

Employer Branding

Pole Position bei Bewerbern und Mitarbeitern





www.esch-brand.com

Über uns

Wer wir sind

ESCH. ist der Wegbereiter für den Erfolg Ihrer Markenführung. Wir haben eine Passion für Marken und verfügen über eine einzigartige Expertise und Know-how unter den Managementberatungen.

Was uns auszeichnet

Mit unseren Kunden entwickeln wir wissenschaftlich fundierte Lösungen, die funktionieren und Marken stark machen. Wir schlagen eine Brücke von der Strategie zur Umsetzung und bringen Ihre Marken zum Glänzen. Wir fühlen uns dem Kunden und der Marke verpflichtet. Dabei verbinden wir Leidenschaft mit Analytik und Kreativität.

1 | Einzigartige Expertise

200+ nationale und internationale Projekte rund um das Thema Marke

2 | Am Puls der Forschung

650+ Publikationen und Forschungsimpulse aus dem Institut für Marken- und Kommunikationsforschung sowie dessen internationalem Forschungsnetzwerk

3 | Umsetzungsorientiert

Impulsgebende, individuelle Lösungen mit dem Blick für das Machbare

4 | Einfach auf den Punkt

Komplexe Zusammenhänge für Sie einfach auf den Punkt gebracht

5 | Auf Augenhöhe

Unternehmerisches, menschliches Handeln und Arbeiten auf Augenhöhe mit unseren Kunden

Unsere Referenzen

Zu unseren zufriedenen Kunden zählen namhafte Unternehmen aus allen Branchen im B2B- sowie B2C-Sektor: Vom Global Player und börsennotierten Großkonzern über familiengeführte Unternehmen bis zum erfolgreichen Mittelständler und Hidden Champion.

Executive Summary

1. Employer Branding tritt ins Licht

Bedeutung Employer Branding – heute: 24 Prozent

Bei 175 deutschen Unternehmen (von Mittelstand bis DAX 30) gaben nur 24 Prozent der befragten Manager an, dass Employer Branding aktuell bei ihnen eine Rolle spielt.

Bedeutung Employer Branding – morgen: 70 Prozent

Die Mehrheit der Befragten ist der Überzeugung, dass Employer Branding in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird.

2. Employer Branding erhöht die Arbeitgeberattraktivität und die Passung von Bewerbern

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität: 60 Prozent

Employer Branding erhöht die Attraktivität als Arbeitgeber und erleichtert somit die Personalakquise.

Höhere Passung der Bewerber zum Unternehmen:

47 Prozent – Konsequentes Employer Branding senkt den administrativen Aufwand durch bessere und passendere Bewerbungen.

3. Erfolgreiches Employer Branding erfordert einen ganzheitlichen Prozess und eine konsequente Umsetzung

Strategiephase nicht optimal verlaufen: 47 Prozent

Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, dass die Strategiephase nicht optimal verlaufen sei.

Schwierigkeiten in der Umsetzungsphase: 42 Prozent

Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, Probleme bei der Umsetzung im Unternehmen (53 Prozent) oder bei der externen Kommunikation (42 Prozent) zu haben.

Erfolgsmessung als große Herausforderung: 54 Prozent

Nur 21 Prozent der Unternehmen gelingt bisher eine professionelle Erfolgsmessung. Mehr als die Hälfte der Unternehmen ist sich jedoch der Notwendigkeit von Employer Brand Controlling bewusst.

Die Studie

Ziel der Studie ist die Statusbestimmung des Employer Branding in Deutschland. Hierzu wurden in einer umfassenden Online-Befragung 175 zentrale Entscheider aus dem Top Management, Marketing und HR befragt.

Die teilnehmenden Unternehmen reichen von großen Konzernen (DAX 30/MDAX mit 5.000+ Mitarbeitern; 42 Prozent der Teilnehmer) über große Mittelständler (1.000+ Mitarbeiter; 18 Prozent der Teilnehmer) bis hin zu kleinen und mittleren Unternehmen des Mittelstands (100 bis 999 Mitarbeiter; 40 Prozent). Gleichzeitig deckt die Stichprobe die verschiedensten Branchen ab: Konsumgüter/Handel (14 Prozent), Industriegüter (22 Prozent), Automotive/Aviation/Logistik (5 Prozent), Energie/Utilities (5 Prozent), Pharma/Medizintechnik (4 Prozent), Telekommunikation/Medien (8 Prozent) sowie (Finanz-) Dienstleistungen (16 Prozent).



Inhalte

1. Was bringt Employer Branding?

Franz-Rudolf Esch / Mirjam Schmitt / Christian Knörle

Employer Branding zielt darauf ab, ein attraktives Arbeitgeberimage bei potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern zu schaffen, um diese zu gewinnen und zu binden.

2. Status quo in Deutschland

Franz-Rudolf Esch / Mirjam Schmitt / Christian Knörle

Employer Branding gewinnt in deutschen Unternehmen stark an Bedeutung. Die Professionalität des Employer Branding Prozesses ist jedoch ausbaufähig.

3. Aufbau einer starken Employer Brand

Franz-Rudolf Esch / Mirjam Schmitt / Christian Knörle

Employer Branding ist ein systematischer Prozess. Er umfasst sechs Schritte und muss konsequent von der Strategie über die Umsetzung bis hin zur Erfolgskontrolle verfolgt werden.

4. Umsetzung in der digitalen Welt

Franz-Rudolf Esch / Mirjam Schmitt / Andrea Klaus / Marcel Isenberg

Digitale Strategie und soziale Medien bieten in keinem Bereich so großen Mehrwert wie bei der Suche nach den richtigen Mitarbeitern. Dennoch stecken viele Unternehmen bei der Etablierung ihrer Digitalstrategie noch in den Kinderschuhen.

Was bringt Employer Branding?

Franz-Rudolf Esch / Mirjam Schmitt / Christian Knörle

Employer Branding bezeichnet den Prozess zur Profilierung eines Unternehmens als attraktive Arbeitgebermarke, um potenzielle, aktuelle und ehemalige Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden.

Was bedeutet eigentlich der Begriff Employer Branding?

Employer Branding bezeichnet den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke bei potenziellen, bestehenden und ehemaligen Mitarbeitern. Der englische Begriff „Employer Branding“ taucht in der Literatur erstmals 1996 im Fachartikel „The Employer Brand“ von Tim Ambler und Simon Barrow im Journal of Brand Management auf.

- **Employer Branding** ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.
- Kern des Employer Branding ist immer eine die **Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie**.
- Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie

zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie der Verbesserung des Unternehmensimages ab.¹

- Employer Branding steigert das Geschäftsergebnis sowie den Markenwert.

Employer Branding ist nicht mit **Internal Branding** zu verwechseln, hängt mit diesem jedoch unmittelbar zusammen. Employer Branding versteht potenzielle, aktuelle und ehemalige Mitarbeiter als Adressaten aller Kommunikations- und HR-Aktivitäten. Internal Branding zielt darauf ab, das kundengerichtete Leistungsversprechen über die Mitarbeiter oder durch diese beeinflusste Touchpoints zu vermitteln. Hierzu muss das grundlegende Verständnis für die Werte der Marke geschaffen werden, um diese aktiv im Verhalten sowie in Prozessen und Strukturen zu verankern (siehe Abb. 1).

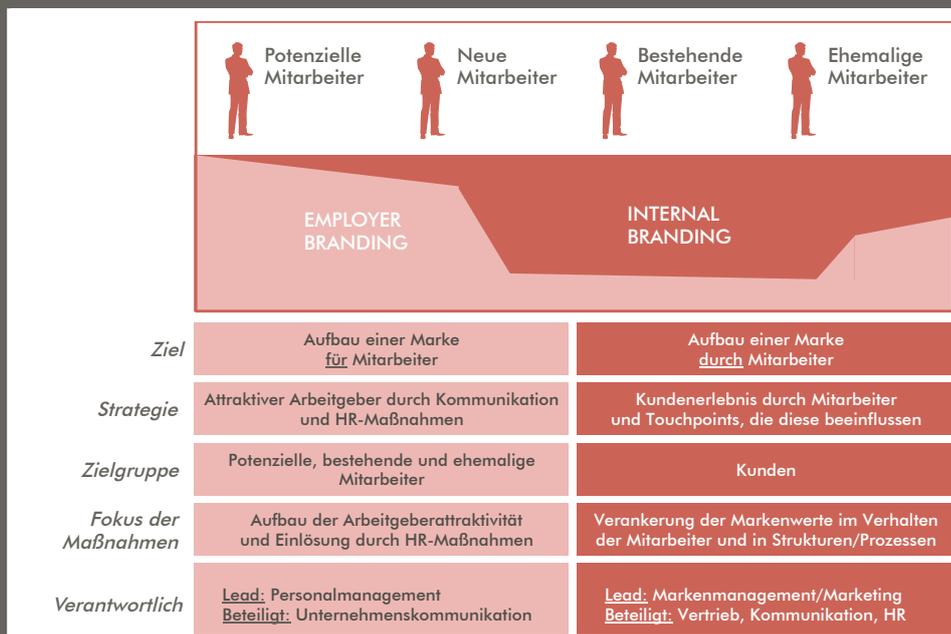


Abb. 1: Employer vs. Internal Branding | Quelle: Esch / Knörle / Strödter 2014.

1) www.employerbranding.org/employerbranding.php?PHPSESSID=a5492588045ff252f19761e92c8cd58

| WAS BRINGT EMPLOYER BRANDING? |

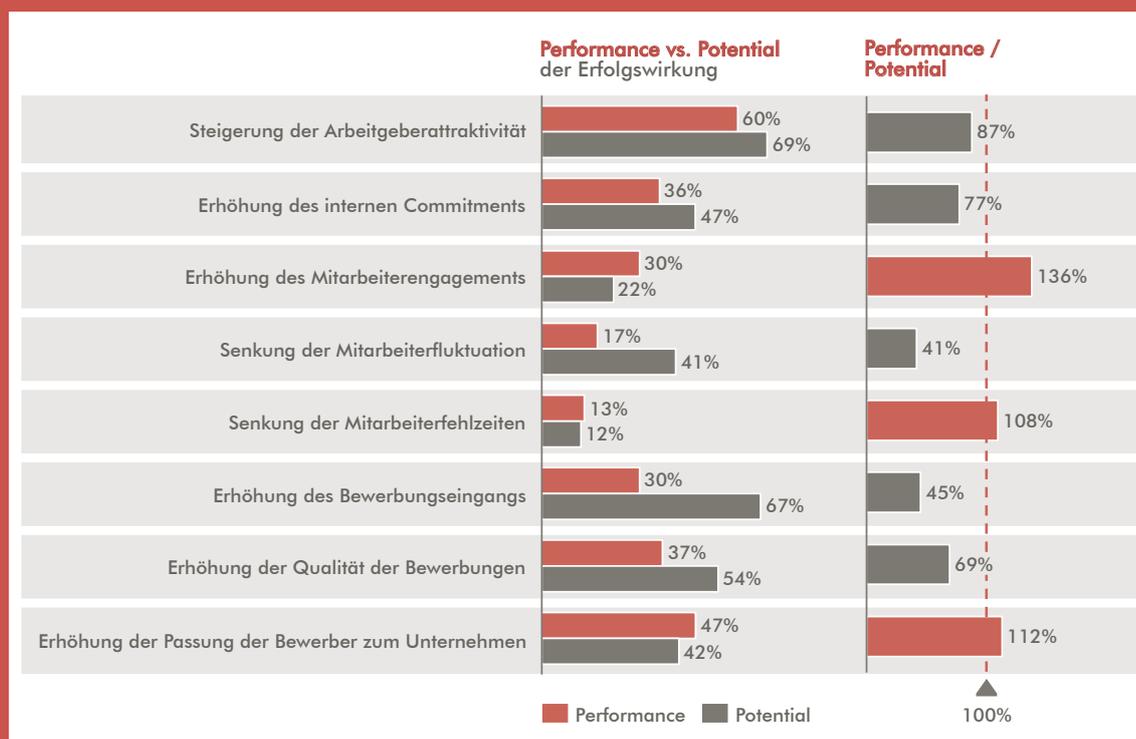


Abb. 2: Erfolgswirkungen des Employer Branding | Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2014.

Was bringt Employer Branding?

- **Schärferes Profil als Arbeitgeber:** Durch die Fokussierung der Merkmale und Leistungen als Arbeitgeber wird das Profil geschärft.
- **Verbessertes Image:** Klares Profil und relevante Leistungsversprechen für die Zielgruppen des Employer Branding steigern das Image und die Attraktivität.
- **Höhere Bekanntheit:** Durch koordinierte Employer Branding Aktivitäten wird die Marktpräsenz als Arbeitgeber, aber auch als Anbieter von Produkten und Dienstleistungen gesteigert.
- **Größerer Bewerberpool:** Eine höhere Arbeitgeberattraktivität erhöht die Anzahl an Bewerbungen. Hierdurch haben Fachabteilungen mehr Auswahl. Die Wahrscheinlichkeit für die erfolgreiche Besetzung einer offenen Stelle mit einem qualifizierten Bewerber erhöht sich somit.
- **Höhere Passgenauigkeit:** Gleichzeitig zieht ein klares

- Arbeitgeberprofil die richtigen Bewerber an. Es bewerben sich vor allem Kandidaten mit den im Unternehmen gelebten Wertevorstellungen. Das Risiko von Fehlbesetzungen nimmt ab und Kandidaten werden gleichzeitig durch Selbstselektion ausgeschlossen.
- **Steigerung der Produktivität:** Durch Zufriedenheit und Motivation steigt auch die individuelle und unternehmensweite Arbeitsproduktivität. Gleichzeitig sinken Fehlzeiten und Fluktuationsquote im Unternehmen.
- **Kostensenkung:** Durch die erhöhte Passgenauigkeit von Bewerbern und geringere Fluktuation im Unternehmen sinken die administrativen Personalkosten.

Fazit: Employer Branding befasst sich mit dem Aufbau einer Arbeitgebermarke für potentielle und aktuelle Mitarbeiter. Dabei schafft Employer Branding Vorteile durch eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität, einen größeren und qualifizierteren Bewerberpool und erleichtert dadurch die strategische und operative Personalarbeit.

Status quo in Deutschland

Franz-Rudolf Esch / Mirjam Schmitt / Christian Knörle

Die Bedeutung einer starken Employer Brand ist über alle Branchen hinweg unbestritten. Jedoch ist der Weg zum Ziel in den meisten Fällen unklar.

Employer Branding gewinnt an Bedeutung

Die Relevanz des Employer Branding wird in Zukunft steigen, darin sind sich die deutschen Unternehmen (70 Prozent) einig. Das aktuelle Bild spiegelt dies jedoch nicht wider. In der neuen Studie von ESCH. The Brand Consultants wurden 175 deutsche Unternehmen (von Mittelstand bis DAX 30) zum Status quo des Employer Branding befragt. Gerade einmal 24 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass Employer Branding aktuell eine wichtige Rolle spielt.

Erfolgreiches Employer Branding erfordert einen ganzheitlichen Prozess und eine konsequente Umsetzung

Unternehmen mit erfolgreichem Employer Branding zeichnen sich durch konsequente Arbeit entlang des

Employer Branding Prozesses aus. Von der Strategie bis zur Umsetzung. Die Studienergebnisse zeigen allerdings, dass die reale Umsetzung des Prozesses bisher nicht das volle Potenzial ausschöpft. In der Strategieweise werden häufig Wettbewerbsanalysen oder Branchen-Benchmarks nicht mit einbezogen. Zudem erfolgt die Umsetzung des Strategiekonzeptes in konkrete HR-Programme oder differenzierende Employer Branding Auftritte nur selten. Die Erfolgsmessung des Employer Branding wird zudem stark vernachlässigt (siehe Abb. 3).

Fazit: Employer Branding gewinnt in deutschen Unternehmen klar an Bedeutung. Erfolgreiches Employer Branding steigert die Attraktivität des Arbeitgebers und ermöglicht die qualifizierte und passgenaue Rekrutierung von neuen Mitarbeitern. Ein konsequenter Prozess ist die Basis für den Aufbau einer erfolgreichen Employer Brand – hier besteht für viele Unternehmen Nachholbedarf.



Abb. 3: Übersicht Employer Branding Prozess | Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2014.

Aufbau einer starken Employer Brand

Franz-Rudolf Esch / Mirjam Schmitt / Christian Knörle

Erfolgreiches Employer Branding erfordert einen systematischen Prozess. Von der Analyse über die Strategie bis hin zur Implementierung. In fünf Phasen kann eine Employer Brand nachhaltig verankert werden.

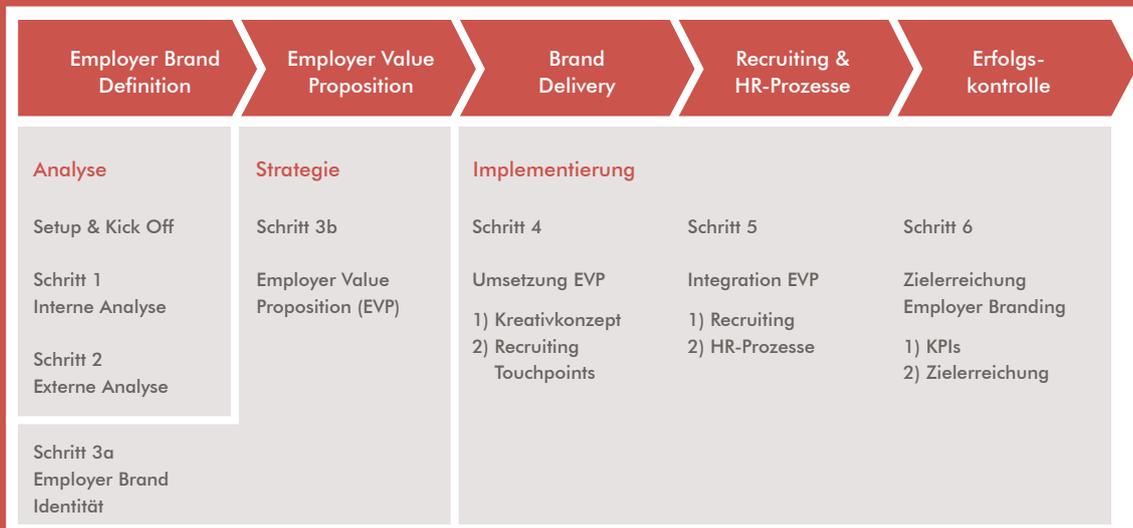


Abb. 4: Employer Branding Prozess | Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2014.

Employer Branding Prozess gestalten

Erfolgreiches Employer Branding erfordert eine systematische Vorgehensweise. Abbildung 4 gibt einen Überblick über die Phasen und einzelnen Arbeitsschritte zur Ausgestaltung. Die Analysephase ist der Startpunkt des Employer Branding Prozesses. Daten zu verschiedenen Themen werden zusammengetragen, um die Basis für die Strategieentwicklung zu legen.

Schritt 1 – Unternehmensanalyse

Im Rahmen der Unternehmensanalyse werden die internen Strategien, normativen Konzepte sowie Personalkonzepte gesammelt, bewertet und miteinander verknüpft. Bei allen Analyseschritten zeigen sich bei den befragten Unternehmen aktuell noch Optimierungspotenziale (siehe Abb. 5, S. 12). Im Rahmen der Employer Branding Studie wurde die Bedeutung dieser Analyseschritte mit großer Zustimmung bestätigt.

So wird die Definition klarer Zielgruppen für das Employer Branding (61 Prozent) und charakteristischer Merkmale des Arbeitgebers aus Mitarbeitersicht (58 Prozent) absolut befürwortet. Bei der Umsetzung dieser Analyseschritte dagegen offenbart sich ein abweichendes Bild. Zwar erfolgt die Zielgruppendefinition im besten Fall (36 Prozent), allerdings weisen die Einbindung von Mitarbeitern (25 Prozent) und die Berücksichtigung der Touchpoints für die Umsetzung noch Potenzial (23 Prozent) auf.

Zur systematischen Analyse der internen Einflussfaktoren auf die Arbeitgebermarke müssen folgende Faktoren analysiert werden:

- Unternehmensziele, Geschäftsmodell und Strategie
- Vision, Mission und Werte
- Corporate Brand Strategie
- Personalstrategie & Personalmanagementkonzepte
- Unternehmenskultur
- Mitarbeiterstudien

| AUFBAU EINER STARKEN EMPLOYER BRAND |



Abb. 5: Unternehmensanalyse | Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2014.

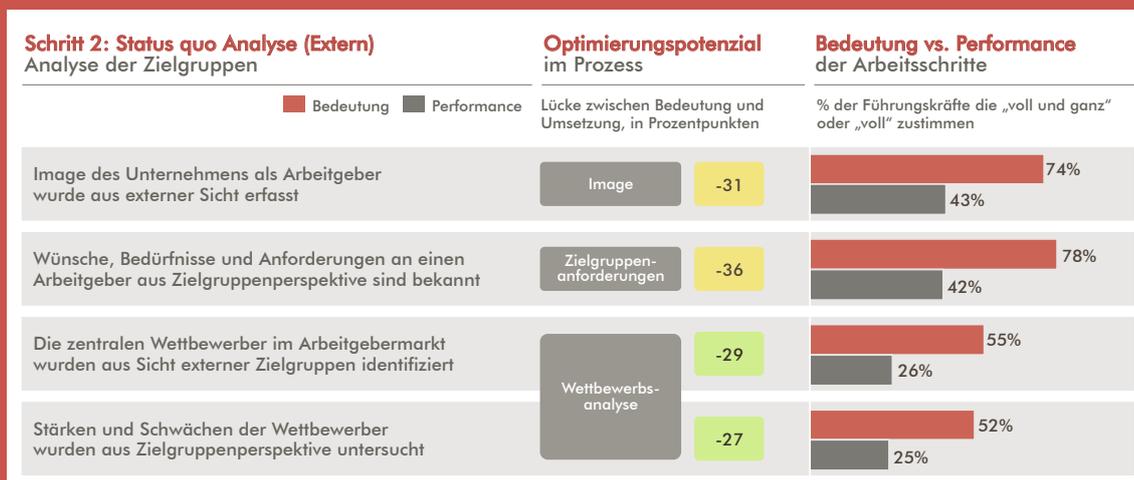


Abb. 6: Status quo Analyse (Extern) | Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2014.

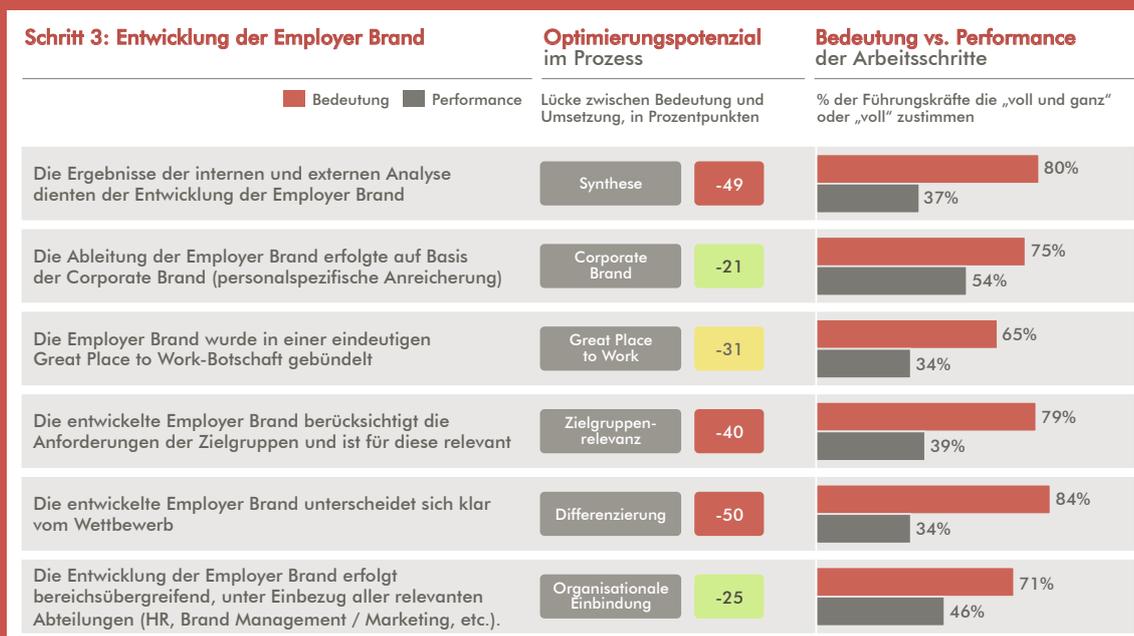


Abb. 7: Entwicklung der Employer Brand | Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2014.

Um eine spätere Glaubwürdigkeit der Employer Brand zu gewährleisten, ist es zudem wichtig, die bisher charakteristischen Merkmale des Arbeitgebers aus interner Sicht zusammenzutragen. In diesen Prozess sollten möglichst viele Mitarbeiter involviert werden. Auf diese Weise kann schon früh das Commitment mit der zukünftigen Employer Brand gestärkt und ein erster bedeutender Schritt zur Steigerung der Mitarbeiterbindung gemacht werden.

Schritt 2 – Zielgruppen- und Wettbewerbsanalyse

Die Analyse der Zielgruppen und Wettbewerber ist essenziell, um die Relevanz und Differenzierung der Employer Brand sicherzustellen. Die Analysen zeigen auf,

- wie sich der Arbeitsmarkt entwickelt,
- wie man als Arbeitgeber aktuell wahrgenommen wird,
- was sich die Zielgruppen von einem attraktiven Arbeitgeber wünschen und
- wo man im Vergleich zu den relevanten Jobalternativen steht.

Die aktuellen Studienergebnisse unterstreichen, dass das Arbeitgeberimage (74 Prozent) und die Anforderungen der Zielgruppen (78 Prozent) von zentraler Bedeutung für die Unternehmen sind. Nur die Hälfte der Unternehmen misst Wettbewerbsanalysen (ca. 55 Prozent) aktuell eine größere Bedeutung zu. Gerade einmal 25 Prozent analysieren im Rahmen des Employer Branding Prozesses auch tatsächlich die Stärken und Schwächen der Wettbewerber aus Sicht der potenziellen Zielgruppen (siehe Abb. 6, S. 12).

Die Zielgruppen- und Wettbewerbsanalysen befassen sich in der Regel mit folgenden Untersuchungen:

- a) Arbeitsmarktanalysen
- b) Arbeitgeberrankings und -imageanalysen
- c) Zielgruppenanalysen
- d) Wettbewerbsanalysen

Im Rahmen von **Arbeitsmarktanalysen** wird zum einen der generelle Arbeitsmarkt analysiert, als auch die Entwicklung einzelner Segmente. Hierbei werden insbesondere Trendanalysen mit einbezogen.

Arbeitgeberrankings geben Aufschluss über die allgemeine Wahrnehmung des Arbeitgebers im branchenübergreifenden Wettbewerbsumfeld. Häufig prägt das allgemeine Markenimage stark die Wahrnehmung als Arbeitgeber.

Besonders wichtig sind Untersuchungen des **Arbeitgeberimages**. Dies kann durch Marktforschung, Arbeitgeber-rankings, Social-Media-Resonanztests oder durch Mitarbeiterbefragungen erfolgen. Eine Exploration des aktuellen Arbeitgeberimages aus externer Perspektive sowie eine Spiegelung mit der internen Sicht sind empfehlenswert. Dies gibt Aufschluss über den Status quo und dient als fundierte Basis für die folgende Entwicklung einer authentischen und eigenständigen Employer Brand.

Die **Zielgruppenanalyse** betrachtet Wünsche, Bedürfnisse und Anforderungen der zentralen Zielgruppen. Hierbei ist es hilfreich, die verschiedenen Zielgruppen klar zu definieren und deren Besonderheiten in der Motivation, dem Arbeitsleben und in der kommunikativen Ansprache herauszuarbeiten. Dies ist von herausragender Bedeutung, um die Relevanz von Arbeitgeberkommunikation, Personalentwicklung, Führungsverhalten und Arbeitsweltgestaltung sicher zu stellen.

Schließlich leistet die **Wettbewerbsanalyse** einen wichtigen Beitrag. Hier gilt es zu bestimmen, welche Arbeitgeber tatsächlich im Wettbewerb um die relevante Zielgruppe stehen. So sind es bei Ingenieuren nicht immer nur die Wettbewerber eines Automobilherstellers, vielmehr können auch völlig andere Maschinenbaubran-chen wie auch Dienstleistungsunternehmen um die enge Zielgruppe werben. Auch Benchmarks anderer Branchen können in diesem Zusammenhang hilfreich sein.

Schritt 3a – Employer Brand definieren

Nur 37 Prozent der Unternehmen führen tatsächlich die Ergebnisse von interner und externer Analyse zusammen. Dabei knüpfen über die Hälfte der Unternehmen (54 Prozent) an der Corporate Brand an und erweitern diese um personalspezifische Aspekte. Die Bedeutung der Integration von Zielgruppenanforderungen (79 Prozent) und der Wettbewerber (84 Prozent) ist von hoher Relevanz. Angesichts dieser hohen Bedeutung ist es verwunderlich, dass nur in einem Drittel der Fälle Zielgruppenanforderungen (39 Prozent) oder Wettbewerber (34 Prozent) berücksichtigt werden. In knapp der Hälfte der Fälle (46 Prozent) erfolgt die Entwicklung der Employer Brand zudem in bereichsübergreifender Zusammenarbeit (siehe Abb. 7, S. 12).

Die Employer Brand ist auf Basis der Markenidentität der Corporate Brand zu entwickeln. Für das Employer Branding sind das Yin und Yang zu berücksichtigen:

- 1) **Yin:** die Markenidentität der Corporate Brand und
- 2) **Yang:** die Anforderungen der (potenziellen) Mitarbeiter

Das Eine geht nicht ohne das Andere. (Potenzielle) Mitarbeiter kann man nur begeistern, wenn man die Bedürfnisse und Wünsche adressiert und relevante Informationen

zur Marke kommuniziert. Bei der Definition des Yin geht es darum, auf Basis der intern und extern generierten Insights festzulegen, wer die Marke ist, wofür sie steht und warum Arbeitnehmer sie wählen sollen. Die Employer Brand ist eine Präzisierung der Inhalte der Corporate Brand für (potenzielle) Mitarbeiter. Entsprechend sind die Markeninhalte der Corporate Brand zielgruppenspezifisch zu interpretieren und zu deklinieren. Deshalb empfiehlt es sich, die Verantwortlichen für die Unternehmens- sowie die Arbeitgebermarke rechtzeitig an einen Tisch zu bringen und gemeinsam die Employer Brand zu entwickeln, frei nach dem Motto: So viel Abweichung und Veränderung wie nötig und nicht wie möglich.

Um attraktiv für Arbeitnehmer zu sein, ist zudem das Yang zu berücksichtigen. Man muss sich in die Perspektive der Zielgruppe versetzen und aus Markensicht fragen: „What’s in it for me?“ und „How do I feel about it?“. Die zentrale Herausforderung besteht darin, aus den Stärken der Marke relevante Nutzen für (potenzielle) Mitarbeiter zu entwickeln und dabei authentisch zu bleiben. Dies erfordert nicht nur einen Abgleich mit den gängigen Anforderungen an Arbeitgeber, sondern auch mit dem Bild, was Kandidaten von dem Unternehmen haben. Es gilt, die (potenziellen) Arbeitnehmer mit den richtigen Argumenten dort abzuholen, wo sie sind. Dass dies nicht nur rational erfolgen kann, liegt auf der Hand:

10

THE DHL BRAND AND ITS EMPLOYER VALUE PROPOSITION

DHL is the leading brand in the logistics industry. And DHL is a people brand: Our 300,000 employees represent our brand every day bringing its three central characteristics to life. They are decisive for the success of our brand.

Introduction – The DHL brand and its employer value proposition | 11

PERSONAL COMMITMENT
Essentially this means: As individuals we all care about our customers – we foster reliable relationships with our customers and take responsibility to make things easy. We are dependable and likeable people. We possess a strong heritage of entrepreneurship and a can-do attitude.

PROACTIVE SOLUTIONS
Essentially this means: We proactively offer our customers high quality solutions to address their particular needs. We are always flexible and take the initiative. DHL has a unique product range and the know-how to understand the logistics needs in our customers’ industries.

LOCAL STRENGTH WORLDWIDE
Essentially this means: Based on locally comprehensive services, we provide a strong network with global coverage. We combine worldwide solutions with on-site services. DHL is active in more countries and with stronger local management than any competitor.

Abb. 8: DHL Employer Value Proposition | Quelle: DHL.

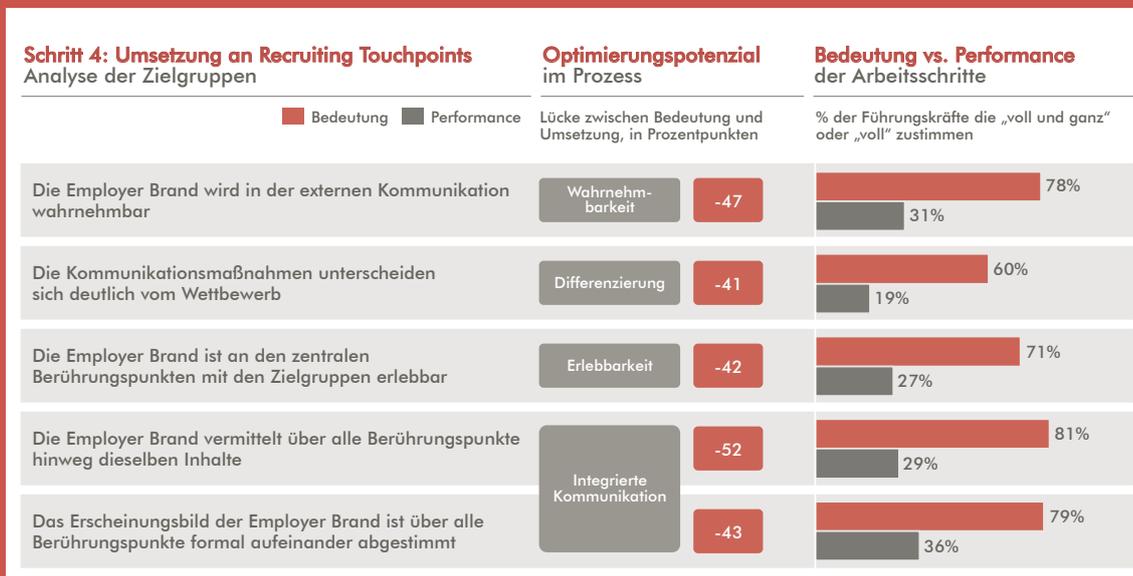


Abb. 9: Umsetzung an den Recruiting Touchpoints | Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2014.

Das »Wie« (emotionale Komponente) ist mindestens so wichtig wie das »Was« (rationale Komponente). Herz und Hirn müssen gleichzeitig angesprochen werden. Erst dann wird man attraktiv.

Schritt 3b – Employer Value Proposition

Auf Basis der herausgearbeiteten Eigenschaften wird die Identität der Arbeitgebermarke entwickelt und die zentrale Kernbotschaft („Great Place to Work“-Botschaft) festgelegt. Das Alleinstellungsmerkmal soll als fester Bestandteil der Kernbotschaft verdichtet werden.

Um keine falschen Erwartungen durch „Overpromising“ zu wecken, sollte ein realistisches Leistungsversprechen formuliert werden, das die potenziellen und aktuellen Mitarbeiter anspricht. Bei der Formulierung der Employer Value Proposition sollte auf austauschbare Floskeln verzichtet werden. Differenzierende Aspekte müssen herausgearbeitet werden und zugleich das Unternehmen authentisch widerspiegeln. Auf Basis der Employer Value Proposition wird die „Great Place to Work“-Botschaft abgeleitet. „Freiraum zum Denken und Gestalten – zum Lösen von ungelösten Problemen“ könnte etwa die Botschaft von 3M lauten.

Entscheidend für diesen Prozess ist, dass man nicht zu früh die Perspektive der Bewerber einnimmt und ausschließlich auf deren Wünsche schaut. Vielmehr geht es darum,

absolut ehrlich und von innen heraus an den Stärken der Marke anzuknüpfen und diese in wertvolle Botschaften für (potenzielle) Mitarbeiter zu übersetzen. Die Marke muss sich selbst treu bleiben (siehe Abb. 8, S. 14).

Schritt 4 – Employer Brand Delivery

Die Ergebnisse der Studie zeigen ein hohes Potenzial bei der Umsetzung der Employer Brand auf (siehe Abb. 9). Gerade die Differenzierung ist bei Unternehmen nicht sonderlich stark ausgeprägt (19 Prozent). Eine konsistente und erlebbare Vermittlung der Kernbotschaft gelingt gerade einmal einem Drittel der Unternehmen (27 Prozent). Selbst die formale Integration durch Corporate Design und Farbcodes gelingt nur 36 Prozent der Unternehmen.

Es ist die Aufgabe des Employer Branding, Mensch und Marke an allen relevanten Recruiting Touchpoints zusammenzubringen. Um »Right Potentials« zu gewinnen, muss die Marke dort auftreten, wo sie die Zielgruppe erreicht und deren Bedürfnisse ansprechen kann. Sie muss deutlich machen, wer sie ist und wofür sie steht – immer mit dem Ziel, zur Marke passende Bewerber ins Boot zu holen. Nadelöhr ist hier die Sicherstellung der Wahrnehmbarkeit und Passung der Maßnahmen sowie die Entwicklung eines geschlossenen und differenzierenden Konzepts. Dabei gilt es, folgende Grundregeln zu beachten:

Content Fit

Bei allen Recruiting Touchpoints ist die inhaltliche Stimmigkeit mit der Employer Value Proposition von zentraler Bedeutung (siehe Abb. 10, S. 17). Viele Arbeitnehmer kommen mit ihrem späteren Arbeitgeber schon vor einer Bewerbung in Kontakt. Ihr Markenbild ist geprägt durch die klassische Kundenansprache. Konzentriert sich eine Marke bei der Ausgestaltung ihres Employer Branding Auftritts nur auf die Bedürfnisse der Zielgruppe Arbeitnehmer und widerspricht damit dem Auftritt im Markt, leiden die Klarheit und Attraktivität des Arbeitgeberimages. Der BMW Praktikum-Rap ist ein Beispiel, wie die Marke beim Employer Branding aus den Augen verloren werden kann. Einen Hersteller von dynamischen und sportlichen Premiumautos verbindet man nicht mit einem solchen Auftritt.

Formal Fit

Der Auftritt an den Recruiting Touchpoints muss formal (sprich: Corporate Design, Farben, Formen etc.) an den generellen Markenauftritt der Corporate Brand angegliedert sein. Dennoch kann es sinnvoll sein, einzelne Elemente zu ergänzen, um die Employer Brand-spezifischen Aspekte hervorzuheben (siehe Abb. 11, S. 17).

Creative Fit

Originalität ist kein Selbstzweck. Sie muss im Sinne der Employer Brand funktionieren. Um der Originalität willen zu tun, was der Zielgruppe gefällt, bedeutet, sich dieser anzubiedern. In einem Video von Axel Springer sieht man beispielsweise einen Bewerber, der sich frech-forsch vor den Axel Springer Vorstand stellt, erst zur Verwunderung des Vorstands in aller Seelenruhe ein Telefonat beendet und dann dem erstaunten Gremium diktiert, wie er sich gewisse Dinge vorstellt. Wen spricht der Verlag an? Kreative oder Aufschneider? Ist Narrenfreiheit ein zentrales Bedürfnis der Zielgruppe? Und wenn ja, wird ihnen diese bei einer Anstellung tatsächlich eingeräumt? Ob diese Kampagne das langfristige Ziel unterstützt, zur Marke passende und ihren Werten entsprechende Mitarbeiter zu finden, darf bezweifelt werden. Wichtig ist, dass man ehrlich ist. Bewerbern etwas vorzuspielen, macht keinen Sinn.

Die Kommentare zum Video zeigen: Hier wurden Kandidaten eher abgeschreckt als angezogen. Die Passung macht es. Und es geht auch anders: Dies zeigt Audi mit der Employer Branding Kampagne »Magische Momente. Talente entfalten, Ideen einbringen, Innovationen verwirklichen«. Unter diesem Motto lässt der Autobauer seine Mitarbeiter von ihren »magischen Momenten« berichten – vom Starten des selbst entwickelten Elektromotors bis zum tatsächlich umgesetzten Designvorschlag. Bedürfnisse der Zielgruppe wie die Möglichkeit, eigene Ideen umzusetzen, werden angesprochen und glaubwürdig von den Mitarbeitern vermittelt. Audi schafft es, ein attraktives und authentisches Bild von sich zu kommunizieren.

Nur die richtigen Bewerber zählen. Modern, aktiv und anpackend – auch Ikea sendet eine klare Botschaft an potenzielle Mitarbeiter. Die Schweden gehen aber noch einen Schritt weiter. Auf der Karriereseite können Bewerber testen, ob sie zum Unternehmen passen. Dabei zeigt Ikea Konsequenz und rät potenziellen Interessenten sogar von einer Bewerbung ab, wenn diese nicht zur Marke passen. So beugt man Enttäuschungen auf beiden Seiten von vornherein vor. Auch im Hinblick auf die Kreativität überzeugt Ikea. So wurden in Australien Stellenanzeigen in der Optik von Montage-Anleitungen beigefügt. Mit überwältigendem Erfolg – bei geringen Kosten (siehe Abb. 12, S. 17).

Eine professionelle Employer Branding Strategie ist somit auch eine Maßnahme, die Fluktuation im Unternehmen zu senken, über die Passung zu den Werten der Marke das Commitment der Mitarbeiter sicherzustellen und am Ende des Tages Ressourcen zu sparen.

| AUFBAU EINER STARKEN EMPLOYER BRAND |

VÄRDE ein Teil von **IKEA** im Kölner **NORDEN!**
Wir suchen 220 **IDEAL** Mitarbeiter mit **FORMAT**
und **ELAN** in der Nähe der Kölner **CITY.**
Wenn du **LOKKA**, **NATURLIG** und dennoch
EFFEKTIV bist, passt du **PERFEKT** zu uns. Kunden
und Kollegen **BEHANDLA** du immer mit viel **CHARM.**
Ist **IKEA** dein **FAVORIT?** **MAGNIFIK!** Bewirb dich
BEKYÄM auf www.IKEA.de/Koeln-Butzweilerhof.
Wir **HOPEN** bald von dir zu hören.

IKEA is looking for 200 new **Bosse** with **Karisma**
and **Format** for the Communication & Design and
Sales & Logistics departments. **Optimal** would be someone
with a **Mixtur** of **Idealisk** and **Fantastik**
ideas. If you are **Laxån** yet **Energisk** and are
one of the **Bestå** in your **Sektor** you would
be **Perfekt** for the team. You always **Behandla**
customers and colleagues with **Respekt** and a lot of
Charm. Would you like to stage your **Debut**
with us? **Magnifik!** Have a **Prompt** look at
www.ikea.de/jobs. We are **Hopen** to hear from
you soon.

Bewirb dich jetzt für eine von über 220 freien Stellen. Als Mitarbeiter/-innen in Voll- oder Teilzeit, bar/lohn oder unbefristet. Für Vollzeit, Logistik, Kommunikation/Press und Restaurant. Bitte zu unterschiedlichen Terminen zwischen dem 1.12.2008 und dem 15.1.2009.
Außerdem suchen wir zum 1.9.2009 12 Auszubildende, davon 8 Kaufleute im Einzelhandel, 2 Fachinformatiker-Apprentices für Systemprogramme und 2 Geschäftler/-innen für visuelle Marketing.
Alles über offene Stellen, Bewerbungsunterlagen, Stellenbeschreibungen und weitere Infos zum neuen Einstellungsprozess IKEA Köln am Butzweilerhof findest du unter www.IKEA.de/Koeln-Butzweilerhof

Abb. 10: Employer Branding Anzeigen von Ikea | Quelle: Ikea.

Konventionelles Denken können Sie bei uns gern an den Nagel hängen, direkt neben die Krawatten.

Wer sich für Danone als Arbeitgeber entscheidet, stellt schnell fest: Hier läuft vieles anders. Wir bieten Ihnen alle Möglichkeiten eines internationalen Marktführers und zugleich die Atmosphäre eines lokal verwurzelten Unternehmens mit flachen Hierarchien. Interessiert? Dann kommen Sie jetzt zu Danone.

DANONE
MEHR ALS NUR KARRIERE
www.danone-careers.de

Abb. 11: Employer Branding Kampagne von Danone | Quelle: Danone.

CAREER INSTRUCTIONS

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

ASSEMBLE YOUR FUTURE
If you're more into arranging sofas than pouring sodas, here we got a job for you. It doesn't matter what you're currently studying. If you find happiness in home furnishings, we'd like to hear from you.
Our new Sydney store is planned to open in late October and we're looking for all kinds of IKEA types to fill full and part time retail customer roles. We need people in all areas, from check-out and childcare to the restaurant and stock replenishment. With great conditions and flexible hours, working at IKEA is a great way to get yourself through university and who knows, maybe even build a career.
Visit IKEA.com.au/jobs

© 2008 IKEA Australia Pty. Ltd.

Abb. 12: Employer Branding Kampagne von Ikea | Quelle: Ikea Australien.

Schritt 5 – Employer Brand bei Recruiting und HR-Prozessen verankern

Employer Branding muss im Unternehmen einlösen, was es nach außen verspricht. Daher müssen die Inhalte der Employer Brand vom Recruiting über das Onboarding bis hin zu Personalentwicklungsmaßnahmen konsequent umgesetzt werden.

Die Ergebnisse der Employer Branding Studie identifizieren hier einen zentralen Handlungsbedarf (siehe Abb. 13, S. 19). Zum einen sind den eigenen Mitarbeitern die Inhalte der Employer Brand kaum bekannt (10 Prozent). Zudem sind die Leistungsversprechen nur unzureichend in den Recruiting-Prozessen (32 Prozent) sowie den Personalmaßnahmen verankert (28 Prozent). Selbst die organisationale Verantwortung ist nur rudimentär etabliert (33 Prozent).

Eine wirksame Implementierung der Employer Brand setzt die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten voraus. Dabei ist die Einrichtung einer zentralen Schnittstelle zwischen Geschäftsführung, Human Resources und Marketing beziehungsweise Corporate Communication erfolgskritisch. Häufig scheitern Employer Branding Strategien an einer mangelnden Abstimmung zwischen diesen Bereichen. Darüber hinaus ist die Initiierung konkreter Maßnahmen zur Attraktion von Bewerbern, Selektion der zur Marke passenden Kandidaten sowie zur Sozialisation und Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen unerlässlich.

Schritt 6 – Erfolgskontrolle des Employer Branding

Obwohl ein Großteil der befragten Unternehmen Employer Branding Maßnahmen durchführen, messen nur 23 Prozent dieser Unternehmen den Erfolg ihrer Aktivitäten (vgl. Hewitt 2008, S. 13). Allerdings muss sich auch das Employer Branding betriebswirtschaftlich messen lassen. Hierfür müssen in der Sprache des Controllings Zielerreichungsgrade definiert und gemessen werden. Bereits zu Beginn des Employer Branding Prozesses sind daher klare Ziele zu formulieren, die durch entsprechende quantitative und qualitative Zielgrößen (KPIs) hinterlegt werden.

Die aktuellen Studienergebnisse bestätigen, dass die Erfolgsmessung des Employer Branding bisher stark vernachlässigt wird (siehe Abb. 14, S. 19). Nur 23 Prozent der Unternehmen haben relevante Indikatoren für die Erfolgsmessung definiert.

Die Entwicklung eines effektiven Kennzahlensystems für das Employer Branding erfordert detaillierte Vorarbeiten und klare Zieldefinitionen:

- 1) Welche Zielsetzungen verfolgt das Employer Branding?
- 2) Welcher messbare Effekt soll durch das Employer Branding ausgelöst sein?
- 3) Wie kann dieser Effekt so isoliert werden, dass er ausschließlich auf die Employer Branding Maßnahmen zurückgeführt werden kann?
- 4) Welche Restriktionen durch qualitative Kontrollgrößen erschweren die Quantifizierbarkeit?

Das Employer Brand Controlling dient der Fundierung von strategischen Entscheidungen zur Positionierung des Unternehmens als attraktiven Arbeitgeber:

- Budgetentscheidungen (Personal- und Sachkosten) zur Durchführung des Recruiting Prozesses,
- Entscheidungen zum Einsatz von Personalressourcen (z. B. bei der Kandidatengewinnung und -auswahl),
- Kommunikationsentscheidungen (zielgruppenspezifische Kommunikation, interne und externe Kommunikation, Kommunikationswege und -mittel),
- Prozessuale und strukturelle Entscheidungen (z. B. Outsourcing, Partner Management)

Relevanz, Transparenz, Validität und Reliabilität sind die grundlegenden Anforderungen an ein Employer Branding Controlling. Die Kennzahlen müssen zudem in das Unternehmens- und HR-Zielsystem eingeordnet werden. Bereits zu Beginn der Strategieentwicklung sind daher zentrale KPIs und Zielerreichungsgrade zu definieren. Durch eine Nullmessung wird der Grundstein für die spätere Erfolgsmessung gelegt. In regelmäßigen Abständen sind weitere Erhebungen vorzunehmen, um den Erfolg kontinuierlich zu bewerten.

Fazit: Der professionelle Aufbau einer attraktiven Employer Brand ist ein langfristiger Prozess – aber er lohnt sich. Mit der richtigen Strategie können Right Potentials, die nicht nur mit dem Kopf, sondern auch mit dem Herzen bei der Sache sind, gewonnen werden. Gleichzeitig wird das Commitment sowie die Bindung an das Unternehmen gesteigert und damit die Marke nachhaltig gestärkt.

| AUFBAU EINER STARKEN EMPLOYER BRAND |

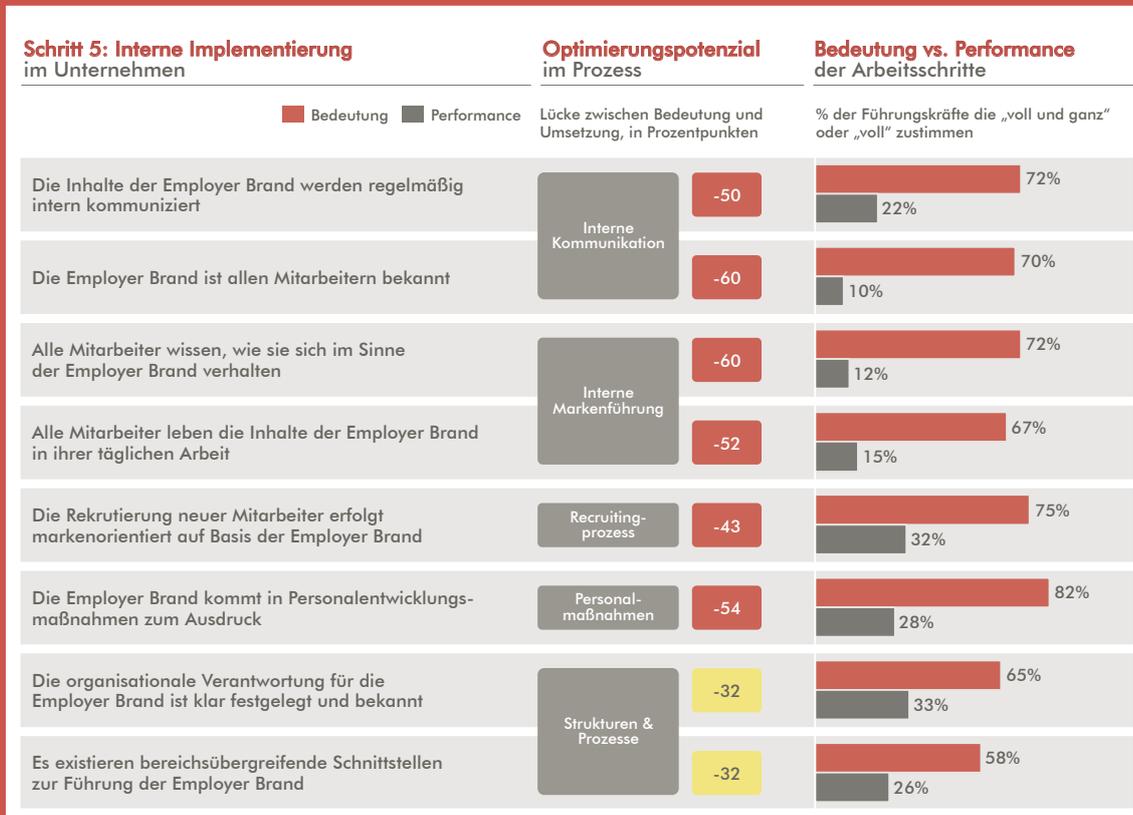


Abb. 13: Interne Implementierung im Unternehmen | Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2014.



Abb. 14: Kontrolle des Employer Branding | Quelle: ESCH. The Brand Consultants 2014.

Umsetzung in der digitalen Welt

Franz-Rudolf Esch / Mirjam Schmitt / Andrea Klaus / Marcel Isenberg

Digitale Strategie und soziale Medien bieten in keinem Bereich so großen Mehrwert, wie bei der Suche nach den richtigen Mitarbeitern. Dennoch stecken viele Unternehmen bei der Etablierung ihrer Digitalstrategie noch in den Kinderschuhen.

Das digitale Employer Branding und die damit verbundene HR-Kommunikation befinden sich bei den meisten Unternehmen noch in den Kinderschuhen. Die Herausforderung von Employer Branding Kampagnen besteht darin, dass meist eine sehr spezifische Zielgruppe angesprochen werden soll. Dies erschwert die Mediaplanung, da die klassische Planung keine ausreichende Reichweite in der relevanten Zielgruppe erreicht oder mit massiven Streuverlusten verbunden ist. Zudem besteht eine Lücke zwischen den definierten Zielsetzungen des Employer Branding, dem eingesetzten Budget und dem Erfolg der Employer Branding Kampagnen.

Auch bei den digitalen Recruiting Touchpoints gelten die Grundprinzipien des Employer Branding:

- 1) Das Versprechen der Employer Brand muss für die Zielgruppe relevant sein und Argumente für die Arbeitgeberwahl bieten.
- 2) Die Employer Brand sollte unverwechselbar und möglichst einzigartig vermittelt werden. In der Realität wird das selten umgesetzt – da reduziert sich die Employer Brand noch zu oft auf Allgemeinplätze wie „Marktführerschaft“ oder „erstklassige Karriereperspektiven“. In der Anzeigengestaltung selbst ist der Kern der Employer Brand dann konsistent und vor allem langfristig umzusetzen.

Wie funktioniert die StepStone FOLLOW AD?

- 1) Jeden Monat besuchen **mehrere Millionen Berufseinsteiger, Fachkräfte und Führungserfahrene** unsere Website **www.stepstone.de**, um sich über aktuelle Jobangebote zu informieren.
 - 2) StepStone analysiert das Verhalten der Nutzer und kann auf diese Weise **berufsgruppenspezifische Profile** erstellen (z. B. IT-Fachkräfte, Ingenieure und technische Spezialisten).
 - 3) Mit der StepStone FOLLOW AD können Sie diese berufsgruppenspezifischen Profile erstmals gezielt mit Ihrer **Employer-Branding-Kampagne** ansprechen. Wir schalten Ihre Werbemittel (z. B. Skyscraper, Superbanner, Wallpaper, Video) auf bis zu 2.000 Internetseiten.
- Dank unserer **FOLLOW AD-Technologie** wird dabei Ihr Werbemittel nur der von Ihnen vorab bestimmten Zielgruppe angezeigt. Das vermeidet Streuverluste und sorgt dafür, dass Sie Ihr Budget mit **maximaler Effizienz** einsetzen.



Abb. 15: Stepstone Following Ad 2014 | Quelle: Stepstone.

Abb. 16: QR-Codes bei Rügenwalder Produkten als Link zum Recruiting | Quelle: obs/Rügenwalder Mühle.

Zentrale Formen für **digitale Recruiting Touchpoints** sind:

- 1) **Digitale Online-Anzeigen:** Dort wo Zielgruppen heute schon effizient erreicht werden, werden die Möglichkeiten zur Darstellung der Arbeitgebermarke unzureichend genutzt – bei der Online-Stellenanzeige. Stepstone Follow Ads bieten in diesem Zusammenhang interessante Optionen (siehe Abb. 15, S. 20). Mit der Follow Ad können Arbeitgeber ihre Employer Branding Kampagnen auf tausenden von Internetseiten aussteuern, unabhängig davon, ob es sich dabei um Standardwerbemittel oder Video Ads handelt. Den Arbeitgebern ermöglicht die Follow Ad ein spezifisches Targeting auf vorab definierten Berufsprofilen. Mit der Follow Ad-Technologie werden die eingesetzten Werbemittel automatisch nur an die passende Zielgruppe ausgeliefert. Durch dieses Targeting werden Unternehmen in die Lage versetzt, die Reichweite ihrer Employer Branding Kampagnen in der relevanten Zielgruppe zu maximieren und Streuverluste zu minimieren.
- 2) **Virales Marketing:** Der Versuch, Viralität in sozialen Medien zur Ansprache potenzieller Mitarbeiter zu nutzen, trägt teilweise skurrile Stilblüten – denken Sie an die zahlreichen Azubi-Rap-Experimente.
- 3) **Mobile Recruiting:** Karrierewebsites und Stellenbörsen müssen für mobile Endgeräte optimiert werden. Integrierte Ortungsfunktionen können genutzt werden und regionale Stellen anzeigen. Nicht jeder Inhalt oder jede Anwendung kann sinnvoll auf einen Bildschirm transportiert werden. Zwischen Smartphone und Tablet besteht bereits ein großer Unterschied. Die deutsche Bahn hat bspw. ein Bewerberportal etabliert, das auch auf mobilen Endgeräten angewendet werden kann.
- 4) **Social Media:** Drei von fünf europäischen Unternehmen nutzen Social Media zum Employer Branding, vor allem bei Twitter, Facebook und YouTube. Allerdings treffen sie damit nicht den Geschmack der Bewerber: Nur die Hälfte davon sieht dies gezielt als Recruiting-Instrument. Was vor allem fehlt: die Möglichkeit zur Kommunikation. Firmen müssen Bewerber als spezielle Zielgruppe definieren, Informationen speziell für sie aufbereiten und einen Dialog aufbauen. Im Bereich Social Media verhalten sich Société Générale, BASF und SAP vorbildlich. Société Générale bündelt auf einer Seite die Zugänge zu allen Social Media-Auftritten. BASF hat spezielle Facebook- und Twitter-Konten für Bewerber. SAP zeigt auf der unternehmenseigenen Karriereseite einen Twitter-Feed der Mitarbeiter.

- 5) **Verknüpfung von Offline- und Online-Werbeformen:** Der Süßwarenhersteller Ferrero verbindet Offline- und Onlineinstrumente, um das Employer Branding weiter voranzutreiben. Parallel zur Roadshow führt ein ungewöhnlicher QR-Code, der sich aus den unterschiedlichsten Ferrero-Produkten zusammensetzt, junge Smartphone-Besitzer an den Hochschulen auf eine Speed-Recruiting-Website des Unternehmens. Mit sechs Fragen an die Teilnehmer findet dort ein „erstes Kennenlernen“ statt: Spielerisch wird erfragt, ob ein Interessent zum Unternehmen passen würde. Kurze Storys vermitteln Informationen über Ferrero und die Kultur des Süßwarenherstellers. Wer besonders gut abschneidet, wird mit „drei Küsschen“ belohnt. Eine Online-Anzeige lädt die Teilnehmer zudem ein, sich zu bewerben.

Unter dem Leitmotto „Familienunternehmen mit Gesicht“ agiert Rügenwalder (siehe Abb. 16, S. 20). Auf sämtlichen Produktverpackungen sind seit Juni 2013 jeweils zwei Mitarbeiter des Unternehmens pro Marke zu sehen. Über die aufgedruckten QR-Codes können die interessierten Verbraucher und potenziellen Arbeitnehmer verschiedene Kurzvideos abrufen, in denen von der Arbeit bei Rügenwalder berichtet wird.

- 6) **Bewertungsplattformen:** Bewertungsportale wie Kununu oder Glassdoor bieten zudem neue Möglichkeiten, Einblick in ein Unternehmen zu geben. Gleichzeitig werden Arbeitgeber jedoch auch durch potenzielle, aktuelle oder ehemalige Mitarbeiter bewertet. Siemens ist ein schönes Beispiel dafür, wie die Aufrufe nach oben schnellen, sobald ein Unternehmen neben den Bewertungen noch weitere Infos für die Besucher anbietet, wie Fotos vom Arbeitsalltag oder offene Stellenangebote. Die Bewertungen von Siemens lockten zuvor durchschnittlich 2.944 Personen im Monat an. Seit Siemens mit einem Arbeitgeberprofil Präsenz zeigt, stieg die Anzahl auf 17.749 – eine stattliche Steigerung von 503 Prozent und ein Best-Practice dafür, mit offenen Einblicken für Aufmerksamkeit zu sorgen.

Fazit: Strategie ist Umsetzung. Digitale Kanäle und Medien schaffen neue technische Möglichkeiten. Informationen und Stellenanzeigen folgen somit den Bewerbern und warten nicht darauf, dass der Bewerber nach Ihnen sucht. Zudem werden Recruiting Touchpoints stärker miteinander vernetzt. Für die optimale Umsetzung der Employer Branding Strategie ist eine Digitalstrategie in die Employer Branding Strategie zu integrieren.

Die Autoren

Franz-Rudolf Esch

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Inhaber des Lehrstuhls für Markenmanagement und Automobilmarketing sowie Direktor des Institutes für Marken- und Kommunikationsforschung (IMK) an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel sowie Gründer von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis.

Mirjam Schmitt

Dipl.-Psych. Mirjam Schmitt verantwortet als Senior Consultant bei ESCH. The Brand Consultants Projekte im Bereich Handel, B2B, Medien/Entertainment und Finanzdienstleistungen. Sie leitet Projekte zum Internal und Employer Branding und ist zuständig für die Konzeption, Durchführung und Auswertung quantitativer und qualitativer, nationaler sowie internationaler Studien.

Christian Knörle

Dr. Christian Knörle war Mitarbeiter in der Strategieentwicklung der Daimler AG, Stuttgart, im Bereich Global Trucks Strategy & Multi-Brand Management. Zuvor war er als Senior Consultant bei ESCH. The Brand Consultants tätig und verantwortete dort Projekte in den Branchen Automotive, Aviation, Media, FMCG/Retail und Financial Services. Zudem war er externer Doktorand von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch am Lehrstuhl für Marketing, Justus-Liebig-Universität, Gießen.

Andrea Klaus

M.A. Andrea Klaus unterstützt als Senior Associate bei ESCH. The Brand Consultants Projekte im Bereich Dienstleistung, B2B und Konsumgüter/Handel. Sie befasst sich insbesondere mit digitalen Medien und Kommunikationskanälen als Instrumente für das Employer Branding.

Marcel Isenberg

Dipl.-Kfm. Marcel Isenberg ist Senior Consultant bei ESCH. The Brand Consultants und externer Doktorand an der EBS Business School Oestrich-Winkel. Er verantwortet Projekte im Bereich Medien/Entertainment, B2B, Automotive, Finanzdienstleistungen, Handel sowie E-Commerce und betreut weltweit quantitative sowie qualitative Studien. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Social Media und Markenführung.

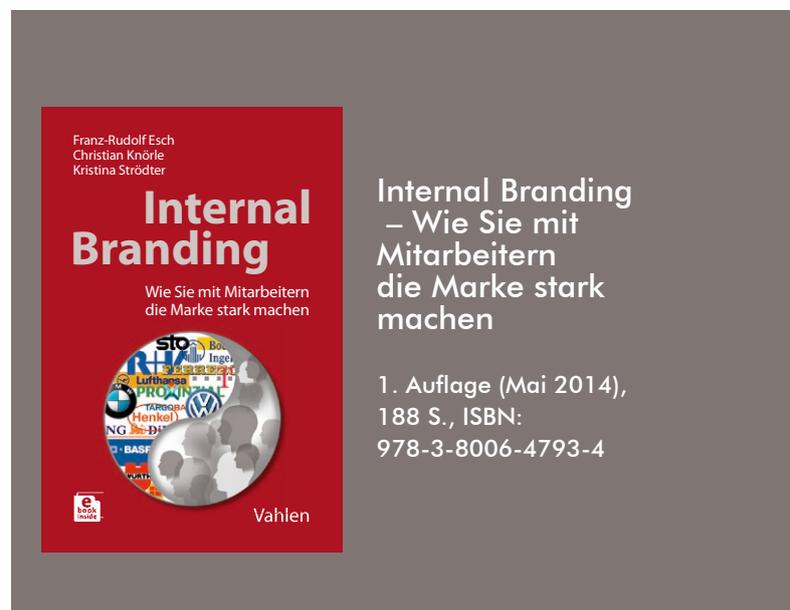
Literaturempfehlungen und Quellen

Literaturempfehlungen:

- Esch, F.-R. / Knörle, C. / Strödter, K. (2014): Internal Branding – Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen, Vahlen: München.
- Esch, F.-R. (2012): Strategie und Technik der Markenführung, 7. Aufl., München: Vahlen.
- Esch, F.-R. / Schmitt M. (2012): „Employer Branding – Yin und Yang in Einklang bringen“, Markenartikel, Ausgabe 12/12, S. 14–18.
- Esch, F.-R. / Gawlowski, D. / Knörle, C. / Isenberg, M. (2011): „Erfolgsfaktoren für Employer Branding“, in: Markenartikel, 8/2011, S. 12–14.
- Esch, F.-R. / Gawlowski, D. / Kleinlosen, J. (2009): „Mit Employer Branding die richtigen Mitarbeiter gewinnen und halten“, in: io new management – Zeitschrift für Unternehmensführung und Praxis, 52. Jg., Nr. 12, Dezember 2009, S. 11–15.

Quellen:

- Hewitt (2008): Talent Supply und Employer Branding, Zugriff unter:
http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/files/Hewitt_Employer_Branding.pdf;
Zugriff im Januar 2014.
- Stepstone (2014):
<http://www.stepstone.de/b2b/stellenanbieter/stellenausschreibung/follow-ad/upload/2014-01-StepStone-Follow-Ad.pdf>;
Zugriff im Januar 2014.



ESCH. The Brand Consultants GmbH

Office Saarlouis
Kaiser-Friedrich-Ring 8
66740 Saarlouis

Fon: + 49 | 6831 | 95 956 - 0
Fax: + 49 | 6831 | 95 956 - 99

Mail: office@esch-brand.com
Web: www.esch-brand.com

© COPYRIGHT

Dieses Dokument der ESCH. The Brand Consultants GmbH ist ausschließlich für den Adressaten bestimmt. Es bleibt bis zu einer ausdrücklichen Übertragung von Nutzungsrechten Eigentum der ESCH. The Brand Consultants GmbH. Jede Bearbeitung, Verwertung, Vervielfältigung und/oder gewerbsmäßige Verbreitung ist nur mit Einverständnis der ESCH. The Brand Consultants GmbH zulässig.