubenheimer befragte in ihrer Doktorarbeit 31 Personalverantwortliche zum Zusammenhang zwischen CSR, Employer Branding und Human Ressource Management. In



EUROPAISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW  
Investitionen in Wachstum  
und Beschäftigung

Interviews gewann sie qualitative Aussagen zum Zusammenwirken von Employer Branding und Human Ressource Management.

Eine markante Aussage war, dass Employer Branding „is what attracts you here and CSR is what keeps you here...“<sup>29</sup>. CSR wird als Teil des EVP bezeichnet.

### Erhebungen bei Studierenden

Glavas and Kelley<sup>30</sup> befragten Beschäftigte: CSR hat hier einen positiven Einfluss auf Arbeitszufriedenheit und Commitment. Möglicherweise führt erlebtes Vertrauen zur höheren Bindung. Tanwar und Prasad<sup>31</sup> stellten fest, dass CSR erheblich zur Mitarbeiterzufriedenheit bei schon Beschäftigten beitrug.

Backhaus et al.<sup>32</sup> erfassten fünf Kriterien bei einer Befragung bei Studierenden als zukünftige Arbeitnehmende: Produktverantwortung, Umweltschutz, Diversity, Mitarbeiterbeziehungen und Beziehungen zur Kommune. Die Nähe des Zeitpunkts, eine Stelle anzutreten, war ein Prädiktor für die Beachtung von CSR-Kriterien.

Kausale Zusammenhänge zwischen CSR und Arbeitgeberattraktivität lassen sich in Experimenten mit Studierenden nachweisen:

- Selter et al.<sup>33</sup> variierten in einem Experiment zu Arbeitgeberattraktivität die Art des gesellschaftlichen Engagements sowie zu erwartende Höhe der Gehaltszahlung: Unternehmerische Verantwortung war für die Wahl des Arbeitgebers ein wichtiges Attraktivitätskriterium.
- Lis<sup>34</sup> manipulierte vier CSR-Dimensionen, nämlich Produktverantwortung, Umweltschutz, Diversity und Mitarbeiterbeziehungen, jeweils als hoch und niedrig: Die Arbeitgeberattraktivität (erfasst als positive Einstellung/ Attraction) konnte zu 45% durch diese vier signifikanten Dimensionen aufgeklärt werden. Die höchsten Werte erhielten Diversity und Mitarbeiterbindung.
- Andersen<sup>35</sup> findet dagegen in seinem Experiment keinen Zusammenhang zwischen CSR-Informationen und Arbeitgeberattraktivität bei norwegischen Business Studierenden.

Keine dieser öffentlich verfügbaren Befragungen befragt explizit im Bereich Textil- und Bekleidung.



## Erfolgskriterien der Arbeitgeberattraktivität

Messbare Erfolgskriterien der Arbeitgeberattraktivität bzw. des Employer Branding für ein Unternehmen sind nach Crowsley<sup>36</sup> u.a.

- *Talentsuche*: Zahl der Bewerbungen im Jahr, Anteil geeigneter Bewerbungen, Anteil firmeninterner Bewerbungen bei der Besetzung der Stellen, Recruiting-Kosten, ...
- *Bindungsphase*: Flukturationsraten (Turn over), Kosten für Ausfall und Wiederbesetzung, ...
- *Finanzielle Erfolgskriterien*: Return of Investment (ROI), Return on Assets (ROA)

Gemessen am Hype, den es um Employer Branding gibt, gibt es nur wenige Erhebungen, die (finanzielle) Erfolgskriterien systematisch erfassen. Biswas und Suar bestätigen einen sehr geringen, nicht signifikanten Zusammenhang zwischen RoA (*Return on Assets*) und Operationalisierung des Employer Branding. Biswas und Suar finden geringere Recruiting-Kosten (Selbstbericht von Führungskräften), eine höhere Anziehungskraft für qualifizierte Bewerber und geringere Fluktuation (Verlassen der Organisation).<sup>37</sup>

Es lassen sich für eine Berechnung von Einsparpotenzialen exemplarisch Daten heranziehen, die in einer Kosten-Nutzen-Analyse im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) im Jahr 2005 für den Erfolg von familienfreundlichen Maßnahmen durchführten. „Im Ergebnis zeigten sich für mittelgroße Unternehmen Einsparpotenziale in Höhe von mehreren 100.000 €. Die Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen erfolgt im Rahmen einer realitätsnahen, aus den Daten der analysierten Unternehmen abgeleiteten Modellrechnung für eine fiktive „Familien GmbH“ mit 1.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einer dem Bundesdurchschnitt entsprechenden Belegschaftsstruktur. Innerhalb dieser Szenariorechnung wurde bei der Familien GmbH bei einem Aufwand für familienfreundliche Maßnahmen in Höhe von rund 300.000 € eine realisierte Kosteneinsparung von 375.000 € errechnet.“<sup>38</sup>

Es gingen ein<sup>39</sup>:

- Kosten der unbesetzten Stelle: Kosten z.B. für Produktivitätsausfälle durch fehlende Markt- und Kundenbetreuung
- Anwerbungskosten: Kosten für Annoncen, Anwerbeprämien, Personalberater, Personalwerbeveranstaltungen, Absolventenmessen etc.
- Auswahlkosten: Kosten der Auswahl- und Einstellungsgespräche (Betriebsleitung, Personalbüro, Fachvorgesetzte, Betriebsrat, Personalberater/Psychologen etc.), Assessment-Center, Einstellungsuntersuchung, Spesen/Fahrtkosten der Bewerber, Kommunikationskosten etc.
- Einstellungskosten: Stammdatenerhebung, Umzugskosten, Einrichtung des Arbeitsplatzes
- Aus- und Fortbildungskosten: Kosten für interne oder externe Ausbildungen/Seminare/Fortbildungen
- Einarbeitungskosten: Höhere Informations-/Kontrollkosten für Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen, Kosten für „Training on the Job“
- Minderleistungen bei Einarbeitung: Kosten aufgrund geringerer Produktivität und hoher Fehlerquote, erhöhter Unfallgefahr, Kosten für fehlendes Know-how, verlorene Geschäftskontakte



Es ergaben sich folgende Werte für die unterschiedlichen Einkommensgruppen (EK) eines fiktiven Modellunternehmens.<sup>40</sup>

WIEDERBESCHAFFUNGSKOSTEN EINER STELLE			
	untere EK	mittlere EK	obere EK
Kosten der unbesetzten Stelle (€/Monat)	900 €	1.600 €	2.700 €
Kosten der unbesetzten Stelle (effektiv)	900 €	3.600 €	10.800 €
Anwerbungskosten	1.800 €	5.500 €	10.500 €
Auswahlkosten	1.200 €	2.400 €	3.900 €
Einstellungskosten	800 €	1.300 €	1.900 €
Aus- und Fortbildungskosten	800 €	1.800 €	3.700 €
Einarbeitungskosten	2.800 €	6.000 €	7.600 €
Minderleistungen bei Einarbeitung	1.200 €	2.600 €	4.800 €
<b>Summe Wiederbeschaffungskosten</b>	<b>9.500 €</b>	<b>23.000 €</b>	<b>43.200 €</b>
<b>Durchschnittliche Wiederbesetzungsduer in Monaten</b>	<b>1,0</b>	<b>2,3</b>	<b>4,0</b>

Abbildung 4. Wiederbeschaffungskosten einer Stelle (nach BMFSFJ, 2008),  
EK= Einkommensgruppe

Die Streuung in der Realität ist allerdings erheblich, abhängig vom Arbeitsmarkt und dem Match zwischen Arbeitskräften der Region und dem Angebot.

## 4. Gibt es einen Business Case „CSR und Arbeitgeberattraktivität“ für Textil- und Bekleidungsunternehmen?

### Ergebnisse der Kurzbefragung von Recruitern auf der Messe „MG zieht an“:

Wer könnte besser beantworten, ob interessierte Bewerber CSR als ein Kriterium der Arbeitgeberattraktivität bei Textil- und Bekleidungsunternehmen nachfragen, als Personalmanager und Recruiter auf Kontaktmessen? Diese wurden von drei Interviewerinnen mittels eines strukturierten Leitfaden-Interviews an den Ständen auf der Messe „MG zieht an“ im Juni 2017 befragt.

Es nahmen 32 Unternehmen der Textil- und Bekleidungsindustrie teil; wenige befragte Organisationen waren Intermediäre oder Weiterbildungsinstitute. Gefragt, ob CSR ein Thema im Recruiting-Prozess ist, bestätigten 68,8% der Befragten, dass CSR ein Thema in den Auswahlgesprächen ist. 65,5% der Recruiter berichten, dass das Thema von den Bewerbenden selbst in das Bewerbungsgespräch eingebracht wird.

Gefragt, *wie viele* der Bewerberinnen und Bewerber das Thema aktiv von sich aus nachfragen, meinten die Recruiter, dass etwa 30% nachfragen würden. Die Relevanz von CSR bei den Nachfragenden auf einer Skala von 1 bis 10, ergab sich ein Mittelwert von 5,5. Das Thema hat also insgesamt eine mittlere Relevanz. Der Mittelwert ist dabei von begrenzter Aussagekraft, denn es gibt das Mittel aus den Augen der Recruiter über alle Bewerbenden wider. Es wird von den Recruiter festgestellt, dass denjenigen, die das Thema von sich aus aktiv nachfragen, das Thema „sehr wichtig“ sei.

Strukturiert man die Befragung nach Branchen, zeigt sich ein Bild, welches wenig überrascht: der Schwerpunkt der Nachfragen erfolgt in der Branche „Bekleidung“.

	CSR ist Thema in Bewerbergesprächen		Gesamt
Branche	nein	ja	
Textil	6	3	9
Bekleidung	2	10	12
Sonstige	2	6	8
Gesamt	10	19	29

Tabelle 1: Branchenspezifische Unterschiede: CSR als Thema



Die Rekrutierer wurden gebeten, bis zu drei wichtige Themen der CSR zu benennen. Sie berichten als wichtige Themen (Anzahl der Nennungen in Klammern):

- *Umweltschutz/Nachhaltigkeit* (13): Umweltschutz / Nachhaltigkeit (10), Chemikalien, Entsorgung, Wasser (3)
- *Angebote im Sozialen Bereich / Soziales* (11): Angebote im Sozialen Bereich (1), Zusätzliche Leistungen (4), Familienfreundlichkeit / Work-Life-Balance (4), Kindergarten, Soziale Projekt fördern (1), Soziale Verantwortung (2)
- *Produktionsbedingungen* (10): Produktionsbedingungen (6), Produktionsort, -stätten (3), Supply Chain Produktkette (1)
- *Arbeitsbedingungen* (5): Aus- und Weiterbildung (1), Arbeitsbedingungen (5)
- *Materialien/ Design* (4): Daune/Leder/Pelze (1), Produkte (1), Fast Fashion (1), Design (1)
- *Sonstiges*: Klimaanlage, Qualität, Team, Begutachtung der Kunden, Werte des Unternehmens.

Strukturiert man die Vielfalt der Nennungen in Bereiche „interne CSR“ (Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden) und „externe CSR“ (Umweltschutz, soziale Bedingungen u.a.), so zeigt sich für die Segmente Textil- und Bekleidungsindustrie, dass die Nachfragen nach externer CSR zwischen den Segmenten nur unerheblich variierten. Größere Erwartungen gibt es an das Premium-Segment hinsichtlich der Leistungen in interner CSR, d.h. aus Sicht der Recruiter ist hier die Erwartung der Bewerbenden höher als in den anderen Segmenten. Allerdings können wegen des geringen Datenumfangs auch zufällige Nennungen zu diesem Ergebnis führen.

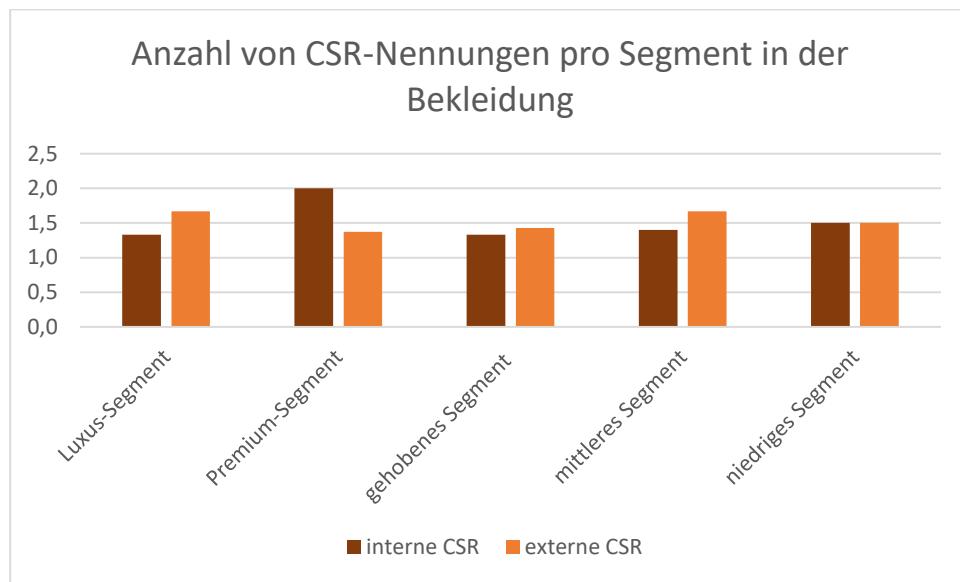


Abbildung 5. Freie Nennungen der Recruter zu nachgefragten CSR-Themen

Auch für die Beschäftigten selbst ist das Thema grundsätzlich von Wichtigkeit: Eine sehr wichtige Bedeutung wird in 58,6 % von den Recruitern bestätigt. 62,5% der Recruter berichten,



EUROPAISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW  
Investitionen in Wachstum  
und Beschäftigung

dass es in ihrem Unternehmen nennenswerte Initiativen zu CSR aus dem Kreis der Mitarbeitenden kommen. Es werden kaum Widerstände gegen das Thema bei den Beschäftigten wahrgenommen: 87,5% verneinen Widerstand gegen CSR im Unternehmen. Die befragten Recruiter berichten, dass die CSR-Themen mehrheitlich von der Unternehmensleitung formuliert werden (87,5%). Auch bei den Führungskräften würde man überwiegend keinen Widerstand gegen CSR wahrnehmen.

Zwei wesentliche Ergebnisse lassen sich aus dieser Kurzbefragung also feststellen:

1. Für die Gewinnung neuer Mitarbeitender in der Textil- und Bekleidungsindustrie ist das Thema CSR von Bedeutung. Etwa 30% der Bewerbenden fragen das Thema aktiv nach. Für diese Untergruppe ist das Thema von hoher Relevanz.
2. Mitarbeitende bringen eigene Ideen in CSR ein, was ein Hinweis darauf ist, dass CSR Innovationen befördern kann und sich die Mitarbeitenden gerne beteiligen.

## Absolventen- und Alumnibefragung des Fachbereichs Textil und Bekleidungstechnik

Im Sommer 2018 wurde eine Befragung der Absolventinnen und Absolventen des Fachbereiches Textil- und Bekleidungstechnik der Hochschule Niederrhein vorgenommen. Sie wurden über Verteiler der Hochschule, Studierende kurz vor dem Abschluss, die schon Erfahrungen in Unternehmen sammeln konnten, und Alumni angesprochen. 190 Personen nahmen teil, davon 79,5% Frauen, 42% waren über 30 Jahre alt. Von den Absolventinnen und Alumni<sup>1</sup> waren zu 83% in einem Unternehmen beschäftigt: 52% in Vollzeit.

### Suchphase

Es wurde unter sieben Überschriften nach vielen Einzelkriterien in folgenden Überschriften (Hauptthemenfelder) gefragt:

1. Engagement für Mitarbeitende
2. Unternehmenserfolg/Markenwert
3. Finanzielle Sicherheit/Karriere
4. Standort des Unternehmens
5. Engagement für Region / Umfeld
6. Engagement für Umwelt
7. Arbeitsbedingungen in Produktionsländern

Während z.B. Unternehmensgröße (3,4) und Internationalisierung (3,8) nur eine mittelmäßige Bedeutung haben, haben die höchsten Zustimmungswerte „angenehmes Arbeitsklima“ (5,7) und „Faire Arbeitsbedingungen in den Produktionsländern“ (5,6). Deutlich wird auch, dass „Arbeitsbedingungen in den Produktionsländern“ einen höheren Stellenwert als das „Engagement für die Umwelt“ hat.

<sup>1</sup> Es wird im Folgenden nur die weibliche Form verwendet. Männer sind natürlich mitgemeint.



EUROPAISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW  
Investitionen in Wachstum  
und Beschäftigung

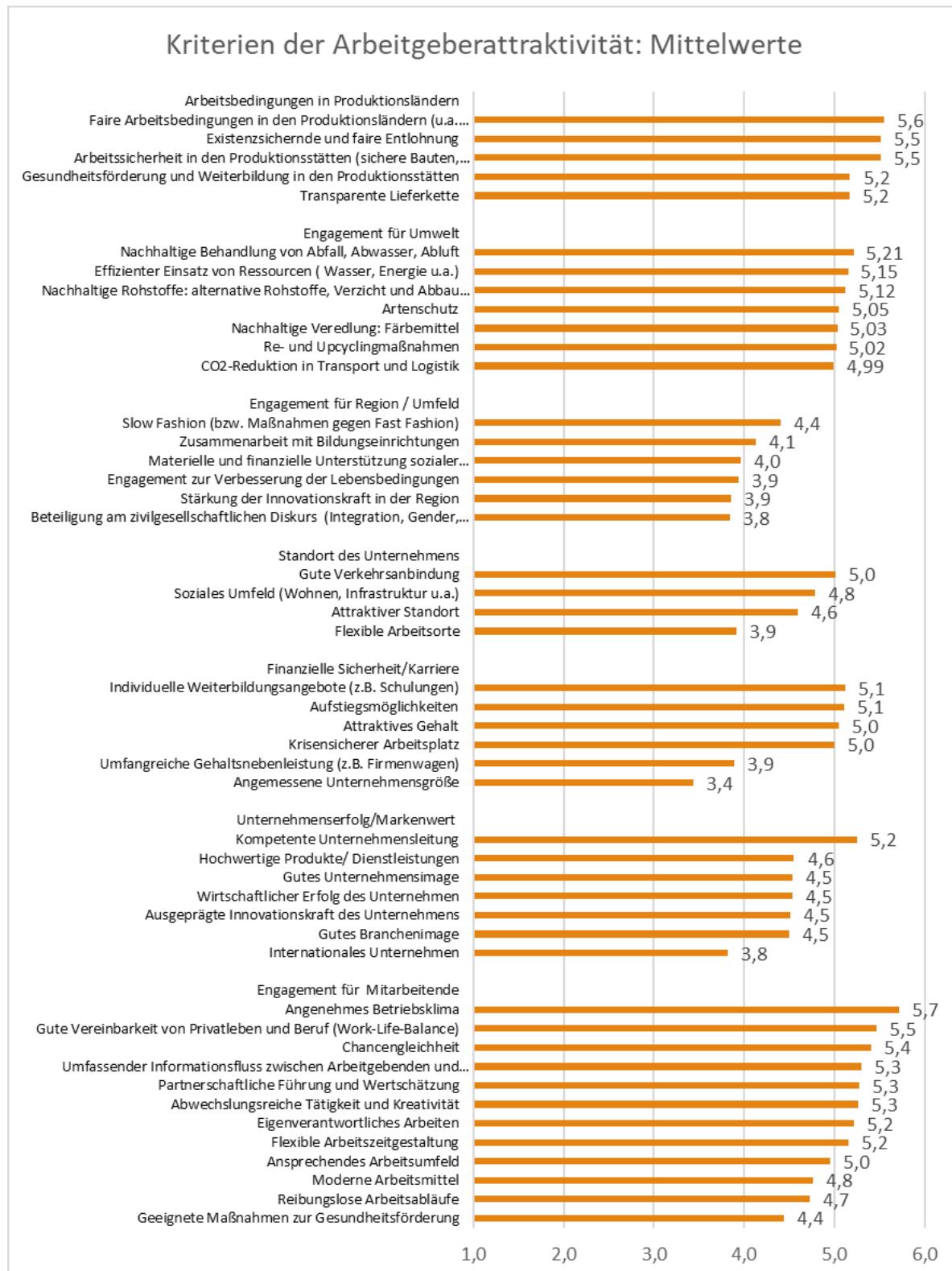


Abbildung 6. Zustimmung zu Kriterien der CSR. Stimme gar nicht zu (1), stimme voll und ganz zu (6).

Da diese Art der Befragung einen verzerrten Eindruck erzeugen kann und ggf. zu wenig zwischen den Kriterien differenziert, wurden die Befragten gebeten, eine Rangordnung der Hauptthemen vorzunehmen.

Rang 1 steht dabei für das wichtigste Thema. 48,1 % der Befragten setzen das Thema „Engagement für die Mitarbeitenden“ auf Rang 1; gefolgt von 25,4%, die die „finanzielle Sicherheit“ auf den ersten Rang setzten. An dritter Stelle standen mit 9,0 % auf Rang 1 die „Arbeitsbedingungen in den Produktionsländern“. So zeigt die Rangfolge, dass das wichtigste Kriterium für die meisten Absolventen ein „Engagement für die Mitarbeitenden“ zu sein scheint. Das eigene Wohlbefinden erscheint bedeutsam in der Vorauswahl und in der Suchphase zu sein (Abbildung 7).

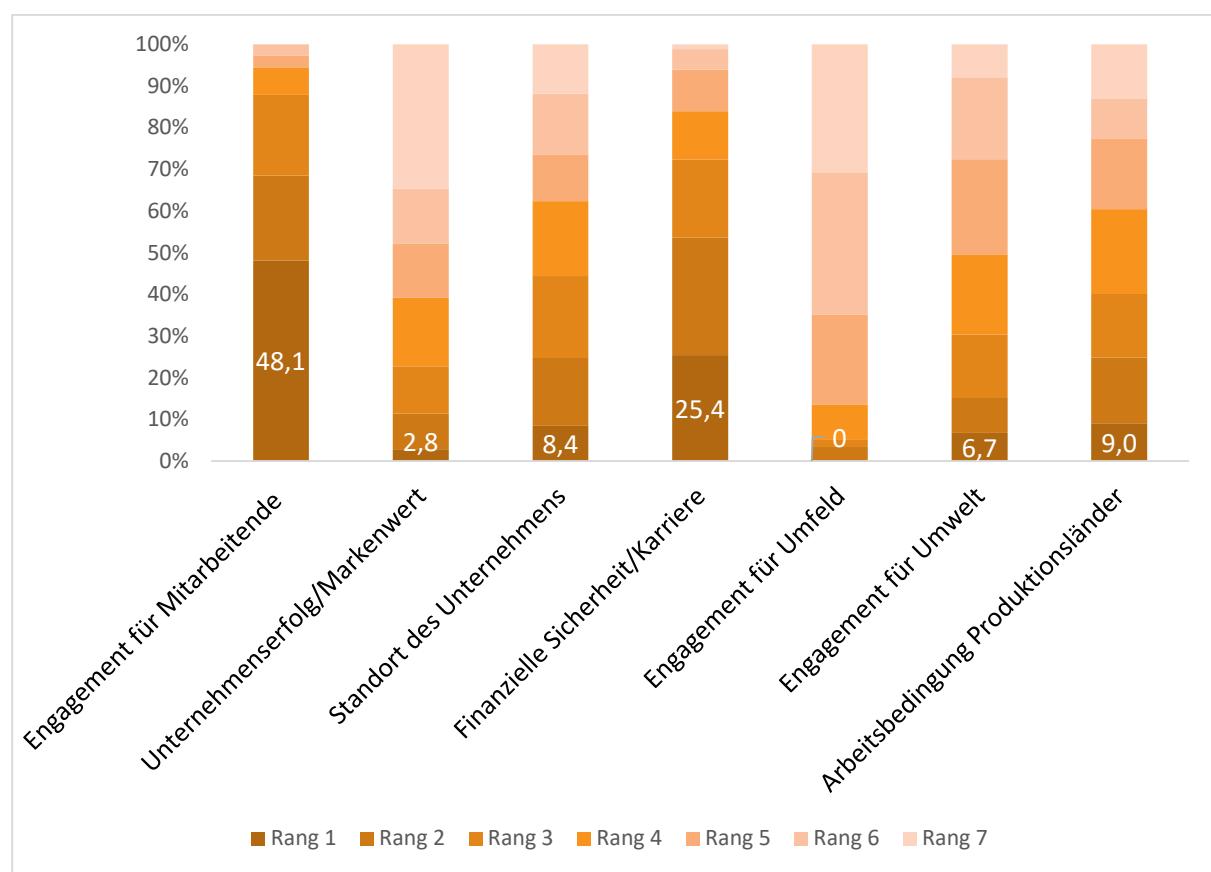
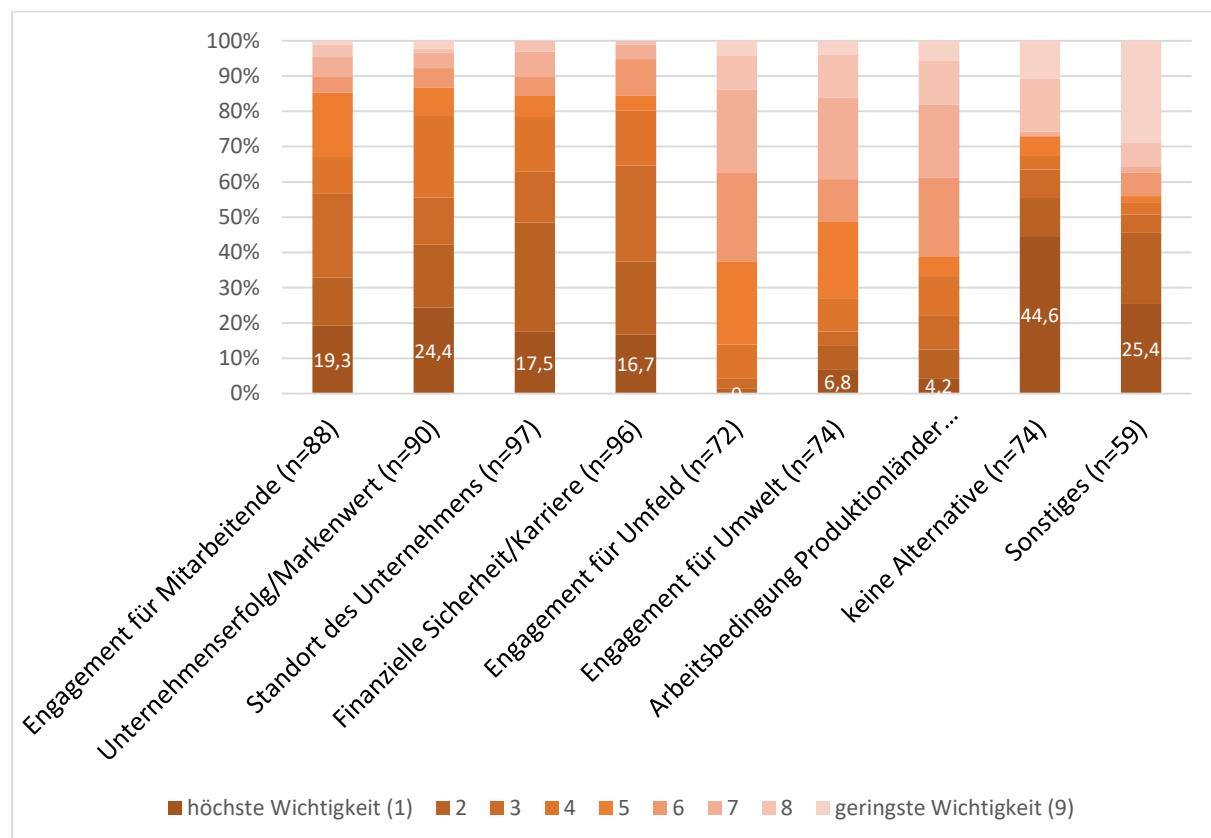


Abbildung 7. Rangfolge der Entscheidungskriterien in der Suchphase (alle Befragten, N=190).

## Entscheidung für einen konkreten Arbeitgeber

Frage man aber nach der konkreten zurückliegenden Wahl für den jetzigen Arbeitgeber bei Alumni, dann stellt man fest, dass eine „fehlende Alternative“ zum jetzigen Arbeitgeber der am häufigsten genannte Rang 1 war (44,6%). Wie in anderen Befunden zum Employer Branding findet sich hier ein starker Einfluss der Marke (Unternehmenserfolg/Markenwert), der bei 24,4% Befragten bei ihrer Entscheidung von erstem Rang war. Das Thema „Engagement für die Mitarbeitenden“ wird von 19,3% Befragten auf Rang 1 gesetzt. Sonstige Gründe als wichtigster Grund werden immerhin noch von über 25% angegeben (siehe Abbildung 8).



**Abbildung 8. Rangfolge der Entscheidungskriterien bei konkreter zurückliegender Entscheidung (Anzahl variierend zwischen 72 und 97). Die Zahlen in den Säulen geben jeweils die Nennungen innerhalb der jeweiligen Säule für die wichtigste Kategorie (1) wieder**

## Hypothetische Fragen

Das Engagement für die Mitarbeitenden erscheint wichtig: Mit der Frage „Wofür würden Sie sich entscheiden, wenn Sie die Wahl zwischen zwei Arbeitgebern hätten?“ waren zwei Antwortalternativen gegeben:

- Alternative 1 „Ich würde mich für mehr Geld entscheiden“ stimmten 12,6% zu.
- Alternative 2 „Mir wäre Engagement für die Mitarbeitenden wie z.B. Work-Life-Balance wichtiger“ stimmten 86,3% zu.

1% der Befragten antwortete nicht.

Frage man danach, welche Unternehmen besonders attraktive Arbeitgeber sind, dann findet sich bei den Absolventen und Alumni der Textil- und Bekleidungsindustrie folgendes Bild: Eine Kombination aus CSR und Markenwert scheint besonders bedeutsam zu sein.

## Auswahl von Arbeitgebern

Es wurden die untenstehenden Arbeitgeber vorgegeben: Abgedeckt wurden bei den Unternehmen Luxus, mittleres Preissegment und niedriges Preissegment in Kombination mit CSR / nicht CSR.

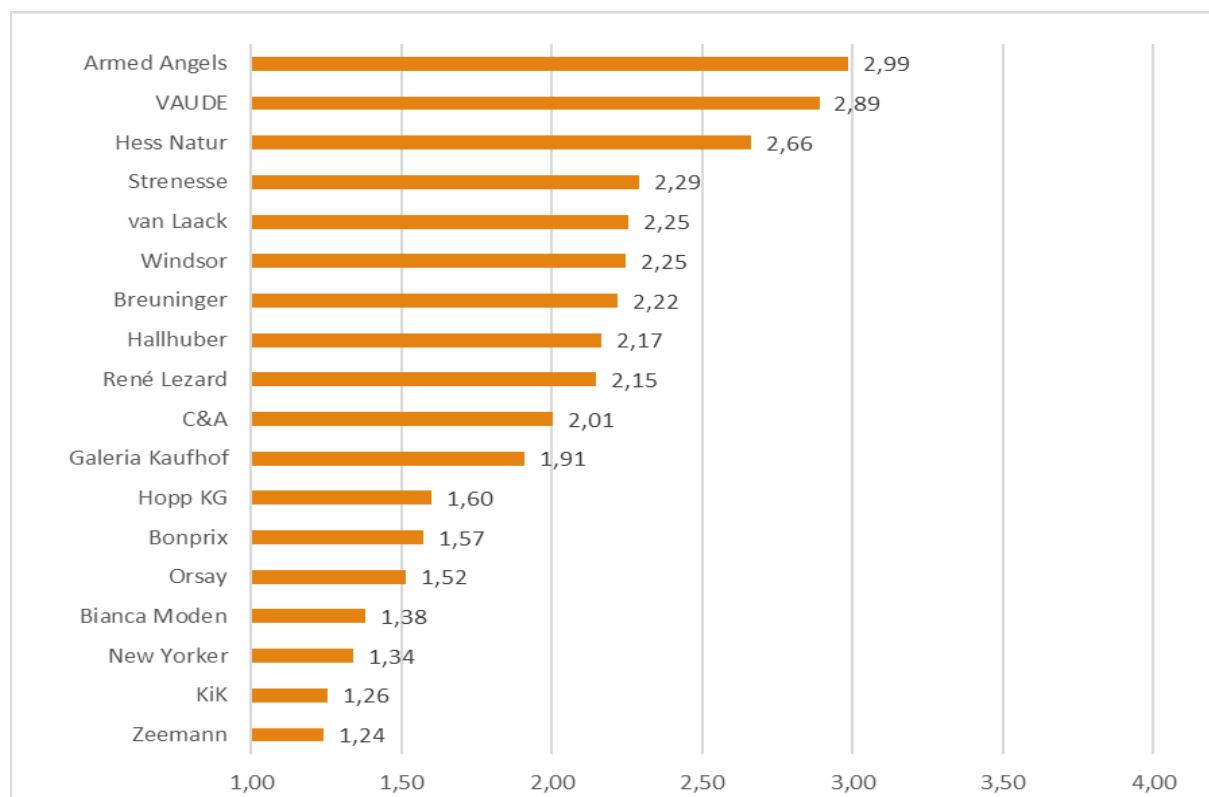


Abbildung 9. Wie attraktiv sind folgende Arbeitgeber für Sie: 1=überhaupt nicht attraktiv; 4= sehr attraktiv

Auf den ersten drei Rängen landen: Armed Angels, VAUDE und Hess Natur. KIK, obwohl auch zunehmend aktiv in CSR, landet immer noch auf den hinteren Rängen; C&A landet im Mittelfeld, obwohl auch hier schon lange CSR-Aktivitäten bekannt und kommuniziert werden. CSR alleine kann also ein Unternehmen nicht zum attraktiven Arbeitgeber machen; CSR und Markenwert allerdings scheinen zusammen zu gehören.

Dass CSR-Kriterien insgesamt eine hohe Bedeutung haben, zeigen auch folgende Befunde: Die Bewerberinnen und Bewerber suchen aktiv nach Informationen zu CSR (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2. Informationssuche zu CSR

	%
Suchen Sie aktiv nach sozial verantwortlichen Unternehmen?	50,0
Suchen Sie aktiv nach CSR, Nachhaltigkeitsberichten ... des Unternehmens?	41,6
Fragen Sie beim Bewerbungsgespräch aktiv nach CSR ...?	41,6

Dies entspricht in etwa der Wahrnehmung der Personalverantwortlichen, die grob schätzten, dass ca. 30% der Bewerberinnen und Bewerber nach CSR fragten. Damit ist, obwohl das eigene Wohlbefinden und Fortkommen im Vordergrund steht, ein Engagement der Unternehmen für „Arbeitsbedingungen in Produktionsländern“ und „Engagement für den Umweltschutz“ für die Arbeitgeberattraktivität nicht zu vernachlässigen. Oft besteht zwar ein Fehlen an Alternativen für die Arbeitnehmenden. Das heißt aber: Sollte sich allerdings ein „besserer“ Arbeitgeber finden, kann man davon ausgehen, dass zu diesem gewechselt wird, sobald sich die Chance bietet.

Unternehmen können ihre Attraktivität durch ein soziales und ökologisches Engagement steigern. Abgefragt wurde, wie sich die emotionale Bindung für das Unternehmen ändern würde, wenn sich das Unternehmen wie in folgenden Szenarien verhalten würde. Die Szenarien sind der Realität entnommen, wurden aber nicht mit dem Unternehmensnamen kenntlich gemacht.

- Szenario 1: Das Unternehmen X führt eine Abnahmegarantie für seine Lieferanten ein, d.h. die Produkte werden über einen längeren Zeitraum bestellt. Diese Strategie verhindert saisonale Schwankungen und ermöglicht angemessene Arbeitszeiten und ein gleichmäßiges Grundeinkommen.
- Szenario 2: Unternehmen Y nutzt für das Eigensortiment 60% Cotton Made in Africa, wodurch die Bauern ihr Einkommen um 30% steigern können.
- Szenario 3: Das Bekleidungsunternehmen Z nutzt das SpinDye Verfahren, bei dem der Färbe- und Spinnprozess in einem Schritt erfolgen. Dadurch werden 75% weniger Wasser und 39% weniger Energie benötigt.

Danach befragt, wie sich die Einschätzung des eigenen Arbeitgebers ändern würde, bekannten die Teilnehmerinnen überwiegend, dass sich die Attraktivität etwas oder wesentlich verbessern würde (siehe Abbildung 10).



EUROPAISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW  
Investitionen in Wachstum  
und Beschäftigung

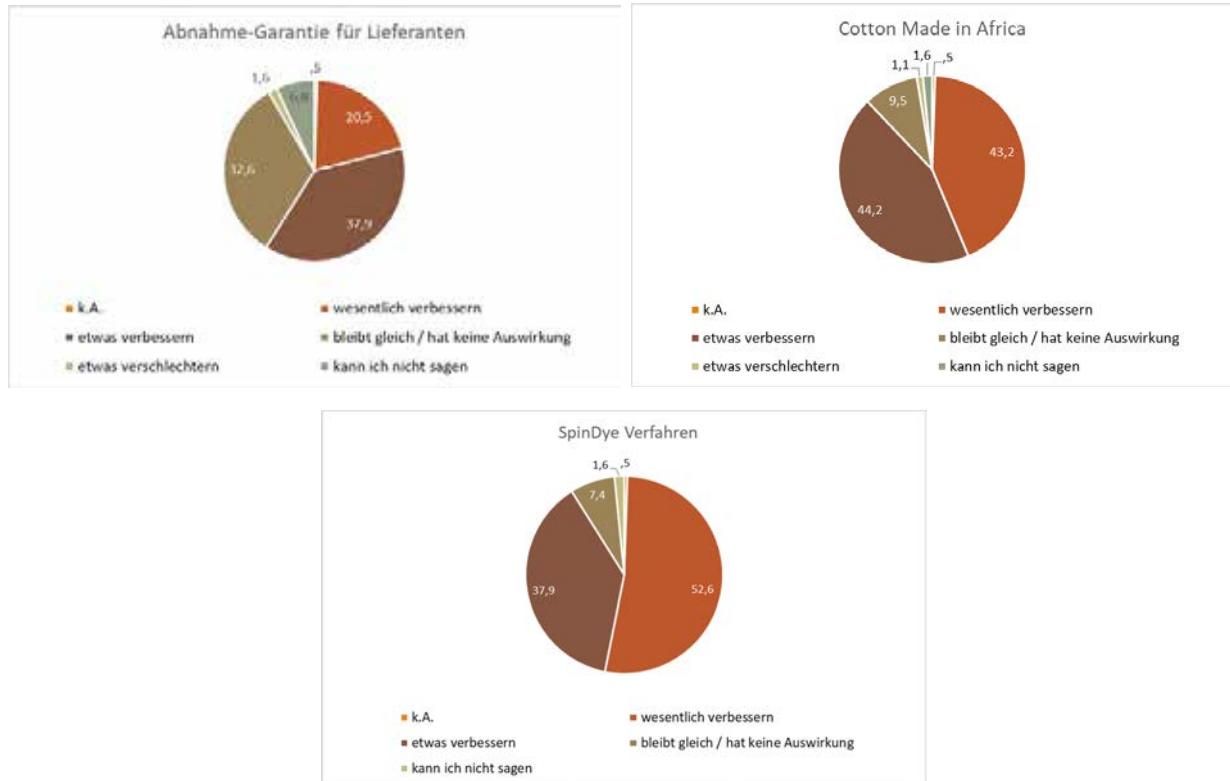


Abbildung 10. Wie würde sich die Bewertung verändern, wenn sich der Arbeitgeber engagierte?

## Befunde zu ökonomischen Benefits in der Textil und Bekleidungsindustrie

Vor dem Hintergrund der vorangehenden Erhebungen stellt sich die Frage, ob sich aus dem Zusammenhang zwischen der CSR-Performance und der Arbeitgeberattraktivität von Textil- und Bekleidungsunternehmen, tatsächlich Kostenvorteile, d.h. ein Business Case for CSR realisieren lässt. Es wird daher exemplarisch der direkte Zusammenhang zwischen CSR und den Kosten zur Wiederbesetzung einer Stelle untersucht. Die Daten sind der Bachelorarbeit von Kühn, durchgeführt an der Hochschule Niederrhein, entnommen<sup>41</sup>.

Die Vorteile der Employer Brand bzw. einer gesteigerten Arbeitgeberattraktivität auf die Kosten zur Wiederbesetzung einer Stelle lassen sich anhand deren Wirkung auf potentielle Mitarbeitende beschreiben. Vermutet wird, dass sich eher passende Personen bewerben und damit die Dauer, in der eine Stelle unbesetzt ist, gesenkt werden kann. Es wird schneller die „richtige“ Bewerberin gefunden. Dabei sinkt die Gefahr von Fehlbesetzungen und damit verbundenen Folgekosten. Möglicherweise ist auch eine erhöhte Anzahl an Initiativbewerbungen zu erwarten, wodurch Vakanzzeiten und Aufwendungen, die bei der Personalsuche anfallen, verringert werden.

Es wurde 2018 eine anonymen Onlinebefragung unter Unternehmen der Textil- und Bekleidungsindustrie durchgeführt. Bei der Befragung wurde die Form einer anonymen Onlinebefragung gewählt, um den Teilnehmern eine Anonymität zu gewährleisten, da unter anderem vertrauliche Personalkennzahlen, wie die Fluktuationsrate, abgefragt wurden.

Angeschrieben wurden die Unternehmen über einen Verteiler der Hochschule. Das Gesamt-sample der Befragung lag bei 56 Teilnehmern. 14 Unternehmen haben die Befragung vollständig beendet: von 15 Unternehmen konnten Daten ausgewertet werden.

Fünf Unternehmen geben an, dass ein Nachhaltigkeitsbericht erstellt wird und zehn Unternehmen meinen, dass ihr „Verhaltenskodex CSR“ ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur ist.

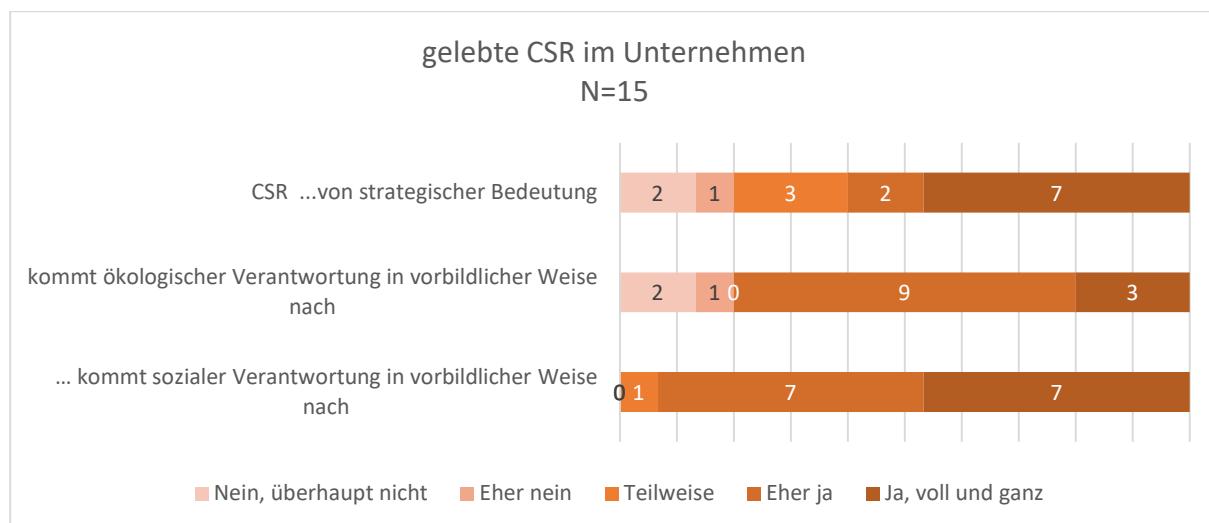


Abbildung 11. Verankerung der CSR im Unternehmen

Die befragten Unternehmen bestätigen überwiegend, dass CSR für ihr Unternehmen wichtig ist (Abbildung 11).

Bei den Fragen nach ökonomischen Größen und sowie qualitativen Daten, die mit einer Stellenbesetzung einhergehen, verringerte sich die Zahl der antworteten Unternehmen weiter. Möglicherweise sind also die Daten in den Unternehmen kaum bekannt. Aufgrund der geringen Zahl der Unternehmen wird zwischen Unternehmen mit sehr hoher Bedeutung von strategischer CSR („voll und ganz nach“) und keiner bis mittlerer Bedeutung von strategischer CSR (Antworten: „nein, überhaupt nicht“ bis „eher ja“) unterschieden. Damit wird die „Extremgruppe“ mit hoher CSR gegen den die anderen Unternehmen verglichen.

Es finden sich keine wesentlichen Unterschiede bei den beiden Gruppen, dies gilt sowohl für die finanziellen Kenngrößen als auch für qualitative Größen (Abbildungen 12 und 13).

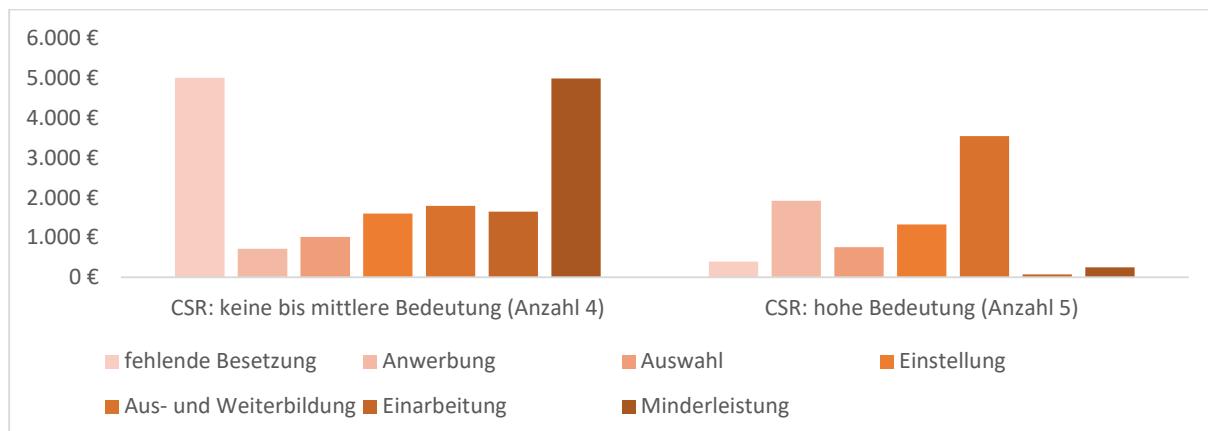


Abbildung 12. CSR und Kosten der Wiederbesetzung einer Stelle

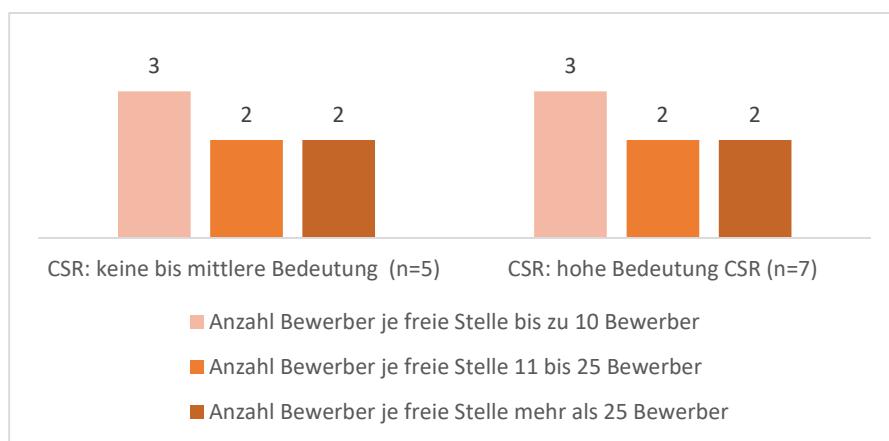


Abbildung 13. CSR und Anzahl von Initiativbewerbungen

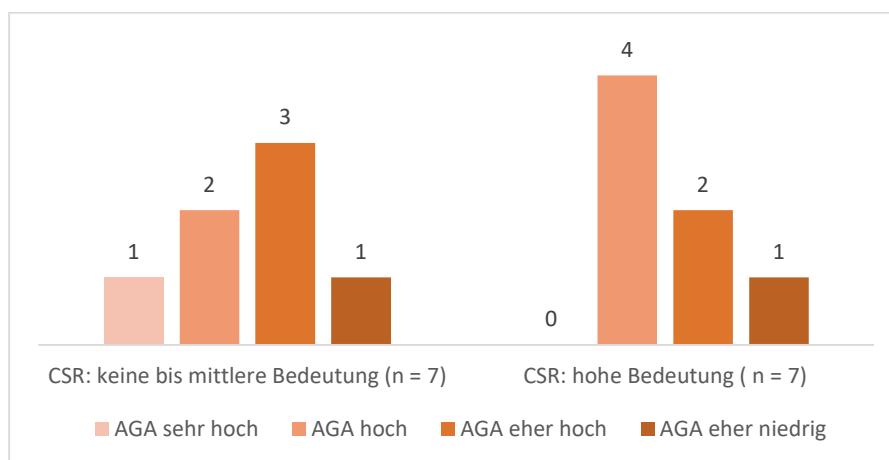


Abbildung 14. Zusammenhang von CSR und selbsteingeschätzter Arbeitgeberattraktivität

- Die geringe Zahl der antwortenden Unternehmen lässt keine eindeutigen Schlussfolgerungen aus den durchgeföhrten Erhebungen zu. Daten wie Anzahl der (Initiativ-) Bewerbungen auf freie Stellen, Fluktuation oder Dauer der Beschäftigung im Unternehmen zeigen keine Unterschiede zwischen Unternehmen mit geringer/mittlerer oder hoher strategischer CSR.
- Unternehmen mit einem Engagement in geringer oder mittlerer strategischer CSR berichteten über höhere Kosten bei ihrer letzten Wiederbesetzung als auch durch Minderleistung bei Einstellungen der Bewerbenden. Durch die geringe Zahl der Befragten ist dieses Ergebnis allerdings nicht belastbar.
- Auch ein Zusammenhang zwischen selbsteingeschätzter Arbeitgeberattraktivität und strategischer CSR ist aus Sicht der Unternehmen nicht vorhanden (Abbildung 14).

Noch scheint der Fachkräftemangel nicht so ausgeprägt zu sein, dass sich ein Engagement in CSR-Management unmittelbar monetär für die Unternehmen auswirkt. Das könnte sich allerdings bei einem Fachkräftemangel ändern. Die Präferenzen der Absolventinnen und Absolventen sowie der Alumini zeigen, dass ein Engagement für die Mitarbeitenden, Finanzielle Sicherheit und Karrieremöglichkeiten und mit etwas Abstand an dritter Stelle die Arbeitsbedingungen in Produktionsländern auf den vorderen Rängen liegen.

## 5. Internal Branding – die Kundenperspektive des Employer Branding

Dass der Ruf eines Unternehmens ein wichtiges Kriterium für Arbeitnehmer ist, bestätigt eine aktuelle Studie aus der „TextilWirtschaft“: 83% der dort Befragten stimmten der folgenden Aussage zu: „Ich lege viel Wert darauf, dass das Unternehmen, in dem ich arbeite, ein gutes Image hat“. Soziale Verantwortung und nachhaltiges Wirtschaften gehören laut 94% zu den Aspekten eines Unternehmens, die Arbeitnehmern besonders wichtig sind.<sup>42</sup>

Der folgende Abschnitt zeigt, dass sich mit der internen Perspektive des Employer Branding auch durchaus Markterfolge dahingehend erzielen lassen, dass Kunden Produkte eines Unternehmens, welches als potenzieller Arbeitgeber als hoch attraktiv eingeschätzt wird, deutlich eher nachfragen. Employer Branding besitzt damit nicht nur einen positiven Effekt mit Blick auf das Recruiting von Mitarbeitern, sondern auch mit Blick auf die Steigerung des Absatzpotenzials der eigenen Produkte.

### Was versteht man unter Internal Branding?

Internal Branding kann wie folgt definiert werden:

„Internal Branding ist ein Konzept, mit dem die Markenidentität und das auf relevante Zielgruppen (insbesondere Nachfrager) gerichtete Markennutzungsversprechen bei den Mitarbeitern verankert wird, damit diese sich entsprechend der Markenidentität und dem Markennutzungsversprechen verhalten, so dass auf Seite der externen Zielgruppe die Markenerwartungen erfüllt werden“<sup>43</sup>.



Coca-Colas ehemaliger Marketing-Chef, Sergio Zyman, stellt den Zusammenhang zwischen Internal Branding und Kundenzufriedenheit folgendermaßen dar:

„Bevor ein Unternehmen überhaupt daran denken kann, seine Marke an Kunden zu verkaufen, muss es die Marke an seine Mitarbeiter verkaufen“.<sup>44</sup>

Gründe, aus denen Internal Branding für die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wichtig ist, erläutert Erik Bethkenhagen, Geschäftsführer von Kienbaum Communications<sup>45</sup>:

„Wird eine Marke von den eigenen Mitarbeitern im Unternehmen nicht gelebt, sind die durch cross-mediale Kommunikationsmaßnahmen nach außen vermittelten Versprechen nicht authentisch. Identifizieren sich die Mitarbeiter aber mit der Marke, dann machen sie die unternehmerischen Interessen zu ihren eigenen und zeigen bei der Arbeit für ihr Unternehmen Begeisterung und hohes Engagement“<sup>46</sup>.

Employer Branding (vgl. Kapitel 3) und Internal Branding sind zwei Konzepte, die zwar vieles gemeinsam haben, sich in einigen Aspekten jedoch unterscheiden. So legt Internal Branding den Fokus auf den Mitarbeiter als Botschafter des Unternehmens gegenüber dem *Kunden*.<sup>47</sup> Zielgruppe des Internal Branding ist der *aktuelle* Mitarbeiter, der positiv „sein“ Unternehmen nach außen „verkauft“. Employer Branding konzentriert sich primär auf den *potenziellen* Mitarbeiter<sup>48</sup> (vgl. Kapitel 3) und besitzt damit automatisch eine Außenperspektive, die als „Streueffekt“ damit natürlich auch potenzielle und aktuelle Kundengruppen anspricht.

Gelingt Internal Branding, wirken die Mitarbeiter somit als Botschafter des Unternehmens, sowohl gegenüber Kunden als auch im privaten Umfeld. Nehmen Kunden ein Unternehmen positiv wahr, so sind sie auch bereit, einen höheren Preis für das Produkt zu zahlen<sup>49</sup> bzw. bei der Produktauswahlscheidung sich für dasjenige zu entscheiden, bei dem der Hersteller über ein besseres Image/ Branding verfügt. Internal Branding trägt somit zum finanziellen Erfolg des Unternehmens ganz entscheidend bei. Eine Studie von Kienbaum hat jedoch ergeben, dass viele Unternehmen in Deutschland noch nicht erkannt haben, welches Potenzial Mitarbeiter als Botschafter der Marke eines Unternehmens haben.<sup>50</sup> Im Folgenden werden konkrete Instrumente des Internal Branding sowie Best-practice Beispiele erläutert, die u.a. CSR als Teil des Internal Branding nutzen.

## Best-practices: Wie gestaltet man Internal Branding in Verbindung mit CSR?

CSR-Maßnahmen können viel zu einer erfolgreichen Internal Branding-Strategie beitragen. So verstärken CSR-Aktivitäten des Unternehmens die Identifikation von Arbeitnehmern mit dem Unternehmen. Diese Mitarbeiter nehmen zudem die CSR-Performance sowie die Bedeutung von CSR für das Unternehmen als sehr hoch wahr.<sup>51</sup> Die Mitarbeiter tragen diese Einstellung nach außen und überzeugen so auch die Kunden von der CSR-Strategie des Unternehmens.

Instrumente, die erfolgreiches Internal Branding sicherstellen, zeigen viele Überschneidungen mit Instrumenten des Employer Branding. Zu diesen Instrumenten gehören unter anderen:

- Markenorientiertes Personalmanagement (markenorientierte Trainings, Events, Coachings, Weiterbildungs- und FührungsNachwuchsprogramme etc.)
- Markenorientierte Führung (Vorleben der Markenorientierung, Interaktion mit Mitarbeitern etc.)

<sup>2</sup> Übersetzt ins Deutsche aus Zyman, 2002, p. 204



EUROPAISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW  
Investitionen in Wachstum  
und Beschäftigung

- Interne Markenkommunikation (Intranet, Mitarbeiterzeitschrift etc.)
- Externe Markenkommunikation (klassische Werbung, Social Media-Auftritt, Messen und Ausstellungen etc.)<sup>52</sup>

Die folgenden Best-Practice Beispiele von Brax, Vaude und Schöffel sollen deutlich machen, welche Internal Branding-Maßnahmen Unternehmen nutzen, um ihre CSR-Strategie bei den Mitarbeitern erfolgreich zu verankern.

### Brax

Das Bekleidungsunternehmen mit dem Sitz in Herford beschäftigt 1212 Mitarbeiter.<sup>53</sup> Im aktuellen Ranking der TextilWirtschaft belegt Brax den dritten Platz als beliebtester Arbeitgeber und den ersten Platz im Bereich „Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung“<sup>54</sup>.

Die folgenden Instrumente setzt Brax ein, die unter dem Begriff „Internal Branding“ fallen und welche die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens bei den Mitarbeitern und somit auch bei den Kunden verankern<sup>55</sup>:

- Leitlinie: Förderung der Eigeninitiative der Mitarbeiter; Vertrauenskultur; Respekt; Fairness; Achtung voreinander; Feedbackprozess als Führungsinstrument; Förderung des kritischen Dialogs; aktive und nachhaltige Personalentwicklung
- Integrationsprozess neuer Mitarbeiter: Neue Mitarbeiter werden mit verschiedenen Abteilungen und Markenwerten vertraut gemacht; Entstehung von internem Netzwerk unter Mitarbeitern
- Förderung Mitarbeiter-Events
- Maßgeschneiderte Weiterbildungstools und Schulungen (bspw. Brax Seminar SAVE welches Erwerben von Kompetenzen dient, die auf die jeweilige Aufgabe des Mitarbeiters abgestimmt sind, Förderung der Weiterentwicklung)
- Wesentlichkeitsanalyse als Grundlage der Berichterstattung: Teilnahme von Mitarbeitern aus verschiedenen Fachbereichen zur Ermittlung berichtenswerter Themen

### Vaude

Vaude hat seinen Sitz in Tettnang. Der Outdoor-Ausrüster beschäftigt aktuell 529 Mitarbeiter. 2018 erhielt Vaude für die innovativ-nachhaltige Green Shape Core Collection den GreenTec Award, einen bedeutenden Umweltpreis. 2015 erhielt das Unternehmen die Auszeichnung „Deutschlands nachhaltigste Marke 2015“.<sup>56</sup> Die folgenden Instrumente setzt Vaude ein, die unter dem Begriff „Internal Branding“ fallen und die Vaudes Nachhaltigkeitsstrategie bei den Mitarbeitern und somit auch bei den Kunden verankern<sup>57</sup>:

- Vertrauenskultur: Schulung; flache Hierarchien; Transparenz
- Social Intranet (Camp), Organisation von gemeinsamen Open Spaces, Workshops und Informationsveranstaltungen
- Aktive Mitarbeit beim Ideenmanagement
- Weiterbildungsveranstaltungen zu unterschiedlichen Themen, u.a. Vermittlung der Unternehmensvision und -werte über Branchen- und Marktwissen bis hin zu Produktwissen, Qualitäts- und Umweltmanagement



- Gesundheitsförderung: Veranstaltung im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements; Kantine bietet frisch gekochtes Essen in Bioqualität; Kletterareal; ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze; kostenlose Sportveranstaltungen; Förderung mit dem Fahrrad zum Arbeitsplatz zu kommen
- CSR-Team: Mitglieder des CSR-Teams aus unterschiedlichsten Unternehmensbereichen; Thema CSR im gesamten Unternehmen im Kerngeschäft verankert

### Schöffel

Schöffel hat seinen Unternehmenssitz in Schwabmünchen und beschäftigt rund 200 Mitarbeiter. Das Unternehmen produziert Outdoor- und Skibekleidung. 2016 gewann das Unternehmen die Auszeichnung als „Bayerisches Familienunternehmen des Jahres 2016“ in der Kategorie Nachhaltigkeit.<sup>58</sup> Bei einer Untersuchung des Magazins „WirtschaftsWoche“ zum Thema „01.Wahl – Beste Marken im Handel“, belegte das Unternehmen in der Kategorie Sportbekleidung Platz vier.<sup>59</sup>

Die folgenden Instrumente setzt Schöffel ein, die unter dem Begriff „Internal Branding“ fallen, die Schöffels Nachhaltigkeitsstrategie bei den Mitarbeitern und somit auch bei den Kunden verankern<sup>60</sup>:

- Schulungen im Bereich Sozial- und Umweltstandards; interne und externe Trainings/Schulungen; Produkttrainer über CSR und nachhaltige Produkte
- Gründliche Weiterbildung durch FWF Workplace Education Programme (WEP) – Verhaltenskodex, Arbeits- und Überstundenreglungen, Vorsorge für Gesundheit, Sicherheit am Arbeitsplatz, Berücksichtigung von Umwelt- und Sicherheitsfragen
- 2016: Kundendienst, neue Mitarbeiter und Auszubildenden zum Thema CSR geschult; über Interviewreihe im Intranet erfolgte Information der übrigen Mitarbeiter zur Umsetzung von CSR bei Schöffel
- Ziel für die Zukunft: Regelmäßige Durchführung von internen Schulungen zum Thema CSR

### Wie lässt sich Internal Branding kundengruppenspezifisch umsetzen?

Vielfach wird gerade beim Thema CSR der Fehler gemacht, dass immer der Kunde generell und unspezifisch in den Fokus von Managementaktivitäten gerückt wird. Aber genauso, wie Kunden unterschiedliche Präferenzen bei der Nachfrage nach Produkten aufwiesen, besitzen sie auch unterschiedliche Präferenzen mit Blick auf das Thema CSR. Während einige Kundengruppen, sehr CSR-bewusst konsumieren, spielt das für andere oftmals keine Rolle oder ist eher als ein Lippenbekenntnis zu sehen. Im Folgenden wird daher auf unterschiedliche Kundengruppen eingegangen, die Unternehmen mit einer CSR-Strategie ansprechen (können). Blickt man auf die Best-Practice Beispiele, so fällt auf, dass alle drei Unternehmen Wert auf die Kommunikation der CSR-Maßnahmen nach innen (an Mitarbeiter) und nach außen (an Kunden) legen. Die möglichen Kunden der Unternehmen lassen sich anhand zweier Kategorien gliedern: Nach dem Interesse an CSR und nach dem tatsächlichen Konsum bzw. fehlenden Konsum von Kleidung, die unter Berücksichtigung von CSR-Maßnahmen hergestellt wurde (vgl. Abbildung 15).



Für Kunden, die kein Interesse an CSR-Maßnahmen haben, ist möglicherweise die Qualität der Produkte entscheidend. Höhere Qualität kann Kunden von Quadrant 4 zu Quadrant 2 bewegen. Gutes Internal Branding kann zur Produktion qualitativ hochwertiger Produkte beitragen.

Bei Kunden, für die CSR-Maßnahmen einen potentiellen Kaufgrund darstellen, kann die interne Kommunikation essentiell sein. Ein erfolgreiches Internal Branding, welches dafür sorgt, dass die Mitarbeiter sich für die Marke des Unternehmens interessieren, trägt dazu bei, dass die CSR-Strategie noch fester in einem Unternehmen verankert und weiter entwickelt wird. Dies wird durch engagierte Mitarbeiter an den Kunden herangetragen. Kunden, denen CSR-Maßnahmen wichtig sind, die jedoch nicht bei Unternehmen mit implementierten CSR-Maßnahmen kaufen (Quadrant 3), haben bisher möglicherweise zu wenig über die CSR-Maßnahmen erfahren. Hier kann Internal Branding eine entscheidende Ergänzung zu üblichen Kommunikation werden, um Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen.

	Kunde ist CSR <i>wichtig</i>	Kunde ist CSR <i>nicht wichtig</i>
Kunde: Konsumiert Textilien und Bekleidung die unter Berücksichtigung von CSR-Maßnahmen hergestellt wurden	Möglicher Grund: Erfolgreiche Kommunikation von CSR-Maßnahmen nach außen (bspw. Vaude, Schöffel, Brax)	Möglicher Grund: Hohe Qualität der Produkte (bspw. Vaude, Schöffel, Brax)
Kunde: Konsumiert <i>keine</i> Textilien und Bekleidung, die unter Berücksichtigung von CSR-Maßnahmen hergestellt wurden	Möglicher Grund: Mangelnde Kommunikation von CSR-Maßnahmen nach innen und außen	Möglicher Grund: Mangelnde Qualität

Abbildung 15. Kundengruppen

Um zu identifizieren, in welchem Quadranten ihre Kunden sich derzeit befinden und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, können sich Unternehmer folgende Fragen stellen oder Kundenbefragungen durchführen, welche auf die Beantwortung folgender Fragen abzielen:

- Berichten meine Mitarbeiter, dass Kunden sich während des Verkaufs für *aktuell implementierte* CSR-Maßnahmen interessieren?
- Fragen Kunden meine Mitarbeiter nach Informationen zu CSR-Maßnahmen, die aktuell (noch) nicht implementiert sind?
- Bewerten meine Kunden online-Käufe auch nach CSR-Gesichtspunkten (in Kommentaren o.Ä.)?

Gerade bei Unternehmen, die ihre Produkte mit einem hohen Qualitätsversprechen (und damit i.d.R. auch mit einem höheren Preis) vermarkten, kann insofern nur dringend empfohlen werden, CSR-konformes Verhalten auch mit Blick auf das aus dem Employer Branding abgeleitete Internal Branding aktiv zu fördern. So gelingt es weitere Kundengruppen zu binden, die vielleicht nicht unbedingt bereit wären, einen höheren Preis für bessere Qualität zu zahlen.

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten: Internal Branding ist ein zentrales Konzept, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter als Markenbotschafter des Unternehmens fungieren. Wie in den vorherigen Kapiteln erläutert, spielt CSR für ein gutes Employer Branding und eine hohe Arbeitgeberattraktivität eine wichtige Rolle. Betrachtet man die vielen Schnittstellen zwischen Employer Branding und Internal Branding, insbesondere was deren Instrumentalisierung angeht, kann CSR dazu beitragen, die Zufriedenheit der Mitarbeiter und deren Identifikation mit dem Unternehmen zu erhöhen und sie damit zu überzeugenden Botschaftern des Unternehmens gegenüber Kunden machen.

### Fazit: Was zu tun ist

Besonders wichtig erscheint es, sich mit interner CSR, z.B. Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit zu befassen. Aber auch Maßnahmen externer CSR, die sich auf die Arbeitsbedingungen in den Produktionsländern oder Umweltschutzmaßnahmen richten, zeigen wichtige Effekte, indem sie das Potenzial haben, die Mitarbeitenden zu binden.

Mitarbeitende sind die wichtigsten Botschafter des Unternehmens und tagen maßgeblich zu dessen Erfolg bei. Internal Branding ist das zentrale Konzept, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter als Markenbotschafter des Unternehmens fungieren. Employer Branding und Internal Branding haben viele Berührungspunkte, was dazu beiträgt, dass CSR die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und deren Identifikation mit dem Unternehmen erhöht.



## 6. Handlungsempfehlungen

Zuletzt wird ein kurzer Einblick in die verschiedenen Handlungsmöglichkeiten gegeben, um als Unternehmen in diesem Themenbereich aktiv zu werden.

Mittlerweile lassen sich in der Literatur viele ausführliche Checklisten zu Arbeitgeberattraktivität finden, die die Bedürfnisse und Möglichkeiten von KMUs mitberücksichtigen (s. Kapitel 8). Beispielhaft wird im Folgenden eine Checkliste zusammengestellt:



Abbildung 16. Schritte des Employer Branding (in Anlehnung an Trost, 2013 und Top Arbeitgebermarke)

Um die Employee Value Proposition zu definieren und die Arbeitgebermarke umzusetzen müssen zunächst in der Analysephase bestimmte Daten gesammelt werden. Dazu zählen u.a. die Festlegung der kritischen Zielgruppe und die Betrachtung der Arbeitgebereigenschaften, d.h. die Stärken und Schwächen die ein Arbeitgeber aufweist. Mithilfe der Informationen aus der Analysephase kann die EVP, die der Kern der Arbeitgebermarkenstrategie ist, besser definiert werden. Die nächsten Schritte bestehen aus der Festlegung der Maßnahmen und Strategien und zuletzt der Umsetzung.<sup>61</sup>

## Einbindung von CSR in den Prozess

Die gewonnenen Daten aus den Befragungen (s. Kapitel 4) verdeutlichen, dass vor allem die kommende Arbeitnehmergeneration, also die potentiellen Bewerber und Arbeitnehmer in der Textil- und Bekleidungsindustrie, mehr erwarten als nur Führungsqualität und Karrieremöglichkeiten. Deshalb ist die Einbindung der internen und externen CSR Aktivitäten in die Kommunikationsstrategie von größter Bedeutung.

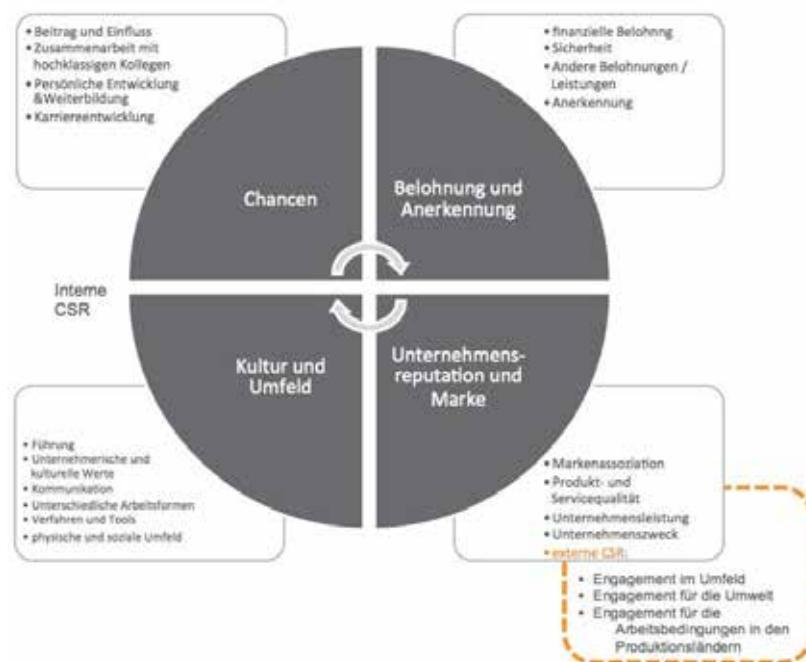


Abbildung 17. Komponenten der Mitarbeiterbindung (in Anlehnung an Rosethorn, 2009)

In Abbildung 17 erkennt man die typischen Komponenten der Personalgewinnung und -bindung. Für den Aspekt CSR gilt die Unterteilung:

### Interne CSR:

- Stellen Sie die Leistungen ihres Unternehmens für die Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen heraus: Unternehmenskultur, Themen der Work-Life-Balance, mitarbeiterorientierte Führung, Weiterbildung und Aufstiegsmöglichkeiten sind von ebenso hoher Bedeutung wie die Marke.

### Externe CSR:

- Zeigen Sie, was Sie in der Wertschöpfungskette für die Beschäftigten in den Produktionsländern und für den Umweltschutz leisten: Hoch engagierte Unternehmen, die ihre Wertschöpfungsketten aktiv verbessern und transparent machen, sind bei Absolventinnen und Absolventen besser angesehen als Luxusmarken, die nichts berichten.

## Kommunikationsstrategie

Die Festlegung einer Kommunikationsstrategie ist ein wichtiger Schritt bei der Umsetzung des Employer Branding. Versuchen Sie dabei, Ihre Mitarbeiter- und Bewerberkommunikation stets einheitlich zu halten. Die zentrale Frage lautet: Welche Form von Mediennutzung ist sinnvoll?

Wichtig ist, die zu adressierende Zielgruppe und deren Medienverhalten zu kennen. Dazu können bereits bestehende Studien verwendet werden. Jedoch sind diese meist nicht branchenspezifisch genug. Stattdessen ist es von Vorteil, die Analysen mit den eigenen Mitarbeitenden durchzuführen.<sup>62</sup>

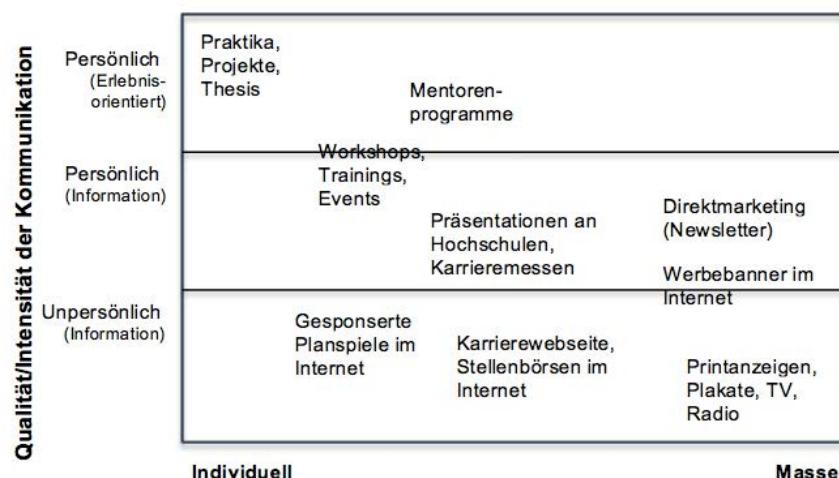


Abbildung 18. Einsatz der Kommunikationsmedien (nach Trost, 2013)

## 7. Weiterführende Literatur zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke

Trost, A. (Hrsg.), Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren (2. Auflage). Köln: Luchterhand.

## 8. Leitfäden zur Entwicklung der Arbeitgebermarke

- Checkliste: Arbeitgeberattraktivität – KMUni
- Checkliste Arbeitgeber Attraktivität 2.0:
- Checkliste Employer Branding:



EUROPAISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW  
Investitionen in Wachstum  
und Beschäftigung

## 9. Quellen

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand, in: *The Journal of Brand Management*, Vol. 4 No. 3, S.186.
- Andersen, H. C. A. (2008). Employer attractiveness. What effect does CSR have, and how can organizations become attractive to Norwegian Business Students, Bergen.
- Anselmsson, J., Bondesson, N., & Melin, F. (2016). Customer-based brand equity and human resource management image: Do retail customers really care about HRM and the employer brand?, in: *European Journal of Marketing*, 50(7/8), 1185-1208.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding, in: *Career Development International*, Vol. 9 No. 5, S.501-517.
- Backhaus, K., Stone, B. & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer, *Business and Society*, 41, 3; ABI/INFORM Global, S.292.
- Berthon, P., Ewing, M. & Lian Hah. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, in: *International Journal of Advertising*, 24(2), S. 151–172.
- Biedenbach, G., & Manzhynski, S. (2016). Internal branding and sustainability: investigating perceptions of employees, in: *Journal of Product & Brand Management*, 25(3), 296-306.
- Biswas, M. K. & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding, in: *Journal of Business Ethics*, 136: S. 57-72.
- BMFSFJ (2008). Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen, S.4ff, Berlin.
- BRAX Store GmbH & Co. KG (2018). O.V. Über uns. Abgerufen am 31.05.2018 unter: <https://corporate.brax.com/unternehmen/ueber-uns>.
- Burmann, C., & Piehler, R. (2013). Employer Branding vs. Internal Branding—Ein Vorschlag zur Integration im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung, in: *Die Unternehmung*, 67(3), 223-245.
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry, in: *Organizational behavior and human decisions processes*, Vol.67 (3), S. 294-311.
- CareerArc (2015). 2015 Employer Branding Study. 9 keyfindings. Abgerufen am 31.05.2018 unter: <https://www.careerarc.com/blog/2015/06/22/38-percent-of-employees-who-were-let-go-share-negative-views-of-employers-new-careerarc-employer-branding-study/>
- Cisik, A. (2015). Arbeitgeberattraktivität zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Abgerufen am 31.05.2018 unter: [http://www.cisikconsulting.de/wp-content/uploads/2015/10/Cisik\\_Arbeitgeberattraktivit%C3%A4t-zwischen-Anspruch-und-Wirklichkeit\\_Management-Summary\\_170915.pdf](http://www.cisikconsulting.de/wp-content/uploads/2015/10/Cisik_Arbeitgeberattraktivit%C3%A4t-zwischen-Anspruch-und-Wirklichkeit_Management-Summary_170915.pdf)
- Collins, C. J. & Stevens, C. K. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment, in: *Articles & Chapters*, Paper 43.
- Crowsley, P. (2009). From business case to payback – The challenge of meaningful metrics. In *Brand: Keeping faith with the deal*, Hrsg. The Employer, S. 167–191.
- Esch, F.-R., Galowski, D. & Kleinlossen, J. (2009). Mit Employer Branding die richtigen Mitarbeiter gewinnen und halten, in: *IO New Management*, Nr.12, S. 11-15.
- Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding, in: *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 No. 6, S.401-409.
- Gansser, O. (2014). Messung der Arbeitgeberattraktivität: Eine empirische Studie, S.6.
- Glavas, A. & Kelley, K. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes, *Business Ethics Quarterly*, 24(2), S.165-202.
- Great Place to Work ®. Abgerufen am 31.05.2018 unter: <https://www.greatplacetowork.de/auszeichnung/certified/>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2009). Of bricks and brands: From corporate to enterprise branding. *Organizational Dynamics*, 38(2), 117–130.

Kienbaum (2012). O.V. *Internal Employer Branding 2012: Unternehmen vernachlässigen Mitarbeiter als Markenbotschafter*. Abgerufen am 31.05.2018 unter: <https://www.agitano.com/internal-employer-branding-2012-unternehmen-vernachlaessigen-mitarbeiter-als-markenbotschafter/44208>.

Kühn, L. (2018). Empirische Untersuchung über den Zusammenhang zwischen CSR-Management und den Kosten zur Wiederbesetzung einer Stelle. Abschlussarbeit für die Bachelorprüfung zur Erlangung des Grades „Bachelor of Science“. Fachbereich Textil- und Bekleidungstechnik der Hochschule Niederrhein.

Leineweber GmbH & Co. KG 2017 (Hrsg.). (2017). *Together. Nachhaltigkeitsbericht 2016/2017*. Herford: Leineweber GmbH & Co. KG.

Lievens, F., Van Hoye, G. & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework, in: *British Journal of Management*, Vol. 18, S. 45-59.

Lis, B. (2012). The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer, in: *management revue*, 23(3), S. 279-295.

Martin, T. A. & Kaffenberger, M. (2010). Employer Branding – Konzeption des Aufbaus einer Arbeitgebermarke, in: *Update 11 der FH Mainz Wirtschaft*, Heft 11, Mainz, S. 20-27.

Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9/10), 893–907.

Minchington, B. (2005). *Your employer brand—Attract, engage, retain*. Torrensville: Collective Learning Australia.

Minchington, B. (2012). Your most important employer brand asset – your EVP! *Human Resources*, 17 (4), 18, 33.

Raubenheimer, K. (2013). Towards an integrated people management approach? Abgerufen am 31.05.2018 unter: <https://aut.researchgateway.ac.nz/bitstream/handle/10292/7439/RaubenheimerK2%20.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. S.282.

Reinhold, K. (2018). *Top of the Jobs*, in: *TextilWirtschaft*. Frankfurt am Main: DfV Mediengruppe.

Selter, S., Koch, S. & Fetschenhauer, D. (2009). Der MehrWert von CSR. Corporate Social Responsibility als Auswahlkriterium von Arbeitnehmern bei der Wahl eines Arbeitsplatzes, *Wirtschaftspsychologie*, 11. Jg., Nr. 2, 58-66.

Schöffel Sportbekleidung GmbH (Hrsg.) (2016). *Social Report 2016*. Schwabmünchen: Schöffel Sportbekleidung GmbH.

Schöffel Sportbekleidung GmbH (2017). *Schöffel ist spitze!*. Abgerufen am 31.05.2018 unter: <https://www.schoeffel.de/unternehmen/unternehmens-verantwortung/diverse/#>.

Schöffel Sportbekleidung GmbH (2018). *Unsere Verantwortung*. Diverses. Abgerufen am 31.05.2018 unter: <https://www.schoeffel.de/unternehmen/unternehmens-verantwortung/diverse/#>.

Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator", in: *Management Decision*, Vol. 54 Issue: 4, S.854-886.

Trost, A. (2013). Einführungsbeitrag – Employer Branding, in: A. Trost (Hrsg.), *Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren*, 2.Aufl., Köln: Luchterhand.

VAUDE Sport GmbH & Co. KG (2018). *Auszeichnungen*. Abgerufen am 31.05.2018 unter: <https://www.vaude.com/de-DE/Unternehmen/UEber-VAUDE/Auszeichnungen/>.

VAUDE Sport GmbH & Co. KG (Hrsg.). (2017). *Nachhaltigkeitsbericht 2016*. Abgerufen am 31.05.2018 unter: <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/menschen/vertrauenskultur.php>.

Zyman, S. (2002) *The End of Advertising As We Know It*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

## 10. Anhänge

### Anhang 1: Fragebogen "MG zieht an"

#### Fragen zum Unternehmen

- Was ist Ihr zentrales Produkt/ sind ihre zentralen Produkte?
- In welchem Preissegment würden Sie sich verorten?

#### Fragen zum Bewerbungsprozess

3) Ist bei Auswahlgesprächen CSR für Ihr Unternehmen ein Thema?

ja  nein

4) Fragen die Bewerber\*innen aktiv nach CSR bei Bewerbungsgesprächen?

ja  nein

5) Wenn ja

- Auf einer Skala von 1 bis 10: welche Relevanz hat CSR bei den Bewerber\*innen im Auswahlverfahren? ..... Skalenwert

6) Wenn ja

- Wie hoch ist der Anteil der nachfragenden Bewerber\*innen? Bitte nennen Sie eine Zahl zwischen 1 und 100%! ..... %
- Welche Aspekte der CSR erscheinen den Absolventen\*innen als wichtig? Nennen Sie bitte maximal drei Begriffe

7) Ist das Thema CSR für Ihre Mitarbeiter\*innen grundsätzlich von Bedeutung:

gar nicht       wenig       sehr

8) Werden die CSR-Themen mehrheitlich von der Unternehmensleitung formuliert (also top down)?

ja  nein

9) Kommt auch nennenswerte Initiative aus dem MitarbeiterInnen-Kreis (also bottom up):

ja  nein

10) Gibt es nennenswerte Widerstände beim Thema CSR unter den Mitarbeitenden?

ja  nein

11) Gibt es nennenswerte Widerstände beim Thema CSR unter den Führungskräften?

ja  nein

12) Welche Aspekte der CSR erscheinen den Mitarbeitenden als wichtig?

Nennen Sie bitte drei Begriffe.

.....  
.....



EUROPAISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW  
Investitionen in Wachstum  
und Beschäftigung

## Anhang 2: Absolventen- und Alumnibefragung

### Bewerbungsphase

1) Welche Eigenschaften/Angebote eines Unternehmens sind für Sie ausschlaggebend bei der Entscheidung für einen Arbeitgebenden? (Bewertung „ausgesprochen wichtig“ bis „ausgesprochen unwichtig“)

#### a. Engagement des Unternehmens für die die Mitarbeitenden

- Ansprechendes Arbeitsumfeld
- Angenehmes Betriebsklima
- Reibungslose Arbeitsabläufe
- Umfassender Informationsfluss zwischen Arbeitgebenden und Mitarbeitenden
- Moderne Arbeitsmittel
- Eigenverantwortliches Arbeiten
- Abwechslungsreiche Tätigkeit und Kreativität
- Flexible Arbeitszeitgestaltung
- Partnerschaftliche Führung und Wertschätzung
- Chancengleichheit
- Geeignete Maßnahmen zur Gesundheitsförderung
- Gute Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf (Work-Life-Balance)

#### b. Unternehmenserfolg und Markenwert

- Kompetente Unternehmensleitung
- Gutes Unternehmensimage
- Wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens
- Hochwertige Produkte/ Dienstleistungen
- Ausgeprägte Innovationskraft des Unternehmens
- Gutes Branchenimage
- Internationales Unternehmen

#### c. Standort des Unternehmens

- Attraktiver Standort
- Gute Verkehrsanbindung
- Flexible Arbeitsorte
- Soziales Umfeld (Wohnen, Infrastruktur u.a.)

#### d. Finanzielle Sicherheit und Aufstiegmöglichkeiten

- Attraktives Gehalt
- Krisensicherer Arbeitsplatz
- Aufstiegmöglichkeiten
- Individuelle Weiterbildungsangebote (z.B. Schulungen)
- Umfangreiche Gehaltsnebenleistung (z.B. Firmenwagen)
- Angemessene Unternehmensgröße

#### e. Engagement des Unternehmens in seinem Umfeld

- Materielle und finanzielle Unterstützung sozialer Einrichtungen, Umweltverbände in der Region
- Engagement und Netzwerkaktivitäten zur Verbesserung der Lebensbedingungen in der Region
- Aktivitäten zur Stärkung der Innovationskraft in der Region
- Systematische Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen



EUROPAISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW  
Investitionen in Wachstum  
und Beschäftigung

- Beteiligung am zivilgesellschaftlichen Diskurs zu relevanten gesellschaftlichen Fragen (Integration, Gender, Stadtentwicklung etc.)
- Slow Fashion (bzw. Maßnahmen gegen Fast Fashion)

**f. Engagement des Unternehmens für die Umwelt**

- Effizienter Einsatz von Ressourcen (Wasser, Energie u.a.)
- Nachhaltige Rohstoffe: alternative Rohstoffe, Verzicht und Abbau von Chemikalien und Pestiziden
- Nachhaltige Veredlung: Färbemittel
- Nachhaltige Behandlung von Abfall, Abwasser, Abluft
- Re- und Upcyclingmaßnahmen
- CO2-Reduktion in Transport und Logistik
- Artenschutz

**g. Engagement des Unternehmens für die Arbeitsbedingungen in den Produktionsländern**

- Faire Arbeitsbedingungen in den Produktionsländern (u.a. Kinderarbeit, Arbeitsstunden, Überstunden, Pausen)
- Arbeitssicherheit in Produktionsstätten (sichere Bauten, Fluchtwege, Lärmschutz, Staubreduktion u.a.)
- Gesundheitsförderung und Weiterbildung in den Produktionsstätten
- Existenzsichernde und faire Entlohnung
- Transparente Lieferkette

2) Bitte ordnen Sie die 7 Aspekte nach Ihrer Wichtigkeit

3) Wofür würden Sie sich entscheiden, wenn Sie die Wahl zwischen zwei Arbeitgebenden hätten?

- „Ich würde mich für mehr Geld entscheiden“  
 „Mir wäre Engagement für die Mitarbeitenden wie z.B. Work-Life-Balance wichtiger“
- 4) Suchen Sie aktiv nach nachhaltigen und sozial verantwortlichen Unternehmen während der Stellensuche?  ja  nein

5) Schauen Sie aktiv nach CSR- oder Nachhaltigkeitsberichten bzw. Zertifikaten des Unternehmens?  ja  nein

6) Fragen Sie bei Bewerbungsgesprächen aktiv nach CSR, Nachhaltigkeit oder Sozialer Verantwortung des Unternehmens?  ja  nein

**Eigene Erfahrungen in einem Unternehmen**

7) Im Hinblick auf Ihren letzten/jetzigen Arbeitgebenden, wie würden Sie die folgenden Aspekte bewerten?

- Engagement des Unternehmens für die die Mitarbeitenden
- Unternehmenserfolg und Markenwert
- Standort des Unternehmens
- Finanzielle Sicherheit und Aufstiegsmöglichkeiten
- Engagement des Unternehmens in seinem Umfeld
- Engagement des Unternehmens für die Umwelt
- Engagement des Unternehmens für die Arbeitsbedingungen in den Produktionsländern

8) Was war ausschlaggebend dafür, dass Sie sich für diesen Arbeitgebenden entschieden haben? Bitte ordnen Sie die Aspekte nach Ihrer Wichtigkeit



## Fallbeispiele

9) Wie würde sich durch diese Handlung Ihre emotionale Bindung an das Unternehmen verändern? (Bewertung „wesentlich verbessern“ bis „kann ich nicht sagen“)

- a. Das Unternehmen X führt eine Abnahmegarantie für ihre Lieferanten ein, d.h. die sogenannten „Never out of Stock“ Produkte werden über einen längeren Zeitraum bestellt. Diese Strategie verhindert saisonale Schwankungen und ermöglicht angemessene Arbeitszeiten und ein gleichmäßiges Grundeinkommen.
- b. Unternehmen Y nutzt für das Eigensortiment 60% Cotton Made in Africa, wodurch die Bauern ihr Einkommen um 30% steigern können.
- c. Das Bekleidungsunternehmen Z nutzt das SpinDye Verfahren, bei dem der Färbe- und Spinnprozess in einem Schritt erfolgt. Dadurch werden 75% weniger Wasser 39% weniger Energie benötigt.

## Attraktivität der Unternehmen

10) Welche der folgenden Unternehmen sind für Sie als Arbeitgebende attraktiv? (Bewertung sehr attraktiv/ ziemlich attraktiv/ weniger attraktiv/ überhaupt nicht attraktiv/ kenne ich nicht)

- |                   |                |               |
|-------------------|----------------|---------------|
| - Armed Angels    | - van Laack    | - Zeemann     |
| - Orsay           | - Hess Natur   | - René Lezard |
| - KiK             | - Bianca Moden | - New Yorker  |
| - C&A             | - Hopp KG      | - Bonprix     |
| - Galeria Kaufhof | - Strenesse    | - VAUDE       |
| - Windsor         | - Hallhuber    | - Breuninger  |

## Demographische Angaben

- 11) Geschlecht
- 12) Alter
- 13) Studienschwerpunkt
- 14) Hochschulsemester
- 15) Angestrebter Abschluss



EUROPAISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW  
Investitionen in Wachstum  
und Beschäftigung

## 11. Endnoten

---

- <sup>1</sup> Martin, T. A. & Kaffenberger, M. (2010), S. 20-27.
- <sup>2</sup> nach Raubenheimer, K. (2013).
- <sup>3</sup> Trost, A. (2013).
- <sup>4</sup> Ambler, T. & Barrow, S. (1996), S.186.
- <sup>5</sup> Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), S.501-517.
- <sup>6</sup> Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996), S. 294-311.
- <sup>7</sup> Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), S.501-517.
- <sup>8</sup> Berthon et al. (2005), S. 155.
- <sup>9</sup> Hatch, M. J. & Schultz, M. (2008), zitiert nach Biswas, M. K. & Suar, D. (2016).
- <sup>10</sup> Maxwell, R. & Knox, S. (2009), zitiert nach Biswas, M. K. & Suar, D. (2016).
- <sup>11</sup> Esch et al. (2009), S.11-15.
- <sup>12</sup> Foster et al. (2010), S.401-409.
- <sup>13</sup> Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), S.501-517.
- <sup>14</sup> Biswas, M. K. & Suar, D. (2016), S.57-72.
- <sup>15</sup> Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004),
- <sup>16</sup> Cisik, A. (2015)
- <sup>17</sup> Great Place to Work ® (o.J.).
- <sup>18</sup> Collins, C. J. & Stevens, C. K. (2002). ; Vgl. [9]
- <sup>19</sup> Martin, T. A. & Kaffenberger, M. (2010).
- <sup>20</sup> Minchington, B. (2005).
- <sup>21</sup> Raubenheimer, K. (2013) ; Vgl. Minchington, B. (2012).
- <sup>22</sup> Berthon et al. (2005).
- <sup>23</sup> Ambler, T. & Barrow, S. (1996).
- <sup>24</sup> CareerArc (2015).
- <sup>25</sup> Cisik, A. (2015).
- <sup>26</sup> Gansser, O. (2014), S.6.
- <sup>27</sup> Tanwar, K. & Prasad, A. (2016), S. 854-886.
- <sup>28</sup> Biswas, M. K. & Suar, D. (2016).
- <sup>29</sup> Raubenheimer, K. (2013), S.280.
- <sup>30</sup> Glavas, A. & Kelley, K. (2014), S.165-202.
- <sup>31</sup> Tanwar, K. & Prasad, A. (2016), S. 854-886.
- <sup>32</sup> Backhaus et al. (2002), S.292.
- <sup>33</sup> Selter et al. (2009), S.58-66.
- <sup>34</sup> Lis, B. (2012).
- <sup>35</sup> Andersen, H. C. A. (2008).
- <sup>36</sup> Crowsley, P. (2009), S.167-191.

- 
- <sup>37</sup> Biswas, M. K. & Suar, D. (2016).
- <sup>38</sup> BMFSFJ (2008), S.4.
- <sup>39</sup> BMFSFJ (2008), S.13.
- <sup>40</sup> BMFSFJ (2008), S.13.
- <sup>41</sup> Kühn, L. (2018).
- <sup>42</sup> Reinhold, K. (2018).
- <sup>43</sup> Burmann, C., & Piehler, R. (2013).
- <sup>44</sup> Zyman, S. (2002), S. 204.
- <sup>45</sup> Kienbaum (2012).
- <sup>46</sup> Kienbaum (2012).
- <sup>47</sup> Burmann, C., & Piehler, R. (2013).
- <sup>48</sup> Burmann, C., & Piehler, R. (2013).
- <sup>49</sup> Anselmsson et al. (2016).
- <sup>50</sup> Kienbaum (2012).
- <sup>51</sup> Biedenbach, G., & Manzhynski, S. (2016).
- <sup>52</sup> Burmann, C., & Piehler, R. (2013).
- <sup>53</sup> BRAX Store GmbH & Co. KG (2018).
- <sup>54</sup> Reinhold, K. (2018)
- <sup>55</sup> Leineweber GmbH & Co. KG (2017).
- <sup>56</sup> VAUDE Sport GmbH & Co. KG (2018).
- <sup>57</sup> VAUDE Sport GmbH & Co. KG (2017).
- <sup>58</sup> Schöffel Sportbekleidung GmbH (2018).
- <sup>59</sup> Schöffel Sportbekleidung GmbH (2017).
- <sup>60</sup> Schöffel Sportbekleidung GmbH (2016).
- <sup>61</sup> Trost, A (2013), S.17f.
- <sup>62</sup> Trost, A (2013)

## Die Arbeiten aus dem CSR-Kompetenzzentrum Textil & Bekleidung Niederrhein

Der Aufbau des CSR-Kompetenzzentrum Textil & Bekleidung Niederrhein wird im Rahmen des EFRE. NRW 2014-2020 vom Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes NRW gefördert.

Die vorliegenden csr.impuls.booklets wurden in Kooperation von den Projektpartnern und mitwirkenden Unternehmen im Rahmen des Projektes erstellt.

Ein csr.implus.booklet bietet einen ersten Einstieg in das jeweilige Themenfeld. Die dazugehörigen csr.impuls.papiere geben einen vertiefenden Einblick: Mit einem Selbstcheck, vertiefenden Hintergrundinformationen und empirischen Daten aus dem Projekt erhalten interessierte Unternehmen einen Überblick und können selbst tätig werden.

csr.impuls.booklets und csr. impuls.papiere gibt es zu den CSR-Themen:

- 1 Business Case: Grüne Logistik
- 2 Business Case: Menschenwürdige Arbeitsbedingungen in der Wertschöpfungskette
- 3 Business Case: Veredlung/Färbung und CSR
- 4 Business Case: Arbeitgeberattraktivität und CSR
- 5 Blickpunkt: Digitalisierung und CSR

Die csr.impuls.booklets als auch die dazugehörigen csr.impuls.papiere lassen sich auf den folgenden Webseiten herunterladen:

[www csr-textil-bekleidung.de](http://www csr-textil-bekleidung.de)  
[www hs-niederrhein.de/forschung/ethna/](http://www hs-niederrhein.de/forschung/ethna/)

---

Bildnachweis: Titelbild iStock, weitere Bildnachweise sind den Unterschriften der Abbildungen zu entnehmen.

## Impressum

CSR Kompetenzzentrum  
Textil & Bekleidung Niederrhein  
c/o  
WFMG Wirtschaftsförderung Mönchengladbach GmbH  
Neuhofstr. 52, 41061 Mönchengladbach

## Projektpartner



EUROPAISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW  
Investitionen in Wachstum  
und Beschäftigung