

Adel Gelbert, Angelika Inglsperger

Employer Branding als Wachstumshebel

Mangel an Fach- und Führungskräften als Wachstumsbremse

Bedingt durch die konjunkturelle Erholung und neue Wachstumschancen suchen nahezu alle Unternehmen nach qualifizierten Arbeitskräften. Da für absehbare Zeit die Nachfrage das tatsächliche Angebot an „Right Potentials“ deutlich übersteigen wird, erweist sich der Mangel an geeigneten Fach- und Führungs-

talenten als deutlicher Engpassfaktor für zukünftiges Wachstum. Dies gilt insbesondere für Firmen, die in der Phase der Konjunkturlaute ihre Employer-Branding- und Recruiting-Aktivitäten deutlich zurückgefahren haben und sich nun mit einer mangelnden Wahrnehmung bei den gesuchten Absolventen und Young Professionals auseinandersetzen müssen.

Bedeutung von strategischem Employer Branding und Personalmanagement im Wettbewerb um Talente

Weltweit ändern sich entsprechend die Spielregeln. Arbeitgeber müssen auf einem Käufermarkt überzeugen, an die Stelle kurzfristiger bedarfsorientierter Personalbeschaffung tritt langfristiges Employer Branding und strategisches Personalmanagement. Hinsichtlich Markenstrategie stehen die Arbeitgeber nun vor der gleichen Herausforderung wie klassische Markenartikler: Sie müssen durch eine trennscharfe Positionierung und konsistente Kommunikation für ihre Zielgruppe relevant werden und ein unverwechselbares Arbeitgeberprofil schaffen.

Jedoch beeinflussen nicht alleine Personalmarketingaktivitäten das Arbeitgeberimage, sondern vielmehr das Unternehmens-, Produkt- und teilweise sogar Vorstandsimagen prägen es maßgeblich. Eine gute Ausgangsposition haben internationale Dax-Unternehmen mit gutem Unternehmensimage und starken Business-to-Consumer-Produktmarken, denn sie können bei den potenziellen Bewerbern auf einen hohen Bekanntheitsgrad setzen und den bestehenden Markenkern um relevante Arbeitgeberattribute

ergänzen: So befanden sich in 2006 sieben der Top-10-Arbeitgeber ebenfalls unter den Top-10-Unternehmen mit dem besten Markenimage.

Schwieriger dagegen ist es für Unternehmen mit lediglich starken Produktmarken, da sich die Bedürfnisse von Produktkäufern (Kunden) deutlich von denen potenzieller Bewerber unterscheiden. Hier gilt es, Produktattribute zu identifizieren und zu schärfen, die auch für Bewerberzielgruppen bei der Arbeitgeberwahl relevant sind.

Vor der großen Herausforderung, sich als attraktiver Arbeitgeber bei den gesuchten Zielgruppen zu profilieren, stehen Unternehmen mit presseseitig negativ besetztem Firmen- oder Produktimage. Die Unternehmen verfügen zwar in der Regel über einen hohen Bekanntheitsgrad, sehen sich aber z.B. aufgrund von Restrukturierungsmaßnahmen, Vorstandswechsel, Produktfehlern oder öffentlich-rechtlicher Vergangenheit mit negativen Attributen konfrontiert. Für diese Unternehmen stellt sich die Frage, ob sie

ihre Unternehmensmarke für Employer Branding nutzen oder vielmehr über gezielte Personalmarketingaktivitäten ihre gesuchten Zielgruppen ansprechen.

Nachholbedarf im Employer Branding weisen Business-to-Business-Marken sowie eher unbekanntere Mittelständler auf. Vor allem die „Hidden Champions“ des Mittelstands verschenken häufig die Chance, sich im Wettbewerb um relevante Zielgruppen gegenüber renommierten Großunternehmen durch ein spitzen Arbeitgeberprofil sowie gezielte Hochschulmarketingaktivitäten durchzusetzen.

Eine starke Arbeitgebermarke ebnet zwar den Weg zum erfolgreichen „Verkauf“ des Produktes „Arbeitsplatz“, reicht jedoch alleine nicht mehr aus: Der Employer Brand Screen in Abbildung 1 zeigt, wie gut es einem Unternehmen gelingt, seine Marken-/

Unternehmensbekanntheit konkret für den Auftritt als Arbeitgeber zu nutzen und durch sein Arbeitgeberimage eine entsprechende Anzahl an Bewerbungen von „Right Potentials“ zu generieren. Durch die Ermittlung der Abschmelzraten von Stufe zu Stufe lassen sich potenzielle Schwachstellen und zugleich entscheidende Ansatzpunkte zur Verbesserung ableiten.

Darüber hinaus müssen alle Unternehmen ihr Produkt – den Arbeitsplatz – so gestalten, dass sie die Talente aus den erfolgskritischen Zielgruppen wie z.B. Young Professionals oder Absolventen der Ingenieurwissenschaften frühzeitig identifizieren, anschließend gewinnen und auch langfristig binden können. Dies bedingt ganzheitliche Recruiting- und Talent-Management-Konzepte, die Positionierung, Talentgewinnung, -entwicklung und -bindung umfassen, wie in Abbildung 2 dargestellt.

Stoßrichtung Branding zur Profilierung als attraktiver Arbeitgeber

Für die Etablierung einer starken Arbeitgebermarke gelten die Erfolgsfaktoren des klassischen Branding: Eine überlegene Arbeitgeberpositionierung muss zielgruppenrelevant und unverwechselbar sein, die Unternehmensbesonderheiten herausstellen sowie in Einklang mit der Unternehmens- und Markenstrategie stehen und dennoch eigene personalstrategische Akzente setzen. Insbesondere die konsequente Ausrichtung des Arbeitsangebotes entlang zentraler unternehmens- und jobbezogener Kerntreiber der Arbeitgeberwahl durch frühzeitige Generierung von Zielgruppenerkenntnissen ist entscheidend. Je nach Zielgruppe – Hochschulabsolventen der Ingenieur-, Wirtschaftswissenschaften oder Informatik, MBA-Absolventen oder Young Professionals – sind spezifische Treiber der Arbeitgeberwahl zu differenzieren

und in entsprechenden Botschaften zu adressieren (s. Abb. 3). Zur Erhebung bietet sich neben Sekundärstudien wie Arbeitgeber-Rankings eine qualitative Befragung von potenziellen Bewerbern wie auch bestehenden Mitarbeitern in Einzelinterviews an. Ziel ist es, Erkenntnisse zu Kerntreibern, Wahrnehmung Arbeitgeberimage, gewünschter Ansprache sowie möglichen Kontaktpunkten und -orten zu generieren. Sehr aufschlussreich ist hierbei auch die Befragung von ehemaligen Mitarbeitern (sog. Alumni) sowie von Bewerbern, die sich gegen ein Jobangebot des Unternehmens entschieden haben.

Bei der Zielgruppenansprache sind laut einer Untersuchung von BBDO Consulting gezielte Personalmarketingmaßnahmen deutlich effektiver als breit

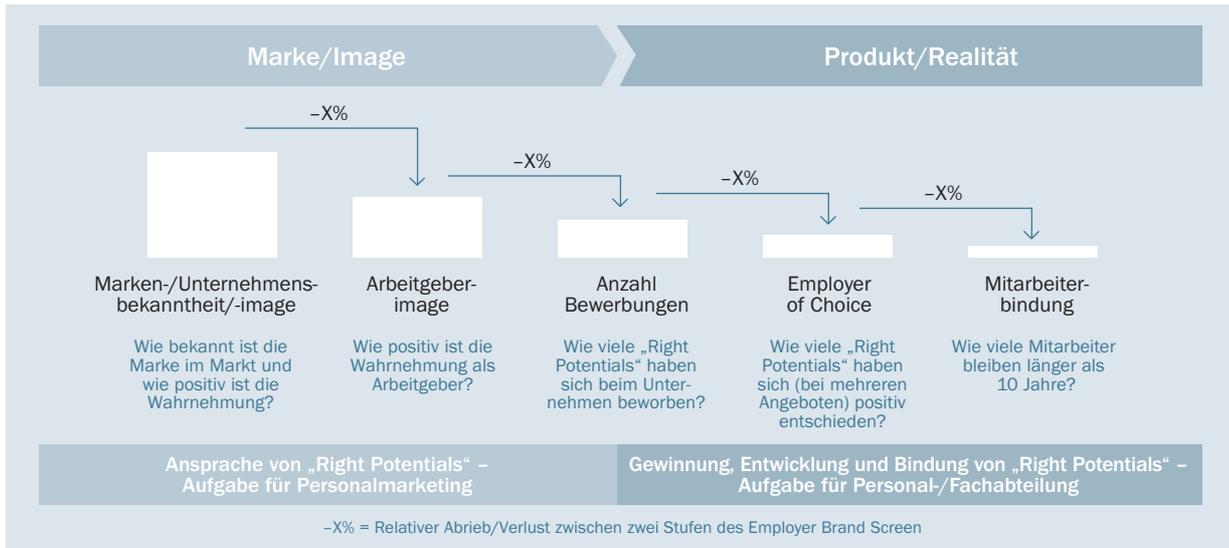


Abbildung 1: Employer Brand Screen



Abbildung 2: Ganzheitliches Recruiting-/Talent-Management-Konzept

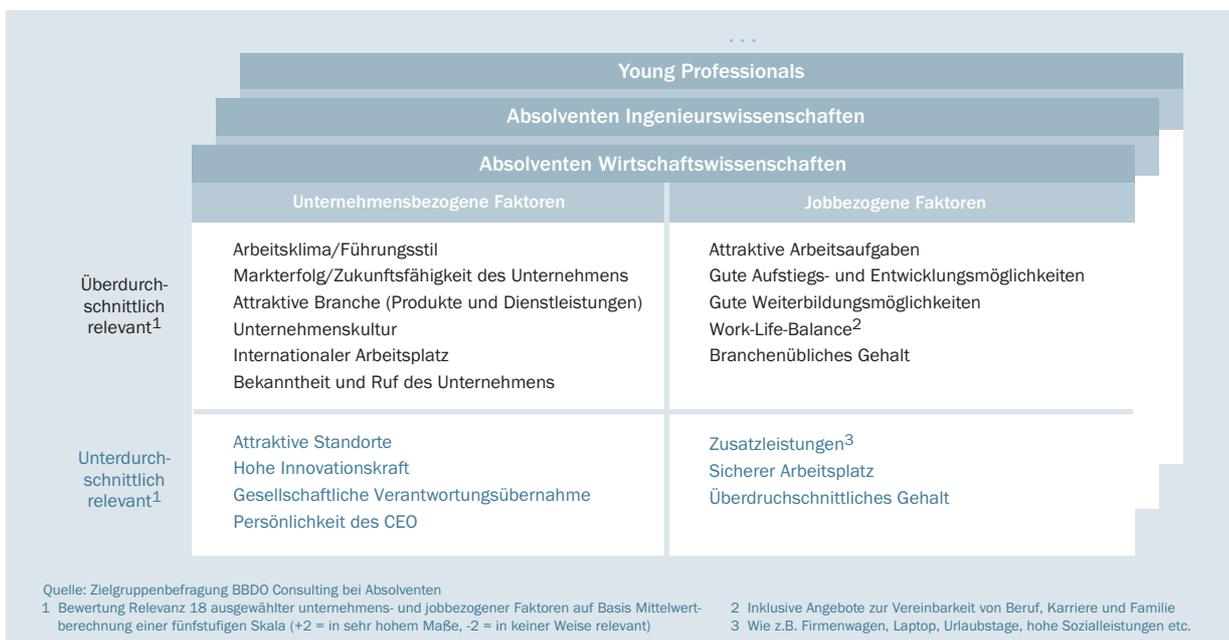


Abbildung 3: Kerntreiber für Arbeitgeberwahl

gestreute Recruiting-Imageanzeigen (s. Abb. 4). So steht bei den Informationsquellen über potenzielle Arbeitgeber die persönliche Empfehlung von bestehenden Mitarbeitern neben der Karriere-Website des Unternehmens an oberster Stelle. Die Mitarbeiter selbst fungieren am glaubwürdigsten als Botschafter des Unternehmens – beispielsweise als Testimonials auf der Website oder im Rahmen von Hochschulveranstaltungen, Workshops, Planspielen etc. Weitere wichtige Informationskanäle sind Erfahrungen aus der direkten Interaktion mit den Unternehmen im Rahmen von Praktika, Seminaren etc. Auch die redaktionelle Berichterstattung in Tages- und Fachzeitschriften über Geschäftsmodell und Produkte/

Dienstleistungen eines Unternehmens ist meinungsbildend für potenzielle Bewerber. Starke Aufwind erfährt im Zeitalter von Web 2.0 der nutzerbasierte Erfahrungsaustausch in Blogs und Social Networks, die von Unternehmen nur bedingt steuerbar sind.

Für ein klares Arbeitgebermarkenprofil ist die zentrale Steuerung imagebildender, konsistenter Botschaften über alle zielgruppenrelevanten „Recruiting Touch Points“ wie z.B. Internet, Hochschulveranstaltungen, Recruiting-Events, Broschüren etc. entscheidend. Nur so ist ein einheitlicher Arbeitgeberauftritt bei allen Bewerberkontakten sichergestellt.

Stoßrichtung CRM zur Begleitung von „Right Potentials“ entlang ihres Berufslebenszyklus

Erfolgreiches Employer Branding deckt die gesamte Wertschöpfungskette von „Positionierung“ über „Gewinnung“ bis hin zu „Bindung“ ab, denn Marke und Realität dürfen nicht dauerhaft auseinanderfallen (s. Abb. 5). Andernfalls entsteht eine Diskrepanz zwischen kommuniziertem Arbeitgeberversprechen und tatsächlicher Leistungserfüllung, die leicht zu enttäuschten Erwartungen der Bewerber führen und das Arbeitgeberimage dauerhaft beeinträchtigen kann.

Nach der Rekrutierung sind daher die Talente durch Unterstützung beim schnellen Aufbau eines Netzwerkes sowie durch intensives Mentoring in das Unternehmen zu integrieren und langfristig an das Unternehmen zu binden. Entscheidend ist ein ganzheitlicher Talent-Management-Ansatz, der die besten Köpfe im Unternehmen durch den gesamten Berufslebenszyklus von Praktikum über Einstieg, erste Führungsposition bis sogar hin zur Rückgewinnung im Rahmen von Alumni-Management begleitet. Da-

bei lassen sich die klassischen Regeln des Customer Relationship Management auf das Feld der Personalarbeit übertragen: Analog zur Betreuung von Top-Kunden identifizieren Personaler basierend auf Evaluierungsinstrumenten die besten Talente, entwickeln sie über Weiterbildung und Job Rotation und fördern sie aktiv über individuelle Entwicklungspläne sowie regelmäßige Feedback-Gespräche. Im Rahmen von Talent Management bezieht sich die Entwicklung nicht nur auf die Nachfolgebesetzung von Führungspositionen, sondern auch auf die Begleitung von Fach- bzw. Spezialistenlaufbahnen für unternehmenskritische Funktionen wie zum Beispiel IT oder Finanzen.

Um ungewollte Abwanderung zu reduzieren, ist eine frühzeitige Identifikation kündigunggefährdeter Mitarbeiter sowie deren möglicher Abwanderungsgründe erfolgskritisch, um durch die Entwicklung geeigneter Bindungsmaßnahmen gegensteuern zu können. Zur Erhebung der Abwanderungsgründe bieten sich

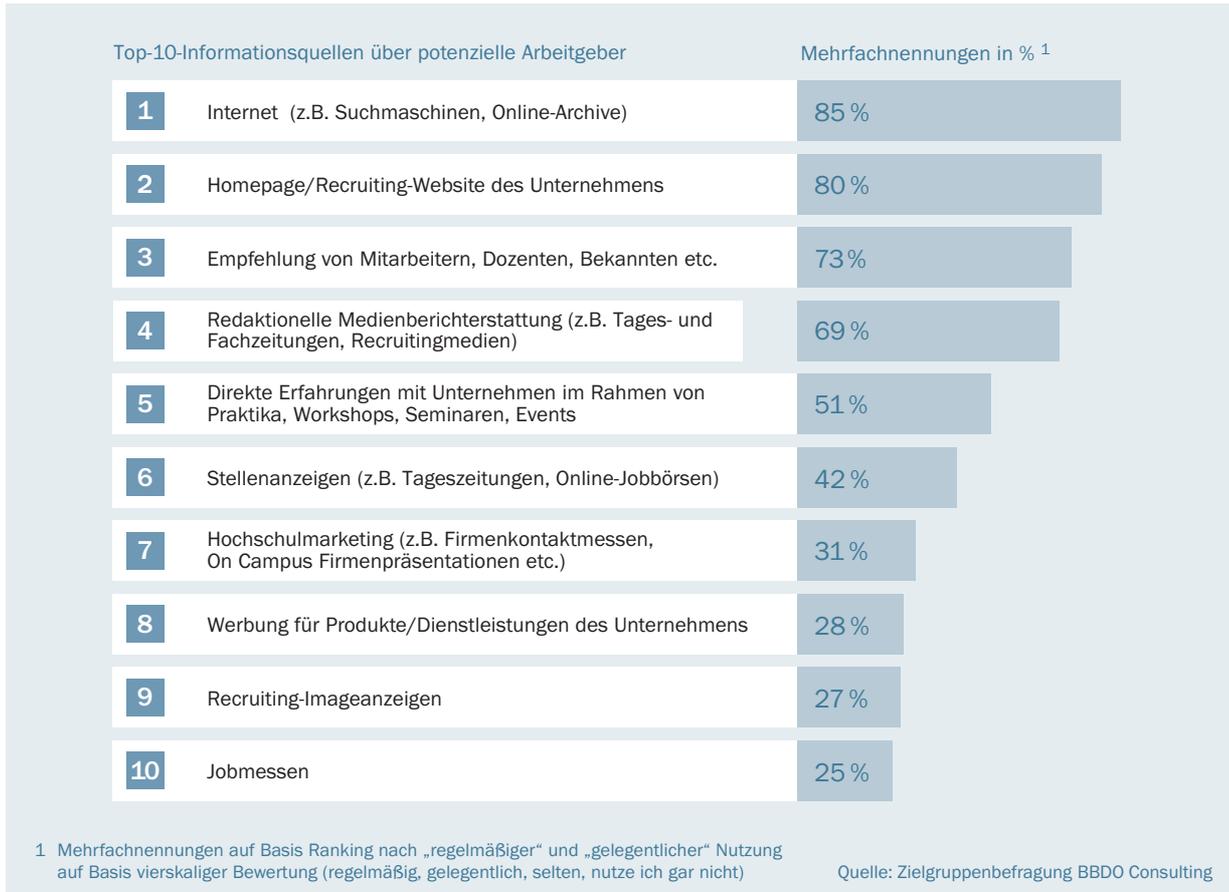


Abbildung 4: Top-10-Informationsquellen über potenzielle Arbeitgeber

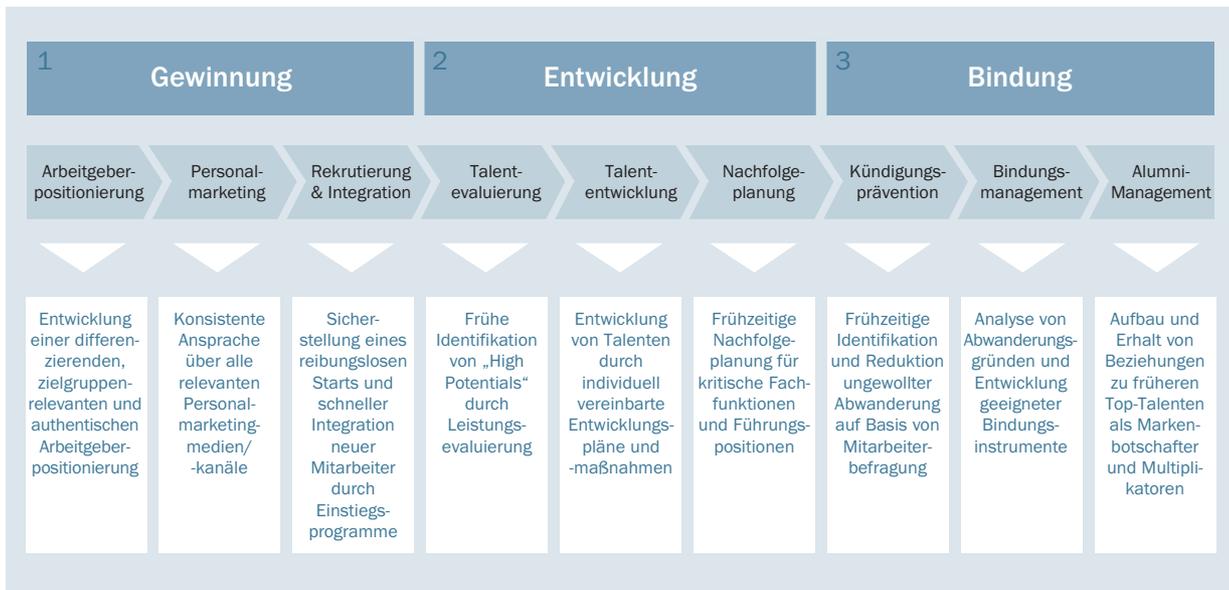


Abbildung 5: Employer-Wertschöpfungskette

neben regelmäßig stattfindenden Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit auch persönliche Exit Interviews der Personalabteilung an.

Nicht zu unterschätzen ist der Nutzen eines Alumni Netzwerkes, um gezielt Beziehungen zu ehemaligen Mitarbeitern zu pflegen und insbesondere mit ehemaligen Leistungsträgern in Kontakt zu bleiben. Diese stellen einen Pool an hochqualifizierten Talen-

ten dar, die unternehmensspezifische Erfahrung aufweisen. Ihre Reintegration bzw. Wiedereinstellung ermöglicht, Headhunter-Kosten für die Besetzung von Führungspositionen zu senken und die Zeitdauer für die Anpassung an einen Job im Vergleich zu neu rekrutierten Mitarbeitern zu verkürzen. Darüber hinaus können sie als „Markenbotschafter“ im Rahmen von Recruiting-Maßnahmen fungieren.

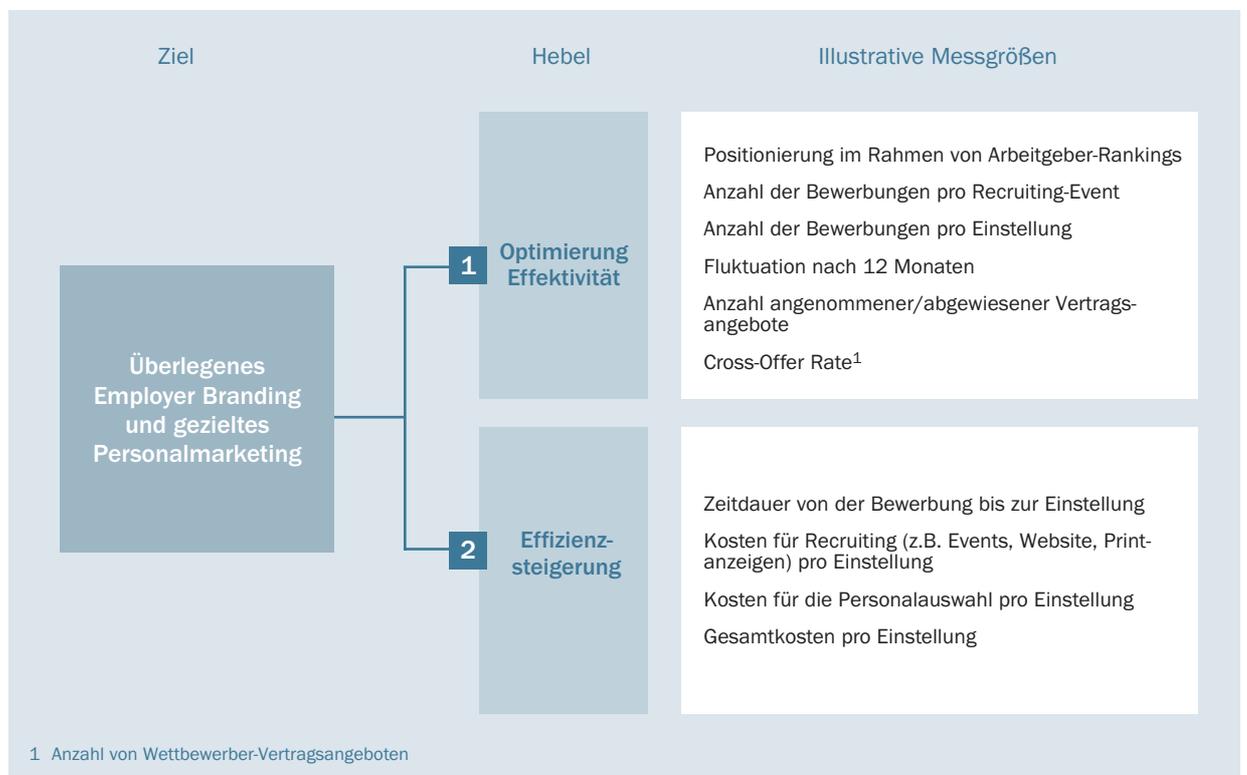


Abbildung 6: Erfolgsmessung Employer Branding

Erfolgsmessung

Grundlage für ein faktenbasiertes Personalmarketing bildet die systematische Steuerung über Effektivitäts- und Effizienzkennzahlen, wie in Abbildung 6 dargestellt.

Kennzahlen können maßgeblich zur Optimierung des Employer Brand Screen beitragen: So lassen sich beispielsweise durch Analyse der Ablehnungsgründe auf den einzelnen Stufen des Employer Brand Screen die Kommunikation des Zielgruppensuchprofils, der Arbeitgebераuftritt sowie die angewandten Auswahlinstrumente verbessern. Ferner können verschiedene Aktivitäten wie Recruiting-Events, Unternehmens-

workshops, Planspiele oder Hochschulmarketing durch Gegenüberstellung von Aufwand und Nutzen (z.B. Anzahl Kontakte, Anzahl Bewerber) auf Effektivität sowie Effizienz hin geprüft werden. Auch wenn heute nur einige wenige Unternehmen systematisch Kennzahlen für Employer Branding und Personalmarketing erheben und auswerten, so wird die Bedeutung der Erfolgsmessung als wertvolles Steuerungsinstrument in den Personalabteilungen der Unternehmen wachsen. Denn nur so lassen sich faktenbasiert Entscheidungen über Budget- und Ressourceneinsatz für Personalmarketingaktivitäten treffen.

Fazit

Im neu entfachten Wettbewerb um die „Right Potentials“ muss das Ziel, „der Arbeitgeber erster Wahl zu werden“, elementarer Bestandteil der Unternehmensstrategie sein. Für die Personalabteilungen kommt es jetzt darauf an, sich als „Hüter der Arbeitgebermarke“ einerseits und als „Talent Manager“ andererseits zu positionieren. Nur so können Personalmanager stärker strategisch agieren und vom Personalverwalter zum strategischen Business Partner des Managements aufsteigen.

Impressum

Herausgeber

BBDO Consulting GmbH
Udo Klein-Bölting
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8539
F +49.211.1379-8742

Gestaltung

Claus Koch TM
Düsseldorf

ISSN 1614-0915
Januar 2008