

Nico Oertel

Employer Branding – Personalmarketing mit Zukunft

**Aufbau einer Arbeitgebermarke
zur Kompensation des Fach-
und Führungskräfitemangels**

Nico Oertel

Employer Branding – Personalmarketing mit Zukunft: Aufbau einer Arbeitgebermarke zur Kompensation des Fach- und Führungskräftemangels

ISBN: 978-3-8428-3166-7

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2012

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2012

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	8
1. Einleitung	9
1.1 Problemstellung und Ausgangssituation.....	9
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Studie.....	10
2. Bestimmung wichtiger Begrifflichkeiten	11
2.1 Der Markenbegriff als Ausgangspunkt.....	11
2.2 Employer Branding als Bestandteil der Corporate Brand.....	12
2.3 Der identitätsorientierte Markenansatz	14
3. Der Employer Branding Prozess	17
3.1 Die Analysephase als Voraussetzung eines erfolgreichen Prozesses	18
3.1.1 Die Zielgruppenanalyse zur Identifizierung der Stärken und Schwächen	18
3.1.2 Die Unternehmensanalyse zur Betrachtung der Umweltfaktoren.....	21
3.2 Die Planungsphase als Basis der weiteren Maßnahmen	24
3.2.1 Die Zielformulierung – Bildung einer Markenidentität	24
3.2.2 Die Markenpositionierung zur Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz.....	28
3.3 Die Umsetzungsphase im Fokus der Employer Branding Aktivitäten	29
3.3.1 Maßnahmen zur Gestaltung	29
3.3.2 Maßnahmen zur Kommunikation	35
3.4 Die Kontrollphase als Schlusspunkt des gesamten Prozesses	43
3.4.1 Arbeitgeberstudien – Mehr Schein als Sein?	44
3.4.2 Die Brand Scorecard als umfassendes Kontrollinstrument.....	48
4. Employer Branding in der Praxis	51
4.1 Comparex Deutschland AG	51
4.1.1 Unternehmensvorstellung und Notwendigkeit des Employer Brandings	51
4.1.2 Die Maßnahmen der Comparex AG	52

4.2 Bertelsmann AG	55
4.2.1 Unternehmensvorstellung und Notwendigkeit des Employer Brandings.....	55
4.2.2 Die Maßnahmen der Bertelsmann AG	56
5. Schlussbetrachtungen.....	61
Literaturverzeichnis	63
Internetverzeichnis	67
ANHANG	71

Abkürzungsverzeichnis

AGG	-	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
DEBA	-	Deutsche Employer Branding Akademie
DLR	-	Deutsches Zentrum für Luft-und Raumfahrt
EADS	-	European Aeronautic Defence and Space Company
E-Learning	-	Electronic Learning
EVP	-	Employer-Value-Proposition
KMU	-	Kleine und mittelständische Unternehmen
USP	-	Unique-Selling-Proposition

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Abgrenzung Corporate Brand - Employer Brand.....	14
Abbildung 2: Phasenschema eines Employer Branding Prozesses.....	17
Abbildung 3: Das Markensteuerrad als Identitätsansatz.....	26
Abbildung 4: Markensteuerrad am Beispiel der Unister Holding GmbH	27
Abbildung 5: Motivatoren und Hygienefaktoren.....	30
Abbildung 6: Kommunikationsmaßnahmen beim Employer Branding	37
Abbildung 7: Die Brand Scorecard.....	50

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Ausgangssituation

Dass die Mitarbeiter¹ eines Unternehmens das Kernstück eines eben jenes bilden und somit stark zum Unternehmenserfolg beitragen, ist nicht neu. Doch in unserer heutigen Zeit, in der aufgrund des soziodemographischen Wandels, der Fach- und Führungskräftemangel immer größer wird (Siehe Anhang 1), müssen die Unternehmen heute mehr denn je darum kämpfen, die geeigneten Mitarbeiter zu finden. Die Zeiten, dass eine einfache Stellenanzeige reichte, um die idealen Bewerber herauszufiltern, sind zumindest im Bereich der Fach- und Führungskräfte, vorbei. Aus diesem Grund ist es mittlerweile sehr wichtig sich als Arbeitgeber stark von den Mitbewerbern zu differenzieren um im sogenannten, vielleicht etwas martialischen, Ausdruck „War for Talents“² bestehen zu können.

Doch wie kann sich ein Unternehmen von anderen abheben? Ein neuer Ansatz ist das sogenannte Employer Branding. Durch geeignete Maßnahmen positioniert sich der Arbeitgeber hierbei als Marke. Das Ziel dabei ist es, sich durch eine gesteigerte Bekanntheit und Attraktivität als Employer of Choice, also als Arbeitgeber der ersten Wahl, zu positionieren. Viele Unternehmen haben erkannt, dass eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität in diesen Zeiten der Personalknappheit und der Globalisierung ein geeignetes Mittel ist, um auf dem Markt bestehen zu können. Deshalb verwundert es auch nicht, dass immer mehr Unternehmen dem Employer Branding eine wichtige Bedeutung zuordnen.³

Doch auch wenn die Bedeutung des Employer Branding erkannt wurde, so fehlt es oftmals noch an der richtigen Umsetzung. Meist wird Employer Branding nur als Aufgabe des Personalmarketing angesehen und mit Recruiting gleichgesetzt. Ein ganzheitliches Konzept haben bisher die wenigsten Unternehmen eingeführt.⁴ Dabei ist es wichtig, dass das gesamte Unternehmen an der Einführung einer Employer Brand beteiligt ist, um eine erfolgreiche Umsetzung zu ermöglichen.

¹ Zur Verbesserung der Lesbarkeit wird in dieser Studie ausschließlich die männliche Form verwendet. Diese impliziert aber auch immer die weibliche Form.

² Vgl. Chambers, E. G. et al (1998), S. 44.

³ In einer Studie von 2008 unter 280 mittelständischen Unternehmen gaben 90 % an, dass Employer Branding eine hohe Bedeutung für die Arbeit im Personalmanagement hat bzw. haben wird.

Vgl. Schuble, J./ Eicher, M. (2008), S. 12.

⁴ Vgl. Kabst, R. et al (2010), S. 44.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Studie

Da es sich bei der Strategie des Employer Branding noch um ein relativ neues Forschungsgebiet handelt, sind wissenschaftliche Beiträge noch selten. Der Großteil der vorliegenden Literatur beschäftigt sich ausschließlich mit dem Employer Branding Prozess in der Praxis, eine theoretische Betrachtung erfolgte erst rudimentär.⁵ Mit diesem Werk soll die unter Abschnitt 1.1 genannte Thematik behandelt werden, indem ein umfassender Überblick über das Thema gegeben wird. Dabei soll das Employer Branding sowohl in seiner theoretischen als auch in seiner praxisnahen Anwendbarkeit betrachtet werden.

Ziel dieser Studie ist es, aufzuzeigen, dass das Employer Branding eine gute Möglichkeit ist, die angesprochenen Probleme bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften zu minimieren. Dabei soll vermittelt werden, dass Employer Branding nur erfolgreich betrieben werden kann, wenn es ganzheitlich angewandt wird und sämtliche Phasen des Prozesses betrachtet werden. Der Schwerpunkt der folgenden Abhandlung liegt dabei in dem Konzept des identitätsorientierten Markenansatzes, verhaltenswissenschaftliche oder entscheidungsorientierte Ansätze werden nicht näher erläutert. Die Vorgehensweise orientiert sich dabei sowohl an Aktivitäten aus dem Personalmanagement als auch aus dem Marketing.

Die Studie ist in fünf Kapitel untergliedert. Nach der Einleitung in diesem Kapitel erfolgt die definitorische Betrachtung verschiedener relevanter Begriffe. In diesem Kapitel erfolgt zudem die Abgrenzung zu anderen Ansätzen. Den Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung bildet das dritte Kapitel. In diesem erfolgt die Betrachtung eines kompletten Employer Branding Prozesses. Hierbei werden die verschiedenen Phasen vorgestellt und speziell auf den identitätsorientierten Markenansatz angewandt. Darauf folgt, aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen, die Untersuchung des Employer Branding Prozesses in der Praxis anhand von zwei Unternehmensbeispielen. Bei den beiden Unternehmen handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen aus der Region Leipzig und ein internationales Großunternehmen. Durch diesen Vergleich soll aufgezeigt werden, dass eine einheitliche Strategie nicht erfolgversprechend ist. Das fünfte Kapitel rundet das Thema zusammenfassend ab und gibt einen Einblick für die zukünftige Auseinandersetzung mit dem Thema.

⁵ Vgl. Petkovic, M. (2008), S. 4.

2. Bestimmung wichtiger Begrifflichkeiten

Vor der Darstellung des Employer Branding Prozesses anhand der identitätsorientierten Markenführung ist es hilfreich, die grundlegenden Begriffe und Aspekte der Markenführung näher zu erläutern. Da sowohl über den Markenbegriff als auch den Begriff des Employer Branding zahlreiche unterschiedliche Auffassungen und Definitionen bestehen, muss im ersten Schritt eine genaue Definition und Abgrenzung erfolgen.

2.1 Der Markenbegriff als Ausgangspunkt

Schon seit jeher ist der Begriff der Marke verbunden mit einer erfolgreichen Geschäftstätigkeit. Doch was macht eine Marke zu einer Marke? Im Sprachgebrauch aber auch in der wissenschaftlichen Literatur wird der Markenbegriff unterschiedlich definiert und aufgefasst. Eine einheitliche und eindeutige Definition, was eine Marke ist, existiert nicht.⁶ Als Ursache hierfür sind die unterschiedlichen Perspektiven anzusehen, wie eine Marke betrachtet werden kann. Aus diesem Grund ist es von enormer Wichtigkeit, den Begriff der Marke abzugrenzen, um später den Begriff der Arbeitgebermarke korrekt verwenden zu können.

Meffert beschreibt die Marke als: „eine in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.“⁷ Diese Definition spiegelt sehr gut wieder, was eine Marke ausmacht. Im ersten Punkt muss eine bestimmte Zielgruppe angesprochen werden, in der klassischen Markenführung meist die Konsumenten. Eine Marke ohne Bezugsgruppe, bzw. die an der jeweiligen Bezugsgruppe vorbei geht, ist nicht viel wert. Der zweite wichtige Faktor ist die Psyche der Bezugsgruppen. Die Marke an sich ist nichts greifbares, es handelt sich „nur“ um ein Vorstellungsbild, welches in den Köpfen der Bezugsgruppen besteht. Wenn dieses Vorstellungsbild den Kunden einen Mehrwert bringt, wird die Marke als positiv angesehen.⁸ Um dieses Vorstellungsbild zu generieren, bedarf es einer Beständigkeit. Eine Marke muss über einen längeren Zeitraum am Markt bestehen, um wahrgenommen zu werden.

Des Weiteren muss die Marke unverwechselbar sein, sie muss demnach über Alleinstellungsmerkmale wie bspw. eine hohe Qualität oder einen besonderen Geschmack verfügen.

⁶ Vgl. Petkovic, M. (2008), S. 47f.

⁷ Meffert, H. et al (2002), S. 6.

⁸ Vgl. Ebenda S. 7f.