15 **Der andere Blick auf die regionale Wirtschaft**

**Schwerpunkt: Nachhaltigkeit**

# werk·stadt

# Nachhaltig wirksames Employer Branding

**Der Fachkräftemangel wird spürbar: Qualifiziertes und zugleich hoch motiviertes Personal zu gewinnen, fällt immer schwerer. Häufig entsprechen die eingehenden Bewerbungen weder in quantitativer noch in qualitativer Hinsicht den Anforderungen der Personalchefs und der Vorgesetzten. Wer die nachhaltige Existenzsicherung des Unternehmens im Blick hat, startet jetzt ein Employer-Branding-Projekt, um offene Stellen auch in Zukunft umgehend und passend besetzen zu können.**

In immer mehr Regionen ist der Arbeitsmarkt so gut wie leergefegt, immer häufiger melden Bundesländer den Status der Vollbeschäftigung, immer öfter entbrennen Verdrängungswettbewerbe der Arbeitgeber um gutes Personal. Damit verbindet sich ein bislang unbekanntes Phänomen: Expansionsstrategien sind vielfach nur umsetzbar, sofern das benötigte Personal aus anderen Firmen abgeworben werden kann.

Ein Ende ist nicht in Sicht: Der Fachkräftemangel verschärft sich in den nächsten Jahren. Er dreht die Marktverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt auf den Kopf und schafft neue Wettbewerbssituationen, in denen sich nur diejenigen Unternehmen behaupten können, die über eine hohe Arbeitgeberattraktivität verfügen. Eine sorgfältig gebildete, strategiegenau aufgebaute und prägnant positionierte Arbeitgebermarke ("Employer Brand") stellt einen praktikablen Weg zu diesem Ziel dar: Als Arbeitgeber attraktiver zu werden.

## Wahre Schönheit kommt von innen

Erfolgsentscheidend ist das Einhalten der richtigen Schrittfolge. Am Anfang steht die Intensivierung von Mitarbeiterbindung und Identifikation der bestehenden Belegschaft mit dem Unternehmen. Das lohnt sich zweifach: Zum einen erhöht sich hierdurch deren Leistungsbereitschaft, was wiederum Kostensenkungen, Umsatzsteigerungen und Ertragszuwächse nach sich zieht. Zum anderen bildet es die Basis, um nach außen eine für potenzielle Bewerber glaubwürdige, authentische Arbeitgeberattraktivität zu vermitteln.

Employer Brand: Auf dem Weg zur Arbeitgeberattraktivität

© Gunther Wolf

Auf die gleiche Weise, wie das Produktmarketing Marken zur Steigerung des Absatzes einsetzt, nutzt das Personalmarketing die Arbeitgebermarke für die Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität. Marken bündeln Markenmerkmale. Eine Produktmarke ist dann stark, wenn die Käufer-Zielgruppe die gewünschten Markenmerkmale zu dem Produkt nennen kann. Wofür steht Red Bull? Und andersherum, wenn die Konsumenten anhand der Markeneigenschaften das zugehörige Produkt erkennen: Welches Getränk verleiht Flügel? Haben Sie zwei Mal die richtige Antwort gegeben? Dann ist Red Bull offenbar eine starke Marke.

**Eine starke Employer Brand bildet ein wahrhaftiges, unverwechselbares, für die Zielgruppe attraktives und bei dieser fest verankertes Eigenschafts-Bündel.**

Die genannten Aspekte gelten auch für die Arbeitgebermarke, mit drei Unterschieden: Erstens geht es nicht um Konsumenten, sondern um potenzielle Zielkandidaten. So liegt zweitens der Fokus auf den für Arbeitnehmer relevanten Merkmalen des Unternehmens. Drittens ist Authentizität bei der Employer Brand wesentlich bedeutsamer als bei Produktmarken: Eine hohe Fluktuationsrate der Neueingestellten ist die Folge, wenn Unternehmen nicht halten, was sie in Arbeitgebermarken-Botschaften versprechen.

## Einzigartigkeit punktet

Wie im Produktmarketing auch ist allerdings das deutliche Differenzieren von Wettbewerbern entscheidend für die erfolgreiche Markenbildung. Im Marketing bezeichnet man diese Alleinstellungsmerkmale als Unique Selling Proposition (USP), im Personalmarketing als Unique Employer Value Proposition (UEVP). Die UEVP verdeutlicht potenziellen Bewerbern, welches Merkmal das Unternehmen als Arbeitgeber einzigartig und unvergleichlich attraktiv macht.

**Kernfrage des Employer Branding-Projekts**

Welche unserer real existierenden Werte, Ziele und anderen Eigenschaften unserer Unternehmenskultur machen uns für die Zielkandidaten emotional attraktiv, einzigartig und unwiderstehlich?

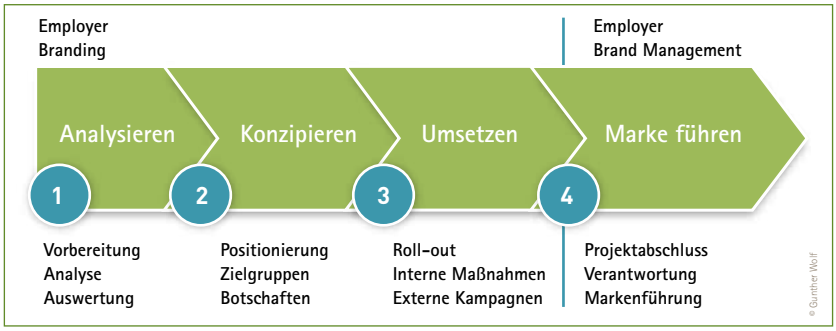
Wir Menschen fällen den größten Teil unserer Entscheidungen, bewusst oder unbewusst, auf der emotionalen Ebene. Schon seit Jahren greift keine einzige erfolgreiche Produktwerbung mehr auf Daten und Fakten zu, um Käufer auf der rationalen Ebene zu überzeugen. BMW beispielsweise gewinnt kaufkräftige Kunden höchst erfolgreich mit seinem Slogan, dass seine Fahrzeuge »Freude am Fahren« bereiten. Auch eine nachhaltig wirksame Employer Brand setzt auf der emotionalen Ebene an: Ein Kandidat bewirbt sich, ausreichendes Interesse an der Aufgabe vorausgesetzt, nur dann, wenn er »ein gutes Bauchgefühl hat«: wenn das Unternehmen zu ihm passt und umgekehrt.

## Entscheidung emotionalisieren

Wenn ein Unternehmen das gute Gefühl bei diesen exakt passenden Kandidaten erzielen möchte, wird es insbesondere die Werte, Ziele und Kultur des Unternehmens verdeutlichen. Aus diesen emotional wirksamen Aspekten wird die Employer Brand geschmiedet, genau diese dienen ihr als Markenmerkmale.

> Employer Branding bezeichnet den Prozess von Bildung, Aufbau und Positionierung einer Arbeitgebermarke.

Employer Branding ist keinesfalls mit Personalmarketing gleichzusetzen. Zweifellos geht es in beiden Feldern um die Beeinflussung der Zielkandidaten bei ihren Bewerbungsentscheidungen: Das Unternehmen will als künftiger Arbeitgeber attraktiver sein als andere Unternehmen, mit denen es am Arbeitsmarkt um gute Kräfte buhlt. Es ist die Nachhaltigkeit der Employer Brand, die den Unterschied macht: Das Personalmarketing umfasst kurz- und mittelfristige, operative Aktivitäten zur bedarfs- und nachfragegerechten Vermarktung des Arbeitgebers. Eine Arbeitgebermarke hingegen bedient sich nachhaltig wirksamer, stabiler und langlebiger Inhalte.




Vier Schritte zum attraktiven Arbeitgeber

## Schritt 1: Analysieren

In der Praxis hat sich für das Employer Branding eine vierstufige Vorgehensweise bewährt. Ziel der Analysephase ist es, sich Ausgangsposition und Rahmenbedingungen zu vergegenwärtigen. Wo steht das Unternehmen als Arbeitgeber heute? Wie bekannt sind wir bei Zielkandidaten? Welches Arbeitgeberimage haben wir? Für das spätere Vorgehen ist auch ein Blick auf Positionierung und Image der Arbeitsmarktwettbewerber hilfreich. Die Verläufe relevanter Kennziffern aus dem Bereich der Personalgewinnung und Personalbindung bieten weitere wertvolle Erkenntnisse.

In Schritt 1 sind zudem emotional wirksame Werte, Ziele und unternehmenskulturelle Merkmale herauszuarbeiten, die das Unternehmen als Arbeitgeber auszeichnen. Hierfür können Interviews oder Workshops mit einer repräsentativen Auswahl an Mitarbeitern durchgeführt werden, die stets einen bunten Strauß an denkbaren Markenmerkmalen zutage fördert.

## Schritt 2: Konzipieren

Ziel von Schritt 2 ist es, die strategischen Leitplanken für die Umsetzung des unternehmensspezifischen Arbeitgebermarkenauftritts zu erarbeiten und die zielgruppenbezogene Umsetzung vorzubereiten. Hierfür ist der "bunte Strauß" so lange zu verdichten, zu sieben und zu präzisieren, bis etwa 4 bis 7 besonders aussagestarke, emotional wirksame Markenmerkmale vorliegen. Jedes Merkmal ist mit erklärenden Sätzen zu versehen, die konkret das hiermit verbundene Empfinden, Denken und Handeln im Unternehmen beschreiben und die emotionale Ebene ansprechen.

**Grundelemente der strategischen Positionierung**

1. Positionierungsrelevante Merkmale und ausformuliertes Positioning Statement
2. Alleinstellungsmerkmale (UEVP) und ausformulierte UEVP-Botschaft
3. Segmentierte und definierte Zielgruppen

Diese Sätze werden zu einem zusammenhängenden Text zusammengefasst, dem Positioning Statement. Es verschafft passenden Kandidaten das gute Bauchgefühl. Die UEVP gibt den wettbewerbsdifferenzierenden, bewerbungsauslösenden Impuls. Nach

**→ Literatur-Tipp**

Gunther Wolf:
»Employer Branding.
In vier Schritten zur erfolgreichen Arbeitgebermarke.«
Dashöfer Verlag Hamburg 2014.
ISBN E-Books: 978-3-931832-65-0,
ISBN Buch: 978-3-931832-67-4.

einer unternehmensspezifischen Definition der Zielgruppen sind die Elemente von Positioning Statement und UEVP nur noch in maßgeschneiderte Botschaften zu übertragen, um der Vielfalt potenzieller Bewerber gerecht zu werden.

### Schritt 3: Umsetzen

Mit diesem Rüstzeug sollte es gelingen, das Unternehmen zum Wunscharbeitgeber bei genau den passenden Zielkandidaten werden zu lassen. Zu den internen Aktivitäten gehören Roll-out-Veranstaltungen, Broschüren, Schulungen von Führungskräften und Mitarbeitern, Artikel in Mitarbeiterzeitungen, Intranet-Auftritte, Guidelines und FAQ.

Zeitgleich sind alle für Arbeitnehmer relevanten Prozesse und Instrumente mit der Employer Brand in Übereinstimmung zu bringen. Wichtig ist das Recruiting, auch für Bewerber zählt der erste Eindruck: Werden die Markeneigenschaften in Anzeigen, Korrespondenz, Auswahlverfahren, Einstellungs- und Onboardingprozessen erkennbar? Bestätigt sich für Bewerber, was nach außen versprochen wird?

Professionelle Kommunikation nach außen beruht zumeist auf einem von einer Werbeagentur entwickelten Kreativkonzept. Es setzt die gewünschte Markenpositionierung präzise und zugleich aufmerksamkeitsstark um. Die besten Resultate erzielen Unternehmen, die neben klassischen Werbeformen auch Internet-Kanäle nutzen und vernetzen.

### Schritt 4: Führen und Stärken

Nach ein paar Monaten wird der Punkt erreicht, an dem das Employer Branding – Bildung, Aufbau und Positionierung der Arbeitgebermarke – in das Employer Brand Management übergeht: die nachhaltige Führung und kontinuierliche Stärkung der Arbeitgebermarke. Es benötigt Jahre oder aber immense Mittel, bis ein Unternehmen zur Arbeitgebermarke wird. Um eine Marke fest bei den Zielkandidaten zu verankern, sind die Markenmerkmale kontinuierlich in den Arbeitsmarkt hinein zu transportieren.

Markenanalysen zeigen, dass viele Marken über Jahre und Jahrzehnte mit hoher Kraft wirken, andere jedoch bereits nach kurzer Zeit wieder verblassen. Zur Sicherung der Nachhaltigkeit einer erzielten Markenposition ist die Arbeitgebermarkenführung in die Hände einer fachlich versierten, intern und extern gut vernetzten Person zu geben. Sie begleitet die Entwicklung der Arbeitgebermarke kontinuierlich und über die Jahre hinweg.

### Fazit: Mehr Nutzen als Kosten

In Zeiten, in denen die Verfügbarkeit der Arbeitskräfte die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen limitiert, nehmen nachhaltig wirksame Arbeitgebermarken eine erfolgsentscheidende Stellung ein. Eine starke Employer Brand lohnt sich – für alle:

**1.** Sie verschafft dem Unternehmen einen hohen Nutzen im Hinblick auf die verzögerungsfreie Besetzung vakanter Stellen. Mit einer sorgfältig gebildeten, strategiegenau aufgebauten und prägnant positionierten Employer Brand gelingt es, zum Wunscharbeitgeber der exakt zum Unternehmen passenden Zielkandidaten zu werden.

**2.** Mitarbeiter streben zunehmend nach Sinnhaftigkeit der Arbeit und Erfüllung ihrer Motive. Sie finden in der Arbeitgebermarke einen Anker für Identifikation und in den Botschaften die passenden Worte gegenüber Dritten.

**3.** Die am Grundsatz der Wahrhaftigkeit orientierte Arbeitgebermarke verschafft dem potenziellen Bewerber ein scharfes Bild des Unternehmens. Sie bietet ihm die erforderliche Informationsbasis für seine emotional geprägte Entscheidung, ob er sich voll und ganz für die Werte und Ziele diesen Betrieb engagieren will und wird.

**4.** Derart motivierte Mitarbeiter sind der Traum einer jeden Führungskraft: Sie sind Garanten für das Erreichen der Business Ziele, für Flexibilität und Innovationen, für belastbare Beziehungen zu Kunden und Lieferanten.

Mitarbeiter mit solchen Attributen bilden den vielleicht wertvollsten und zugleich einzigen niemals kopierbaren Faktor für die Differenzierung gegenüber Wettbewerbern. Ein Employer-Branding-Projekt amortisiert sich daher weitaus schneller, als man es vermutet: durch sinkende Fluktuations- und Personalbeschaffungskosten, aber auch durch höhere Erträge an Absatzmärkten. □

Gunther Wolf

**→ Gunther Wolf**

Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, Experte für Performance Management und Begründer des Kompetenz Centers Employer Branding (www.branding-employer.de).
Zu seinen Kunden zählen international operierende Konzerne und mittelständische Unternehmen jeder Branche. Als Autor mehrerer Management-Fachbücher ist Gunther Wolf ein gefragter Referent und Key Note Speaker für aktuelle Management-Themen. Kontakt: gw@iogw.de