

Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung

herausgegeben von Prof. Dr. Reiner Bröckermann

Sara Mrozek

Employer Branding

Rainer Hampp Verlag

Sara Mrozek: **Employer Branding**

Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung;

hrsg. von Reiner Bröckermann, Band 12

ISBN 978-3-86618-418-3, ISBN 978-3-86618-518-0 (e-book pdf)

Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2009, 102 S., € 19.80

Qualifizierte und engagierte Mitarbeiter tragen maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bei. In Zeiten des demografischen Wandels und eines bereits heute spürbaren Mangels an Fach- und Führungskräften ist es für Unternehmen zunehmend wichtig, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um die geeigneten Talente zu gewinnen und zu binden. Dieses Buch zeigt, wie sich Employer Branding in der Theorie sowie in der Praxis gestaltet. Am Beispiel der 3M Deutschland GmbH, die laut dem Great Place to Work Institut bereits seit mehreren Jahren zu Deutschlands besten Arbeitgebern zählt, wird der Aufbau einer Arbeitgebermarke veranschaulicht.

Schlüsselwörter: Employer Branding, Arbeitgebermarke, Arbeitgeberattraktivität, War for Talent, Recruiting

Sara Mrozek, Diplom-Kauffrau (FH), absolvierte zunächst eine Ausbildung zur Industriekauffrau bei dem US-Unternehmen Johnson & Johnson in Düsseldorf. Nach einigen Praktika bei der 3M Deutschland GmbH und Auslandsaufenthalten in den USA begann die Autorin ihr Wirtschaftsstudium mit den Schwerpunkten Human Resource Management und Marketing an der Hochschule Niederrhein. Sie schloss ihr Studium mit sehr gutem Erfolg ab und ist seitdem im Bereich Human Resources tätig.

Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung

herausgegeben von Prof. Dr. Reiner Bröckermann

Band 12

Sara Mrozek

Employer Branding

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2009

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-86618-418-3 (print)

ISBN: 978-3-86618-518-0 (e-book)

Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung: ISSN 1611-6089

DOI 10.1688/9783866185180

1. Auflage, 2009

© 2009 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	8
Tabellenverzeichnis	8
1 Einleitung	9
1.1 Problemstellung	9
1.2 Aufbau des Buches	11
2 Hintergründe	12
2.1 Demographische Entwicklung	12
2.2 Fach- und Führungskräfte mangel.....	17
2.3 Herausforderung für die Personalpolitik	22
3 Theoretische Herleitung von Employer Branding aus dem klassischen Markenmanagement	24
3.1 Auseinandersetzung mit dem Begriff Branding.....	24
3.1.1 Geschichtliche Hintergründe	24
3.1.2 Definition und Wert der Marke	25
3.2 Auseinandersetzung mit dem Begriff Employer Branding	27
3.2.1 Begriffsdefinition	27
3.2.2 Abgrenzung zum Personalmarketing	29
3.3 Übertragung des klassischen Marketingkonzepts auf das Employer Branding....	31
4 Employer Branding: Aufbau und Etablierung einer erfolgreichen Arbeitgebermarke	33
4.1 Employer Brand Insight	33
4.1.1 Interne Ansprüche an die Employer Brand	33
4.1.1.1 Faktoren der Mitarbeiterbindung	33
4.1.1.2 Unternehmenskultur und Mitarbeiterengagement.....	35
4.1.2 Externe Ansprüche an die Employer Brand.....	39
4.1.2.1 Faktoren der Mitarbeitergewinnung.....	39
4.1.2.2 Absolventenstudien in Deutschland	40
4.1.2.3 Absolventenstudie an der Hochschule Niederrhein	44
4.2 Positionierung der Employer Brand	47
4.2.1 Markenidentität	47
4.2.2 Markenintegration	48
4.2.3 Alleinstellungsmerkmal.....	49
4.3 Kommunikation der Employer Brand	50
4.3.1 Grundprinzipien.....	50
4.3.1.1 Rationales Verständnis	52
4.3.1.2 Emotionale Bindung.....	52
4.3.1.3 Engagement und langfristige Verhaltensänderung	53
4.3.2 Erlebnis der Employer Brand	54
4.3.2.1 Interne Berührungspunkte	54

4.3.2.2 Externe Berührungspunkte.....	57
4.4 Management der Employer Brand	60
4.4.1 Management Team	60
4.4.2 Nachhaltige Erfolgsmessung.....	60
5 Employer Branding in der Praxis.....	62
5.1 Status Quo	62
5.2 Employer Branding am Beispiel der 3M Deutschland GmbH.....	63
5.2.1 Auswahl der empirischen Forschungsmethoden.....	63
5.2.2 Durchführung des Interviews bei 3M	65
5.2.3 Vorstellung der 3M Deutschland GmbH	65
5.2.3.1 Das Unternehmen 3M	65
5.2.3.2 Der Arbeitgeber 3M	66
5.2.4 Aufbau der 3M Employer Brand.....	68
5.2.5 Positionierung der 3M Employer Brand	69
5.2.6 Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung.....	71
5.2.7 Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung.....	78
6 Fazit und Ausblick.....	81
Anhang.....	83
Anhang A.....	84
Anhang B.....	87
Anhang C.....	99
Quellenverzeichnis.....	100

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
engl.	englisch
f.	folgende
ff.	fort folgende
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
HS	Hochschule
Mrd.	Milliarden
o.J.	ohne Jahresangabe
o.O.	ohne Ortsangabe
o.T.	ohne Titel
PR	Public Relations
SPSS	Statistical Package for the Social Science
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
Vgl.	Vergleiche
WS	Wanderungssaldo
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Geburtenzahlen 1946-2006	13
Abb. 2: Altersstruktur der Frauen im gebärfähigen Alter 2005 und 2050.....	14
Abb. 3: Entwicklung des Durchschnittalters der Bevölkerung 1990-2050	15
Abb. 4: Bevölkerungspyramide 2005 und 2050	16
Abb. 5: Nachfrageüberschuss der Unternehmen nach Arbeitskräften unterschiedlicher Qualifikationen von 2010 bis 2030 in 1.000	20
Abb. 6: Die wichtigsten Treiber für die Mitarbeiterbindung	34
Abb. 7 : Zusammenhang zwischen Kulturdimension und Mitarbeiterengagement....	37
Abb. 8: Die wichtigsten Treiber für die Mitarbeitermotivation.....	38
Abb. 9: Die wichtigsten Treiber für die Mitarbeitergewinnung	39
Abb. 10: Die fünf wichtigsten Kriterien bei der Arbeitgeberwahl für Absolventen der HS Niederrhein.....	45
Abb. 11: Evonik - Die Querdenker Imagekampagne.....	51
Abb. 12: Elemente der Markenbindung	51
Abb. 13: Interne Berührungspunkte mit der Arbeitgebermarke	55
Abb. 14: Externe Berührungspunkte mit der Arbeitgebermarke	58
Abb. 15: Einflussfaktoren der Employer Brand der 3M Deutschland GmbH.....	69
Abb. 16: „I am 3M“ - Posteraktion	73
Abb. 17: „I am 3M“ – Pinnwandaktion.....	74
Abb. 18: Platz 1-3 des „I am 3M“ – Fotowettbewerbs	75
Abb. 19: 3M Mitarbeiter und deren Familien stellen das 3M Logo dar	76
Abb. 20: 3M Mitarbeiter präsentieren den 3M Song "Mit dieser Idee".....	76

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Entwicklung der Schülerzahlen 2005 bis 2020.....	18
Tab. 2: Arbeitskräftemangel nach Hochschulabschluss 2010 und 2030	21
Tab. 3: Top 10 Marken mit dem höchsten Markenwert 2008.....	26
Tab. 4 Top 5 Attraktivitätstreiber bei Hochschulabsolventen	43
Tab. 5: Die beliebtesten zehn Arbeitgeber der Hochschulabsolventen 2007	44
Tab. 6: Die beliebtesten Arbeitgeber der angehenden Absolventen der Hochschule Niederrhein.....	46
Tab. 7: Vergleich der unterschiedlichen Befragungstechniken	64

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Es gibt Unternehmen, die aufgrund ihrer bekannten und attraktiven Produkte, ihres Rufes oder ihres gesellschaftlichen Ansehens in der Vergangenheit keine Probleme hatten, qualifizierte Mitarbeiter zu finden und an das Unternehmen zu binden. Jahrzehnte lang war zum Beispiel in Süddeutschland der Automobilhersteller Daimler-Benz (heute Daimler AG) ein Synonym für einen sicheren und guten Arbeitsplatz und für viele Arbeitnehmer das Unternehmen, für das sie gerne arbeiten wollten. Einen ähnlichen Status erreichte in der Vergangenheit unter anderem auch die Firma Henkel in Düsseldorf. Eine Tätigkeit bei Daimler-Benz oder Henkel wurde mit Ansehen und Prestige verbunden. Die Mitarbeiter der Unternehmen waren stolz auf ihren Arbeitsplatz, und das zeigten sie auch. Diese Unternehmen waren damals in der vorteilhaften Lage, ohne größere eigene Anstrengungen den Ruf eines attraktiven Arbeitgebers zu genießen und bei der Suche nach neuen Mitarbeitern aus einer Vielzahl von qualifizierten Bewerbern wählen zu können. Auf diesen Luxus werden selbst die bekanntesten Unternehmen in Zukunft verzichten müssen.

Unternehmen in Deutschland müssen sich heute und zukünftig auf einem hart umkämpften Wettbewerbsfeld behaupten. Der Innovations-, Wettbewerbs- und Kostendruck führt dazu, dass Unternehmen alle zur Verfügung stehenden Leistungspotentiale und Ressourcen effektiv und effizient einsetzen müssen.¹ Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens wird vor allem durch eines beeinflusst: qualifizierte und engagierte Mitarbeiter.² Dies stellt ein Unternehmen vor zwei Herausforderungen. Die erste Herausforderung besteht darin, auf dem externen Arbeitsmarkt qualifizierte und engagierte Fach- und Führungskräfte zu finden. Dies wird in Zukunft keine leichte Aufgabe sein, da die Anzahl der Erwerbstätigen stark zurückgehen wird. Bereits im Jahr 2030 können in Deutschland bis zu sieben Millionen Arbeitskräfte fehlen. Besonders schwierig wird es in Zukunft werden, Stellen für Fachkräfte und Akademiker zu besetzen.³ Dies resultiert zum einen aus der demographischen Entwicklung, insbesondere der rückläufigen Geburtenrate und dem daraus resultierenden Rückgang der Bevölkerungszahl.⁴ Zum anderen wird sich der Arbeitsmarkt in Deutschland zukünftig verstärkt durch ein Missverhältnis von Angebot und Nachfrage auszeichnen. Das bedeutet, dass der Arbeitsmarkt nicht die Arbeitskräfte mit der entsprechenden Ausbildung anbietet, die ein Unternehmen zur Besetzung offener Stellen sucht. Aus dem

¹ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, o.O. 2008, S.16

² Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, o.O. 2008, S. 124

³ Vgl. Progonos AG (Hrsg.): Arbeitslandschaft 2030: Steuert Deutschland auf einen generellen Personalmangel zu?, Basel 2008, S. 7

⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): 11. koordinierte Bevölkerungsberechnung – Annahmen und Ergebnisse, Wiesbaden 2006, S. 3

demographisch bedingt schrumpfenden Kreis von möglichen Arbeitskräften können aus Sicht der Unternehmen viele nicht die gesuchte Ausbildung vorweisen. Die zweite Herausforderung besteht darin, die interne Mitarbeiterbindung durch ein hohes Engagement bei den Mitarbeitern zu fördern. Dazu gehört, dass die Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifizieren und eine emotionale Bindung zu diesem aufbauen können.⁵ Ein im Jahr 2008 veröffentlichtes Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales hat ergeben, dass ein bedeutender und starker Zusammenhang zwischen der Ausprägung des Engagements der Mitarbeiter und dem Unternehmenserfolg besteht. Unternehmen mit engagierten Mitarbeitern sind langfristig erfolgreicher.⁶

Für Unternehmen ist es essentiell auch in Zukunft in der Lage zu sein, unter den genannten, sich verschärfenden Bedingungen, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Außerdem sollten sie die Chance nutzen, von dem Engagement ihrer Mitarbeiter zu profitieren. Um diesen beiden Herausforderungen in Zukunft zu begegnen, ist vermehrt von Employer Branding, dem Aufbau einer Arbeitgebermarke, die Rede. Die Idee hinter diesem Konzept ist, das Unternehmen in seiner Funktion als Arbeitgeber wie ein Produkt zu vermarkten. Ziel ist es, als attraktiver Arbeitgeber aktuelle und potentielle Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und sich von der Konkurrenz zu differenzieren, so dass das Unternehmen sich als „Employer of Choice“, als Wunscharbeitgeber, etablieren kann.⁷ Der Erfolg, der hinter dem Konzept des Brandings, der Markenbildung, steckt, ist bereits auf dem Produktmarkt sichtbar. Coca-Cola ist die derzeit wertvollste Produktmarke weltweit.⁸ Das Unternehmen Coca-Cola profitiert nicht nur finanziell von dem Erfolg seiner starken Produktmarke. Die Marke beeinflusst auch die gesamte Produktwahrnehmung der Konsumenten auf eine positive Weise, da der Konsument das attraktive Markenimage auch auf einzelne Eigenschaften des Produktes überträgt. Eine bekannte und beliebte Marke wird daher häufig weniger bekannten Marken vorgezogen.⁹ Dies lässt darauf schließen, dass auch eine attraktive Arbeitgebermarke (Employer Brand) für ein Unternehmen ein bedeutender Erfolgsfaktor sein kann. Mit einem zielgerichteten und professionellen Employer

⁵ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, o.O. 2008, S.48

⁶ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, o.O. 2008, S. 124

⁷ Vgl. Deutsche Employer Branding Akademie (Hrsg.): Mit Employer Branding als Arbeitgeber wettbewerbsfähig sein, o.O. 2006, auf: http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_002_EB_Wettbewerbsfaeh.pdf

⁸ Interbrand, Business Week (Hrsg.): All Brands are not created equal: Best Global Brands 2007, S. 13

⁹ Vgl. Esch, F.R., Wicke, A., Rempel, J.E.: Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 7