

KOPFJAGD MIT MARKE: EMPLOYER BRANDING.

Marken gewinnen kontinuierlich an Bedeutung. Darüber kann auch die Inflation des „Branding“-Vokabulars nicht hinwegtäuschen. Dessen Gebrauch ist zwar weit verbreitet, allzu oft jedoch nur sehr dürftig begründet.

Bei großen, aber auch bei immer mehr mittelständischen Unternehmen setzt sich aus praktischer Erfahrung die Einsicht durch: Der Aufbau einer glaubwürdigen Marke bringt nachhaltigen Nutzen. Und das nicht nur in den Absatzmärkten. Gut durchdachte Marken wirken in vielen Aktionsfeldern und Märkten eines Unternehmens, so beispielsweise in den Bereichen Business-to-Business, -to-Public, -to-Finance, -to-Consumer oder eben im Bereich Business-to-Employee. Hier ist das Unternehmen in seiner Rolle als Arbeitgeber angesprochen.

Kein Arbeitgeber sollte davon ausgehen, dass gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten seine Personalbeschaffung „von allein läuft“ oder dass seine Mitarbeiter ihm „automatisch“ treu bleiben. Qualifizierte Fach- und Führungskräfte mit fachübergreifender und sozialer Kompetenz sind nach wie vor rar. Sie zu finden und im Unternehmen zu halten, ist wichtig, denn oft wandern zuerst die Leistungsträger ab, wenn der Arbeitsmarkt dann wieder in Bewegung kommt. Die betroffenen Unternehmen laufen Gefahr, wertvolles Know-how und wichtige Kontakte sowie ihre Investitionen in die Personalentwicklung an die Konkurrenz zu verlieren. Nicht zufällig haben unter vergleichbaren Unternehmen mit auffällig hoher Kundenfluktuation überdurchschnittlich viele eine auffällig hohe Mitarbeiterfluktuation – ein häufig unterschätztes Risiko.

Strategische Investition gegen den Trend

Aktuelle Umfragen zeigen: Rund drei Viertel der Young Professionals (akademisch ausgebildet und mit drei bis vier Jahren Berufserfahrung) tragen sich mit der Absicht, den Arbeitgeber zu wechseln. Ein solcher Wechsel mit allen seinen Folgewirkungen reißt vermeidbare Lücken. Bis für eine anspruchsvolle Schlüsselposition eine passende Neubesetzung gefunden ist, laufen schnell Kosten von 50.000 Euro auf. Überdies sind passende Persönlichkeiten nicht leicht zu finden. Sie müssen nicht nur die fachlich-professionellen Voraussetzungen

mitbringen, sondern sich auch in die Unternehmenskultur einfügen und vor Kunden eine gute, der Unternehmensreputation entsprechende Figur abgeben. Konventionelle Recruiting-Methoden stoßen hier zunehmend an ihre Grenzen.

Dabei wird die erfolgreiche Personalsuche künftig noch stärker über den Gesamterfolg eines Unternehmens entscheiden, vor allem in wissensbasierten Branchen. Unternehmen, die im „hunt for talent“ die Oberhand gewinnen wollen, müssen daher deutlich Flagge zeigen, um sich von ihren Wettbewerbern zu differenzieren. Und sie müssen plausible Antworten auf eine simple Frage geben, die sich jeder qualifizierte Bewerber stellt: „Warum soll ich gerade für



dieses Unternehmen arbeiten?“ Spätestens dann wird das Image zu einer handfesten, entscheidungsrelevanten Größe.

Werte entwickeln

Weitsichtige Personalmanager wissen, dass gerade antizyklische Investitionen in das eigene Arbeitgeberimage ihrem Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile bringen. Mittlerweile stützen sich dabei immer mehr Arbeitgeber auf eine Markenstrategie. Noch ist der Kreis derer allerdings recht übersichtlich, die gerade die Konjunkturfaute nutzen, um sich als „employer of choice“ im Markt aufzustellen. Bei Siemens z. B. hat man die Chancen erkannt. „In wirtschaftlich schwierigen Zeiten“, so beobachtete etwa Franz Lutje, Leiter Branding & Operations Corporate Personnel, „werden Gewinnermarken gemacht“.

Die Vordenker in den Unternehmen einigt die Einschätzung: Den geeignetsten Weg zur nachhaltigen Verbesserung von Arbeitgeberimages stellt die Positionierung des Unternehmens als Arbeitgebermarke dar, das Employer Branding. Generell ist die Entwicklung einer Arbeitgebermarke noch vorwiegend Konzernen vorbehalten, etwa der Lufthansa, DaimlerChrysler oder der World of TUI, die das Markendach für mehr als 80 Touristikmarken bildet und deren Employer-Branding-Strategie von NOW entwickelt wurde. NOW gilt als eine der wenigen deutschen Markenberatungen mit Employer-Branding-Expertise.

Bislang werden vorwiegend Human-Resources-Fachleute mit der Positionierung von Arbeitgeberimages betraut. Hierzulande ist es noch neu, dafür Branding-Spezialisten zu beauftragen. Es macht jedoch einen deutlichen Unterschied: Anders als das konventionelle „Personalmarketing“ knüpft die strategische Entwicklung einer Arbeitgebermarke (Employer Brand) im Sinne einer Gesamtstrategie an die Unternehmensmarke (Corporate Brand) an. Die Arbeitgebermarke ist damit nicht nur ein Marketingtool, sondern auch ein Instrument der Unternehmensführung. Wie die Corporate Brand für die Marketing- und Unternehmenskommunikation ist die Employer Brand für die Arbeitgeberkommunikation das zentrale Steuerungsinstrument.

Tiefer, weiter, mehr

Employer Branding setzt weit früher ein als Personalimagerwerb und führt über sie hinaus. So wird bestenfalls eine von zwölf Personalimageranzeigen echten markenstrategischen Ansprüchen gerecht, wie eine Imagewirkungsanalyse ergab.

Dass die Qualität der Arbeitgeberkommunikation stark von der Employer-Branding-Strategie abhängt, in die sie eingebettet ist, stellte das Branchenfachblatt „Horizont“ im März 2002 heraus. Bereits in der Strategiephase führt das Employer Branding die gesamtunternehmerische Perspektive mit denen des Personalmanagements sowie des Marketings und der Unternehmenskommunikation unter dem Dach der Marke zusammen. Es entsteht ein gesamthafes, wertorientiertes und von den Etat-Geizhalsen der Kommunikationsdisziplinen

KOPFJAGD MIT MARKE: EMPLOYER BRANDING.

unabhängiges Szenario für den Markenaufbau und ein kontinuierliches Markenmanagement.

Damit die Übersetzung der Employer-Branding-Strategie ins pralle Arbeitsleben gelingt, müssen die Strategien aber auch praxiserfahrene Kommunikationsprofis sein, die von der Analyse über Konzeption und Planung bis hin zur Implementation und Evaluation alles aus einer Hand anbieten. Nur so ist gewährleistet, dass eine Arbeitgebermarke in ihrem Wirkungsbereich leistet, was fundierte Marken leisten können:

Sie gibt dem Unternehmen ein klares Arbeitgeber-Profil, das seine Ziele und sein Wesen treffend ausdrückt und es von seinen Wettbewerbern differenziert.

Sie steigert Bekanntheit und Attraktivität des Unternehmens in den Arbeitsmärkten, besonders gegenüber Hochqualifizierten.

Sie erhöht Identifikation, Bindung und Loyalität der Mitarbeiter und prägt diese zu „Botschaftern der Marke“.

Sie beeinflusst positiv Unternehmenskultur, Führungsstil und Mitarbeiterzufriedenheit. Damit generiert die Arbeitgebermarke indirekt eine ganze Reihe personal- und betriebswirtschaftlicher Benefits für das Unternehmen.

Sie positioniert das arbeitgebende Unternehmen in nahtloser Übereinstimmung mit seiner Unternehmensmarke. Dadurch stärken sich Employer Brand und Corporate Brand gegenseitig.

Strategisch angelegte Arbeitgebermarken werden nicht nur im Arbeitsmarkt wahrgenommen. Vielmehr strahlen sie in alle Aktionsfelder eines Unternehmens ab, zum Beispiel in die Financial Community oder in die Kundenmärkte. Damit flankieren sie die allgemeine Imagepositionierung. Sie „zahlen in die Unternehmensmarke ein“ und tragen so zur Steigerung des Unternehmenswertes bei.

Produkt: Zukunft

Die wichtigsten Adressaten des Employer Branding sind und bleiben Jobsuchende sowie Mitarbeiter – eine Zielgruppe mit spe-

ziellen Bedürfnissen: Sie kaufen nicht beliebige Gebrauchsgüter, sondern treffen langfristige Entscheidungen für ihr Leben. Entsprechend kritisch prüfen sie ihre Optionen. Hier bringt die Glaubwürdigkeit einer Marke oft den entscheidenden Vertrauensbonus. Das Produkt des Employer Branding heißt darum nicht nur „Arbeitsplatz“, sondern auch „Zukunft“.

Für das Recruiting, so zeigen die Erfahrungen bei uns, macht es Sinn, die Employer-Branding-Strategie an den Prozessphasen der Jobsuche zu orientieren. Die Bewerber werden dabei wie die Mitarbeiter auch konsequent als Kunden des Arbeitgebers begriffen. Bereits vor und in der Frühphase ihrer Jobsuche spricht die Arbeitgebermar-

„Die Arbeit an der eigenen Arbeitgebermarke bekommt eine zukunftsentscheidende Bedeutung.“

Zitat: HORIZONT 12/02

ke geeignete Bewerber mit differenzierten Botschaften an, während sie ungeeignete Kandidaten von vornherein herausfiltert. Ausschlaggebend für diese zielgruppenspezifische Kommunikation der Arbeitgebermarke sind die Grundeinstellungen und Bedürfnisse, die mentalen Milieus und beruflichen Sozialisationen der Bewerber.

Bares Geld sparen

Eine auf diese Weise verbesserte Recruiting-Genauigkeit bringt dem Unternehmen ebenso konkrete Kostenvorteile wie die markengestützte Mitarbeiterbindung. Die Senkung der Mitarbeiterfluktuation in einem 200-Mitarbeiter-Unternehmen um nur fünf Prozent kann Einsparungen von ca. 500.000 Euro p. a. bedeuten, wie der Management Consultant Dr. Walter Emberger exemplarisch vorgerechnet hat.

Idealerweise begleitet das Employer Branding die Mitarbeiter vom Erstkontakt bis hin zum Ausscheiden aus dem Unternehmen. Entscheidend für den Wirkungsgrad des Employer Branding ist allerdings, dass die Marke im Unternehmen gelebt wird. Schon bei der internen Implementierung müssen Betroffene zu Beteiligten gemacht werden, denn in der Regel bleiben alle Employer-Branding-Grundsätze ohne Dialog und Teilhabe blasse Theorie.

Im Zusammenhang mit Umstrukturierungen und den sie begleitenden Change-Prozessen in einem Unternehmen kann das Employer Branding wie ein Katalysator für die verschiedensten Human-Resources-Belange wirken. Gerade weil das Employer Branding tiefer wurzelt und weiter reicht als Personalimage- oder Personalmarketing-Kommunikation, gehen von ihm Impulse unter anderem in Richtung Personalentwicklung, Management Development, Mitarbeiterkommunikation und Nachwuchsförderung aus. Um ihr Markenversprechen im betrieblichen Alltag einlösen zu können, sind Arbeitgeber auf spürbare Innovationen in diesen und anderen Bereichen angewiesen.

Glaubwürdige Markenversprechen

Wer seine Zukunft plant, braucht ein sicheres Gefühl. Deshalb definiert das Employer Branding Werte, über die die Arbeitgebermarke gezielt emotional aufgeladen und kommuniziert werden kann. Diese Emotionalisierung darf jedoch zu keinem Zeitpunkt Markenversprechen suggerieren, die in der Realität nicht einlösbar sind – denn Markenversprechen werden in der Regel nur einmal gebrochen.

Damit der Arbeitgeberauftritt glaubwürdig bleibt, gibt ihm das Employer Branding strategische Leitplanken vor. Außerdem installiert es die Arbeitgebermarke als Zentralinstanz zur technischen und inhaltlichen Steuerung der internen wie der externen Arbeitgeberkommunikation. Auf diese Weise erzielt das Unternehmen eine höhere Imagewirkung und kann gleichzeitig Effizienzgewinne in seinen Kommunikationsbudgets generieren. Darüber hinaus sorgt ein kontinuierliches Controlling dafür, dass sowohl Arbeitgebermarke als auch Arbeitgeberkommunikation weiterentwickelt und gepflegt werden.