

Employer Branding: Potemkin'sches Dorf oder echtes Versprechen?





Über uns:

Wir steigern den Erfolg Ihrer Marke.

Unsere DNA ist die universitäre Forschung.

Uns treibt die Leidenschaft für Marken. Wir sind Wegbereiter für den Erfolg unserer Kunden. Unser Gründer, Professor Dr. Franz-Rudolf Esch steht wie kein Zweiter für das Thema Marke. Seit über 30 Jahren forscht er zu Marke, Strategie, Kundenverhalten und Kommunikation. Rund 50 betreute Promotionen und zahlreiche Preise für seine Forschung sprechen für sich.

Unsere Erfahrung ist einzigartig.

Mit unseren Kunden entwickeln wir fundierte Lösungen, die funktionieren und die die Identität der Marke stärken. Wir schlagen die Brücke von der Strategie zur Umsetzung im Unternehmen, bei Mitarbeitern, den Produkten und Services. Wir bringen Ihre Marke an allen Kontaktpunkten der Reise Ihrer Kunden zum Strahlen.

Mit unserer Erfahrung aus mehr als 700 nationalen und internationalen Projekten sowie über 1.000 Publikationen verfügt ESCH. über eine einzigartige Expertise.

Zu unseren zufriedenen Kunden zählen namhafte Unternehmen aus allen Branchen im B2B-, Dienstleistungs- und B2C-Sektor: Vom Global Player und börsennotierten Großkonzernen über familiengeführte Unternehmen bis zum erfolgreichen Mittelständler und Hidden Champion. Für den Erfolg Ihrer Marke geben wir alles!

Warum ESCH.?

Wir schaffen Commitment.

Wir überzeugen und nehmen die relevanten Anspruchsgruppen im Unternehmen mit auf die Reise.

Wir bringen Strategien auf die Bahn.

Wir bauen keine Luftschlösser, sondern individuell zugeschnittene Lösungen, die zu Ihrer Marke passen und profitables Wachstum schaffen.

Das beste Ergebnis zählt.

Wir setzen Ihre Marke in wirksame Maßnahmen um. Nur das, was der Kunde erlebt, leistet einen Beitrag für die Marke.

Wir sind Wegbereiter.

Wir sind Vorreiter und verbinden neueste Forschungserkenntnisse mit praktischen Beratungserfahrungen. Dadurch schaffen wir impulsgebende Lösungen für Ihren Erfolg.

Sie möchten mehr über uns erfahren?

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website www.esch-brand.com.

Gliederung

1	Wie können Sie den „War for Talents“ gewinnen?	S. 2
2	Die Fieberkurve im Employer Branding: was läuft falsch?	S. 4
3	Employer Branding: mehr als schöne Kampagnen und Stellenanzeigen	S. 5
4	Der Weg zur starken Employer Brand: das beste von innen nach außen kehren	S. 6
5	Schaffen Sie die internen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung	S. 10
6	Touchpoints, Touchpoints an der Wand: wer sind die Besten im ganzen Land?	S. 11
7	Vermeiden Sie die üblichen Fallen: 10 Tretminen die den Erfolg hemmen	S. 13
8	Belohnen Sie sich mit engagierten Mitarbeitern und gesteigerter Unternehmensperformance	S. 15

Wie können Sie den „War for Talents“ gewinnen?

Wir sprechen mit vielen Unternehmen über Engpässe für künftiges Wachstum. Überraschenderweise sehen dabei viele Manager ihre Engpässe nicht im Markt, sondern bei den Mitarbeitern. Bei Mitarbeitern, die Verantwortung übernehmen, sich voll und ganz für das Unternehmen einsetzen und so zu Wachstumstreibern werden.

Entsprechend ist der Kampf um Talente in vollem Gange – und dies schon seit Jahren. Trotz punktueller Verschiebungen der Perspektiven aufgrund externer und interner Einflüsse ändert dies nichts an dem zentralen Engpass für viele Unternehmen.

Um eines klar zu stellen: Wir sprechen im Folgenden nicht von den besten Mitarbeitern, sondern von den Richtigen. Die richtigen Mitarbeiter sind solche, die zum Unternehmen passen.

„Hire for Attitude, not for skills.“

Wenngleich alle Manager dies abnicken, wird in Unternehmen oft anders gehandelt. Man schaut sich genau an, was die jeweiligen Kandidaten vorzuweisen haben. Bevorzugt werden Mitarbeiter mit Berufserfahrung aus der eigenen Branche eingestellt. Dabei besteht oft Uneinigkeit zwischen den Bereichen, die die Mitarbeiter im Unternehmen suchen, und dem Personalbereich. Selbst bei Top-Unternehmen, die bei potenziellen Mitarbeitern gefragt sind, bleiben Stellen meist länger unbesetzt, weil keiner der Kandidaten eine umfängliche Kriterienliste erfüllt, die mit jeder involvierten Person länger wird. Hier wird nach Fähigkeiten und nicht nach Haltung eingestellt. Mit der richtigen Haltung können Bewerber aber alles lernen.

Um im Wettbewerb um Talente ganz vorne dabei zu sein, bedarf es einer starken und begehrten Unternehmensmarke. Alle Studien, die wir kennen,

belegen, dass starke Unternehmensmarken die besten Talente anziehen. Alle anderen Unternehmen befinden sich entweder im Mittelfeld oder gehören zum letzten Resort, also zu Unternehmen, die nur dann in Erwägung gezogen werden, wenn ein Bewerber ansonsten nichts findet. (s. Abb. 1)

Sie können sich nun selbst mit Ihren Unternehmen einordnen, wo Sie stehen: ganz vorne in der Attraktivität für potenzielle Mitarbeiter, im Mittelfeld oder in dem Bereich mit der roten Laterne.

Wir finden dies schade. Einerseits gibt es zahlreiche, erfolgreiche Hidden Champions und Familienunternehmen, die potenziellen Mitarbeitern tolle Möglichkeiten bieten, und oft durch den Rost fallen. Andererseits ist es auch schade für Bewerber, weil diese damit passende Optionen nicht bei ihrer Entscheidung berücksichtigen.

Daran können Sie etwas ändern: Auch wenn Sie nicht so gut vorverkauft sind wie starke Unternehmensmarken – wie Allianz, Audi, Bayer, BMW, Continental, Daimler, Google, Lufthansa bis hin zu Zalando und ZF – können Sie dennoch systematisch eine attraktive Arbeitgebermarke aufbauen. Mehr noch: Es ist alternativlos, weil Sie sonst künftig ohne die richtigen Mitarbeiter dastehen. Wir haben viele Unternehmen dabei begleitet, in den Rankings beliebter Arbeitgeber 20 bis 40 Plätze nach oben zu klettern. Und das macht einen gewaltigen Unterschied bei eingehenden Bewerbungen. Es geht uns dabei nicht darum, die Anzahl der Bewerbungen auf Teufel komm raus zu erhöhen, sondern durch ein klares Profil einen sinnvollen Vorselektionsprozess zu betreiben, damit die richtigen Mitarbeiter auf Ihr Unternehmen aufmerksam werden.

Was heißt das nun genau, eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen?

1. Sie brauchen Klarheit darüber, wofür Sie als Arbeitgeber stehen.

2. Dabei müssen Sie der Unternehmensmarke Rechnung tragen, denn: Eine Marke ist nicht teilbar. Sie müssen somit unter Berücksichtigung der Markenwerte des Unternehmens herausarbeiten, was diese für potenzielle Mitarbeiter bedeutet und welche Mehrwerte das Unternehmen auf rationaler sowie emotionaler Ebene bietet.

3. Sie brauchen ein klares Markenversprechen an potenzielle Mitarbeiter, warum diese Ihr Unternehmen und kein anderes wählen sollen („Great place to work“-Botschaft oder Employer Brand Value Proposition).

4. Dies setzt voraus, dass Sie wissen, wie die Unternehmenswerte ausgeprägt sind, was potenzielle Mitarbeiter von Ihnen erwarten und wie sich Wettbewerber verhalten.

5. Für eine erfolgreiche Umsetzung müssen Sie die Candidate Journey mit den wichtigsten Kontaktpunkten kennen.

6. Sie müssen Ihre Employer Brand-Strategie wirksam in Kommunikation übersetzen.

7. Ihre Unternehmensmarke muss auf der Candidate Journey erlebbar und die Bedürfnisse der Bewerber an den Kontaktpunkten erfüllt werden.

8. Zur Auswahl der richtigen Mitarbeiter benötigen Sie die geeigneten Methoden und die richtigen Menschen im Unternehmen.

9. Beim Onboarding können Sie neuen Mitarbeitern das Leben leicht oder schwer machen.

10. Die Arbeitgebermarke ist intern vor allem erfolgreich im HR-Bereich zu verankern.

Im Folgenden führen wir Sie durch diesen bewährten Prozess und zeigen Stolperfallen auf, die den Erfolg Ihrer Maßnahmen erschweren oder zunichtemachen. Das Beste kommt zum Schluss: nämlich das, was die ganzen Anstrengungen Ihnen und Ihrem Unternehmen bringen.

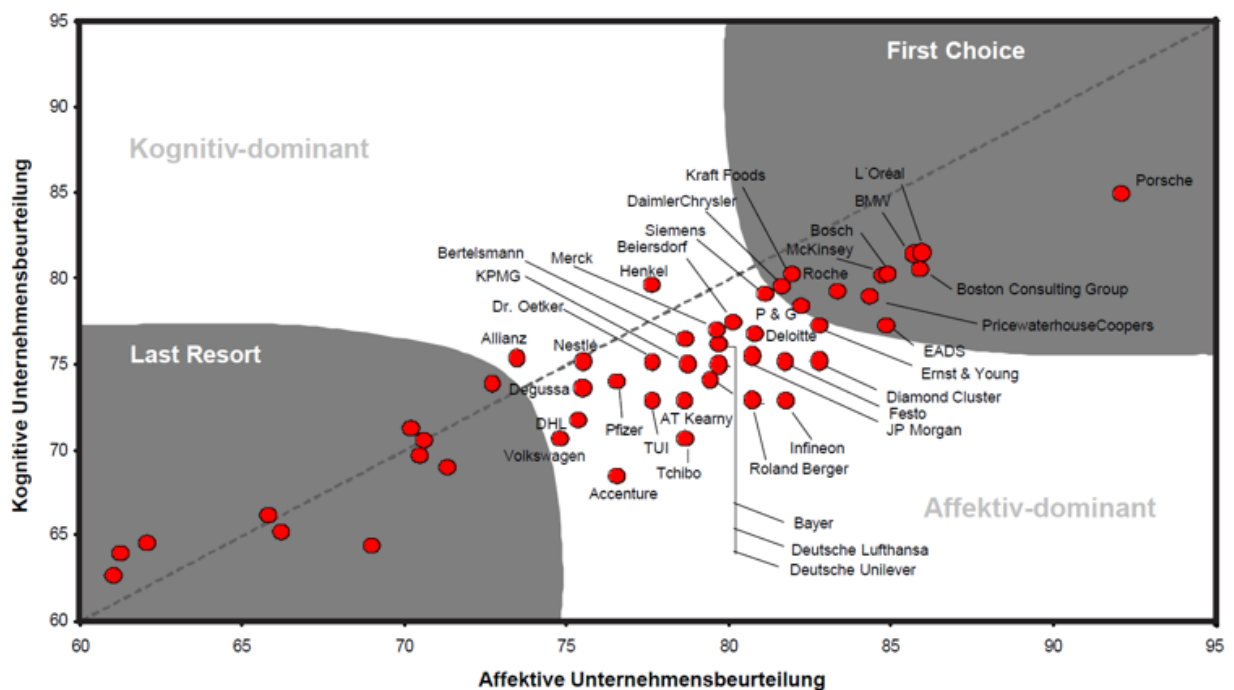


Abbildung 1: Begehrte und wenig begehrte Arbeitgebermarken
Quelle: SSB, 2014.

Die Fieberkurve im Employer Branding: was läuft falsch?

Als Pioniere im Employer Branding beobachten wir schon seit Jahren eines: Stillstand und keinen Fortschritt. Anfang der 2000er-Jahre haben wir mit der Universität St. Gallen und dem Institut für Marken- und Kommunikationsforschung das weltweit größte Forschungsprojekt zum Behavioral Branding betreut. Zehn große Unternehmen aus Deutschland und der Schweiz waren daran über mehrere Jahre beteiligt. Employer Branding war ein Kernbestandteil dieses Projektes.

Trotz aller Einsicht in die Bedeutung des Themas ist dabei eines erschreckend. Wir nennen es die Fieberkurve des Employer Branding. Die Misserfolgszahlen bleiben gleich.

Was heißt das genau?

1. Negative Erfahrungen: 57 Prozent der potenziellen Mitarbeiter sind von Ihren Erfahrungen mit Unternehmen nicht überzeugt. 63 Prozent erleben den Bewerbungsprozess negativ und 62 Prozent können nicht erkennen, wofür eine Unternehmensmarke steht.

2. Negativer Einfluss auf das Unternehmensimage: Bewerber bewerten nach der Candidate Experience Unternehmen schlechter als vorher. Die Diskrepanz wird dabei umso größer, je besser das Unternehmen vorher bewertet wurde. Somit sind gerade starke Unternehmensmarken davon betroffen.

3. Bittsteller, keine Kunden: Bewerber werden nicht als Kunden gesehen, sondern häufig noch als Bittsteller, die in der Prozessschleife hängen bleiben.

4. Realitätsschock: 65 Prozent der neuen Mitarbeiter erleben beim Onboarding einen Realitätsschock. Das, was sie vom Unternehmen erwarten, tritt nicht in der gewünschten Form ein. Ohne Frage kann dies an überzogenen Erwartungen der Bewerber liegen oder daran, dass das Unternehmen nicht das liefert, was es verspricht.

5. Mangelndes Commitment: 85 Prozent aller Mitarbeiter haben laut Gallup (2019) nur ein geringes oder kein Commitment zum Unternehmen. Sie fühlen sich nicht an das Unternehmen gebunden. Der daraus erwachsende gesamtwirtschaftliche Schaden beläuft sich auf 122 Mrd. € pro Jahr, weil Dienst nach Vorschrift gemacht wird, mehr Krankheitstage zu Buche schlagen, keine eigenen Ideen für Fortschritte und Verbesserungen eingebracht werden usw. Hinzu kommen Kosten durch Fluktuationen, dadurch unbesetzte Stellen und aufwendige Investments in notwendige neue Mitarbeiter.

Dafür gibt es Gründe. Es geht darum, den gesamten Prozess vom Mitarbeiter und der Employer Brand her zu gestalten und nicht nur in schönen Bildern zu denken.

Employer Branding: mehr als schöne Kampagnen und Stellenanzeigen

Häufig möchten Manager gerne schnelle Ergebnisse und etwas Sichtbares sehen. Dies führt zur Forderung nach einer neuen Kampagne, die zügig „on air“ gehen soll. Eine Werbeagentur wird beauftragt und wartet schnell mit tollen Vorschlägen auf. Bei vielen Kampagnen gewinnt man den Eindruck, dass das „Wünsch Dir was“-Prinzip durchschlägt. Das Unternehmen als Braut wird hübsch gemacht und in den schillerndsten Farben dargestellt. Garniert mit dem, was Bewerber sich wünschen, politisch korrekt, indem auf Diversity, Inklusion und andere Trends, die gerade angesagt sind, hingewiesen wird. Und dies natürlich

immer mit dem Auge auf anderen Umsetzungen, die gefallen. Fertig ist die Kampagne.

Die Kampagne wird dann schnell zum Potemkin'schen Dorf: schöne Fassade und nichts dahinter. So entkoppeln sich Kampagnen leicht von dem, was das Unternehmen ausmacht, statt klar zu übersetzen, was das Unternehmen ist und dem Mitarbeiter bringt. Kurzum: Das Pferd wird von hinten aufgezäumt. Ohne klare Employer Branding-Strategie ist und bleibt die kommunikative Umsetzung ein Zufallsprodukt: es kann funktionieren, tut es aber in den meisten Fällen nicht.



Agenturen für Arbeit Köln, Bergisch Gladbach und Bonn
Duales Studium (m/w/d) Arbeitsmarktmangement oder Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung (Bachelor of Arts)
 Köln Bonn Bergisch Gladbach Ausbildung, Studium Vollzeit
 Erschienen: vor 2 Wochen

[Jetzt bewerben](#) [Merken](#) [Teilen](#)



Ihr Arbeitsumfeld

Die Bundesagentur für Arbeit - bringt weiter. Die Bundesagentur für Arbeit (BA) ist die größte Dienstleisterin für den deutschen Arbeitsmarkt und mit rund 95.000 Beschäftigten selbst eine der größten Arbeitgeberinnen des Bundes. Unser Engagement erfolgt im gesellschaftlichen Auftrag: Jeden Tag beraten wir Menschen zu Themen rund um Ausbildung, Arbeit, Beruf und Arbeitsmarkt. Wir erbringen für Bürgerinnen und Bürger vielfältige Leistungen wie Arbeitslosengeld und Kindergeld. Damit dies erfolgreich geschehen kann, sind bei uns viele Menschen gemeinsam in unterschiedlichen Tätigkeiten und Dienststellen aktiv - nicht immer im direkten Kundenkontakt, immer jedoch für das gemeinsame Ziel.

Kundenorientierung und Gemeinwohl sind wesentliche Elemente unserer Arbeit. Unsere Kultur beruht auf Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung sowie offener und ehrlicher Kommunikation. Wir teilen unser Wissen und suchen gemeinsam nach der jeweils besten Lösung. Dabei ist die BA fähig und willens, kontinuierlich zu lernen, sich zu verändern und zu erneuern.

Studieren Sie praxisnah und finanziell unabhängig. Sichern Sie sich Ihre Chance auf eine berufliche Karriere mit hervorragender Perspektive.

Werden Sie mit dem Studiengang „Arbeitsmarktmangement“ eine Expertin bzw. ein Experte für alle Aufgabenfelder rund um den Arbeitsmarkt. Insbesondere für die Vermittlung von Ausbildungs- und Arbeitsplatzsuchenden.

Sie studieren unter besten Rahmenbedingungen an unserer Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Mannheim und absolvieren Ihre Praxisphasen in der Dienststelle Köln, Bergisch Gladbach oder Bonn.

Ihre Aufgaben und Tätigkeiten

- Einzigartig kombinierte Anlehnung von Wissen und Praxiserfahrung durch eine optimale Verbindung von fünf Studiensemestern und vier Praxissemestern.
- Mitarbeit in den anspruchsvollen und verantwortungsvollen Aufgabenbereichen der Agenturen für Arbeit und Jobcenter.



Volkswagen Financial Services AG
Praktikant (m/w/d) im Bereich Recruiting / Team Starters
 Braunschweig Praktikum Vollzeit Erschienen: vor 6 Tagen

[Jetzt bewerben](#) [Merken](#) [Teilen](#)



Spannende Herausforderungen meistert man am besten in einem stimmigen Umfeld. Mit einem zukunftsweisenden Arbeitgeber, der Dich individuell unterstützt und Dir auf Augenhöhe begegnet. Mit mehr als 10.000 Mitarbeitern in 48 Ländern weltweit ist die Volkswagen Financial Services AG mehr als Europas größter automobiler Finanzdienstleister. Wir sind der Schlüssel zur Mobilität.

Entdecke jetzt die vielfältigen Möglichkeiten für Deinen Start bei der VW FS AG.

Praktikant (m/w/d) im Bereich Recruiting / Team Starters
 Arbeitsort: Braunschweig

Ihre Aufgaben

Wer rechtzeitig die richtigen Weichen stellt, genießt freie Fahrt in eine erfolgsversprechende Zukunft. Ein Praktikum im Recruiting mit dem Schwerpunkt auf den Zielgruppen Schüler, Studierende und Alumni bei der Volkswagen Financial Services AG in Braunschweig bietet Dir die passende Gelegenheit dazu!

Du erhältst u.a. spannende Einblicke und unterstützt uns aktiv beim Rekrutieren der Talente von morgen. Ein Praktikum bei uns bedeutet: aktiv zu sein, sich neuen Herausforderungen zu stellen, Verantwortung zu übernehmen und wirklich etwas zu bewegen.

Wenn Du uns viel mitbringst, aber auch viel von uns verlangst, wird Dein Praktikum bei uns garantiert interessant!

Motiviert von der Arbeitsumgebung und elektrisiert von deinen Aufgaben bei uns? - Grundvoraussetzung erfüllt!

Das sind Deine Aufgaben:

- Als Teil des Recruiting-Teams unterstützt Du den gesamten Bewerbungsprozess der neuen Auszubildenden und Dual Studierenden der VW FS AG
- Du übernimmst die Planung, Organisation und Nachbereitung von Auswahlgesprächen
- Du kümmerst Dich um das Stellenschalten und Sichten von Bewerbungen bezogen auf die Zielgruppen der Studierenden und Alumni
- Darüber hinaus stellst Du die Zusammenarbeit mit Fachbereichen sowie externen Dienstleistern sicher
- Du nimmst an sämtlichen Austauschrunden im Team, mit dem HR Marketing, den Ausbilderinnen und dem Mitarbeiterservicecenter teil und bringst Dich aktiv mit Vorschlägen ein
- Du unterstützt durch Recherchen zu aktuellen Themen rund um die Ausbildung und das Recruiting

Abbildung 2: Austauschbare Stellenanzeigen auf StepStone
 Quelle: StepStone Suche „Trainee“, 2021.

Der Weg zur starken Employer Brand: das Beste von innen nach außen kehren

Wirksames Employer Branding braucht eine ganzheitliche Employer Brand-Strategie und einen systematischen Prozess. Starten Sie den Prozess im Unternehmen. Dadurch orientieren Sie sich hart an der Realität und den Stärken des Unternehmens. Darauf lässt sich aufbauen, um eine ambitionierte „Great place to work“-Botschaft zu kreieren.

Und wer weiß besser, wofür ein Arbeitgeber steht, welche Mehrwerte er bietet und was ihn von anderen Unternehmen differenziert als die eigenen Mitarbeiter.

„You can´t build a brand around an empty promise.“

Ausgangspunkt des Employer Branding ist die Unternehmensmarke, denn: Eine Marke ist nicht teilbar. In der Wahrnehmung der Zielgruppen sind die Grenzen

zwischen Unternehmens- und Arbeitgebermarke fließend. Bewerber kommen nicht nur als potenzielle Mitarbeiter, sondern vielfach auch als Kunden mit dem Unternehmen in Kontakt. Erlebte Inkonsistenzen zwischen Unternehmensmarke und Employer Brand schwächen das Markenimage als Ganzes. In Unternehmen selbst müssen Mitarbeiter dann auch die Unternehmensmarke in Denken, Fühlen und Handeln übernehmen, um konsistent gegenüber Kunden auftreten zu können. Dies ist das Spielfeld des Internal Branding.

Entsprechend ist die Unternehmensmarke durch arbeitnehmerspezifische Aspekte anzureichern und in der Arbeitgebermarkenidentität zu bündeln. Dabei gilt:

„Face the brutal facts.“



Abbildung 3: Prozess zum Aufbau einer starken Arbeitgebermarke
Quelle: ESCH, The Brand Consultants.

Denn am Ende des Tages muss der Arbeitgeber halten, was er verspricht. Sonst drohen Unzufriedenheit, Realitätsschocks und eine hohe Fluktuation. Der Start im Unternehmen und die Einbindung möglichst vieler Mitarbeiter legen nicht nur den Grundstein für eine hohe Authentizität, sondern auch ein hohes Commitment und Multiplikatoren für die spätere Umsetzung. Die Optionen, um das Bild bei den Mitarbeitern in Unternehmen zu erfassen, sind vielfältig. Sie reichen von quantitativen Studien bis hin zu qualitativen Ansätzen. Ersteres liefert repräsentative Einblicke und lässt den Vergleich zwischen unterschiedlichen Unternehmensbereichen, Regionen und Ländern zu. Die qualitative Stoßrichtung ermöglicht mit Fokusgruppen oder explorativen Interviews mehr in die Tiefe zu gehen und detaillierte Hintergründe zu erfahren. Mit der Wahl der richtigen Methodik stellen Sie sicher, dass Sie die Informationen erhalten, die Sie in dem Projekt weiterbringen und die Ihnen im wahrsten Sinne des Wortes Durchblick verschaffen.

Die Erfassung der internen Perspektiven, der Stärken und Schwächen sowie Nutzen und Gefühlswelten, die mit dem Unternehmen von Mitarbeitern

verknüpft werden, sind das Sprungbrett für die externe Analyse bei potenziellen Bewerbern. Idealerweise spiegeln Sie die interne Sicht mit der Wahrnehmung externer Zielgruppen. Leider wird häufig ausschließlich auf leicht zugängliche und branchenübergreifende Rankings sowie Studien mit Studenten und Absolventen zurückgegriffen. Solche Studien gibt es zuhauf. Sie zeigen, was derzeit bei potenziellen Mitarbeitern angesagt ist und was diese sich wünschen. Es fehlt allerdings der Bezug zu Ihrem Unternehmen. Insofern ist dies zwar hilfreich, aber letztendlich nur eine Krücke.

Denn solche Studien gehen in der Regel mit Einbußen bei der Attraktion von (Young) Professionals durch Exploration generischer Anforderungen und Imagefacetten einher, die den individuellen Besonderheiten des Arbeitgebers nicht gerecht werden. In diesem Fall kann die Strategie weder auf vorhandenen Stärken und Points-of-Difference aufbauen, noch geben solche Studien Auskunft darüber, welche der intern definierten Markeninhalte auch für externe Anspruchsgruppen relevant und authentisch sind.

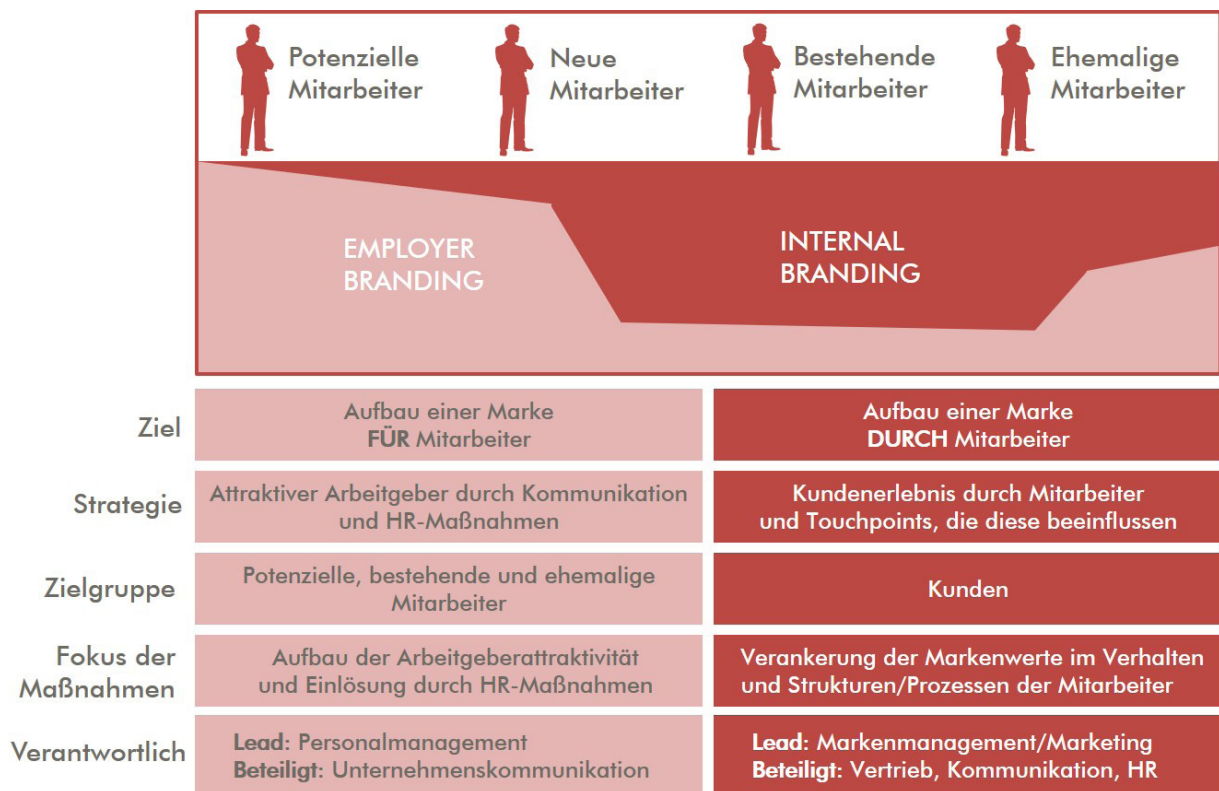


Abbildung 4: Employer Branding vs. Internal Branding
Quelle: Esch, Knörle, Strödter, 2014, S. 28.

Standardstudien sind Hilfskrücken:

Sie liefern allgemeine Insights, aber keine Spezifischen für Ihr Unternehmen.

Besser geeignet sind entsprechend individuelle Studien, die eine umfassende Analyse des aktuellen Arbeitgebermarkenimages sowie die passgenaue Spiegelung der spezifischen, intern erarbeiteten Markeninhalte erlauben. Der externe Blick macht die Anforderungen der Zielgruppen deutlich und gibt Aufschluss, wo man steht, wo Potenziale brachliegen und wo Grenzen bestehen. Auf dieser Grundlage können falsche interne Erwartungshaltungen aufgedeckt sowie eine authentische, relevante und zugleich eigenständige Employer Brand-Strategie entwickelt werden.

Viele Personaler verfügen leider nicht über große Budgets zur Finanzierung solcher Studien. Umso wichtiger ist es, pragmatische Zugänge zu suchen,

die Ihnen kostengünstig unternehmensspezifische Insights liefern. Natürliche Anknüpfungspunkte mit potenziellen Bewerbern oder erst kürzlich ins Unternehmen eingestiegenen Mitarbeitern sind nur ein paar der möglichen Optionen.

Auch mit geringem Budget sind spezifische Insights externer Zielgruppen möglich.

Eine Analyse ohne den Wettbewerb ist nur die halbe Miete: Nur wer seine Konkurrenz kennt, kann sich abgrenzen und Austauschbarkeit vermeiden. Begehen sie aber nicht den Fehler, nur an die üblichen Branchenverdächtigen zu denken. Ihr Wettbewerb ist viel größer. Wenn Sie als Bank einen IT-Spezialisten suchen, müssen Sie die Perspektive des Bewerbers einnehmen. Für diesen kommen dann auch Google, Amazon, BMW oder Siemens als Unternehmen in Frage.

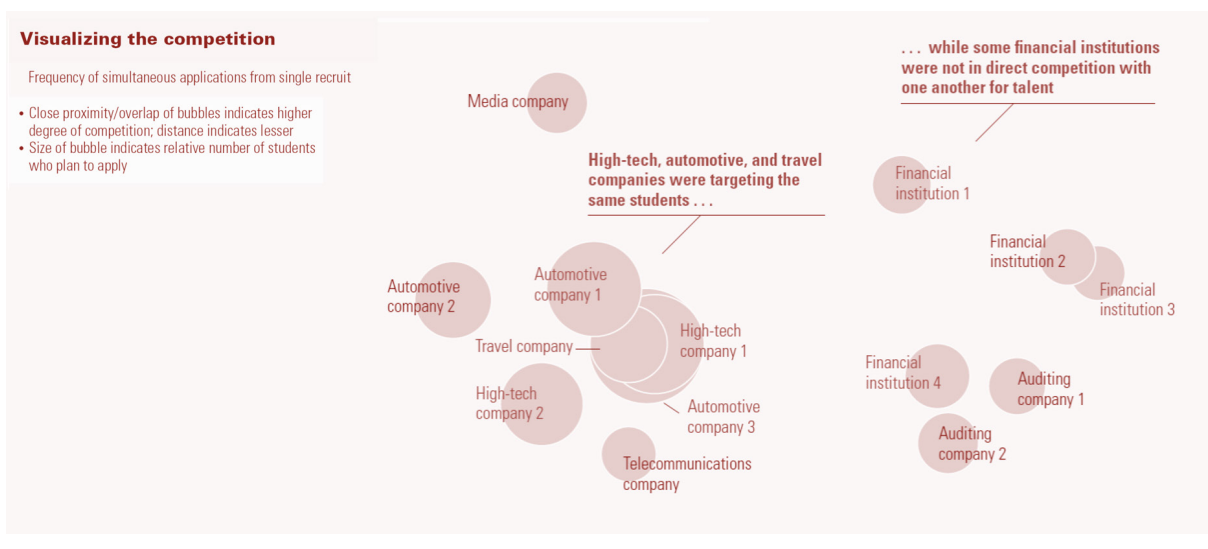


Abbildung 5: Bewerber fokussieren sich selten auf eine Branche.

Quelle: McKinsey, 2004.

Schauen Sie über den Tellerrand hinaus.

Die Einbeziehung von Best Practices „weit entfernter“ Branchen kann hilfreich sein.

Die intern und extern gewonnenen Erkenntnisse werden verdichtet und in der Arbeitgebermarkenidentität

auf den Punkt gebracht. Dabei sind sowohl Hard Facts (Nutzen, Eigenschaften des Unternehmens) als auch Soft Facts (Emotionen, Gefühle) zu berücksichtigen, um Herz und Hirn gleichermaßen anzusprechen und in Einklang zu bringen.

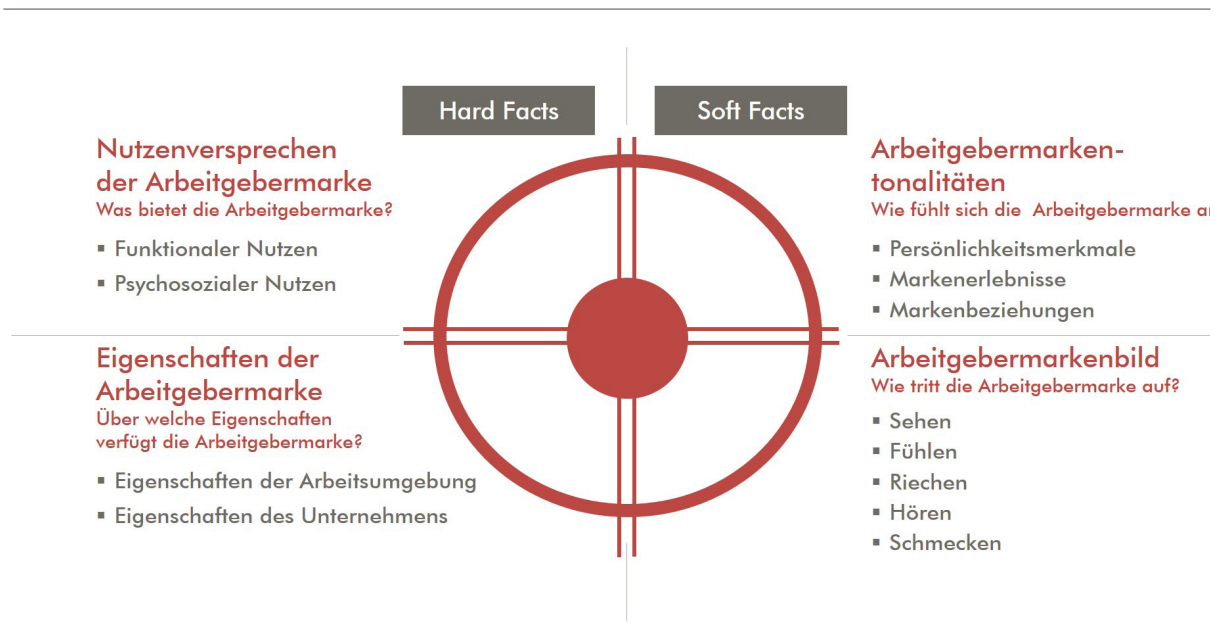


Abb. 6: Ansatz zur Erfassung der Arbeitgebermarkenidentität - das Markensterrad nach Esch
Quelle: ESCH, The Brand Consultants

Sprechen sie mit Ihrer Arbeitgebermarke Herz und Hirn der Bewerber an.

Die entwickelte Arbeitgebermarkenidentität wird in Form der Employer Value Proposition (EVP) oder auch „Great place to work“-Botschaft auf den Punkt gebracht.

Diese drückt in einem Satz aus, warum (potenzielle) Mitarbeiter das Unternehmen gegenüber dem Wettbewerb vorziehen sollten. Das Unternehmen 3M verspricht „Freedom to think and shape – to solve unsolved problems“ und zeigt damit, wie Corporate Brand und Arbeitgebermarke in Einklang gebracht werden kann.



3M



MARKENPOSITIONIERUNG

To solve unsolved problems innovatively.

ARBEITGEBERPOSITIONIERUNG

Freedom to think and shape – to solve unsolved problems.

Abbildung 7: Best Practice Beispiel - 3M
Quelle: Esch, Knörle, Strödter, 2014, S. 36.

Schaffen Sie die internen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung

70 Prozent der Strategien scheitern an einer schlechten Umsetzung. Je größer die Diskrepanz zwischen den Inhalten der Employer Brand und der gelebten Realität im Unternehmen, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns. Gerade dann sind besondere Anstrengungen notwendig, um das Wunschbild im Unternehmen durchzusetzen. Dazu fehlen meist die notwendigen Mittel und das Commitment des Top Managements. Engagierte und begeisterte Mitarbeiter: ja gerne, aber bitte ohne zusätzliche Budgets. Das geht so nicht:

There is no free lunch.

Wer Mitarbeiter nicht als zentralen immateriellen Wert des Unternehmens sieht und in diese investiert, sollte das Thema Employer Brand nicht in den Mund nehmen.

Es geht somit um die Verankerung der Arbeitgebermarke im Unternehmen. Schließlich spielen die eigenen Mitarbeiter im Rahmen des Employer Brandings eine zentrale Rolle. Entsprechend dürfen diese im Zuge der Umsetzung nicht das letzte Rad am Wagen bilden. Bevor die Arbeitgebermarke außerhalb des Unternehmens kommuniziert wird, ist diese im Unternehmen zu etablieren und im Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter – insbesondere im Personal- und Marketing-Bereich – fest zu verankern. So sollte beispielsweise das Recruiting bereits markenspezifisch erfolgen und sogenannte Right Potentials, d.h. Bewerber, die zur Marke passen, in den Fokus der Bemühungen stellen. IKEA macht via Online-Self-Assessment „Wie IKEA bist du?“ vor, wie es geht und rät Bewerbern gegebenenfalls auch von einer Bewerbung ab. Auf diese Weise können im Unternehmen monetäre sowie personelle Ressourcen eingespart und gleichzeitig Enttäuschungen auf Seiten beider Parteien vorgebeugt werden.

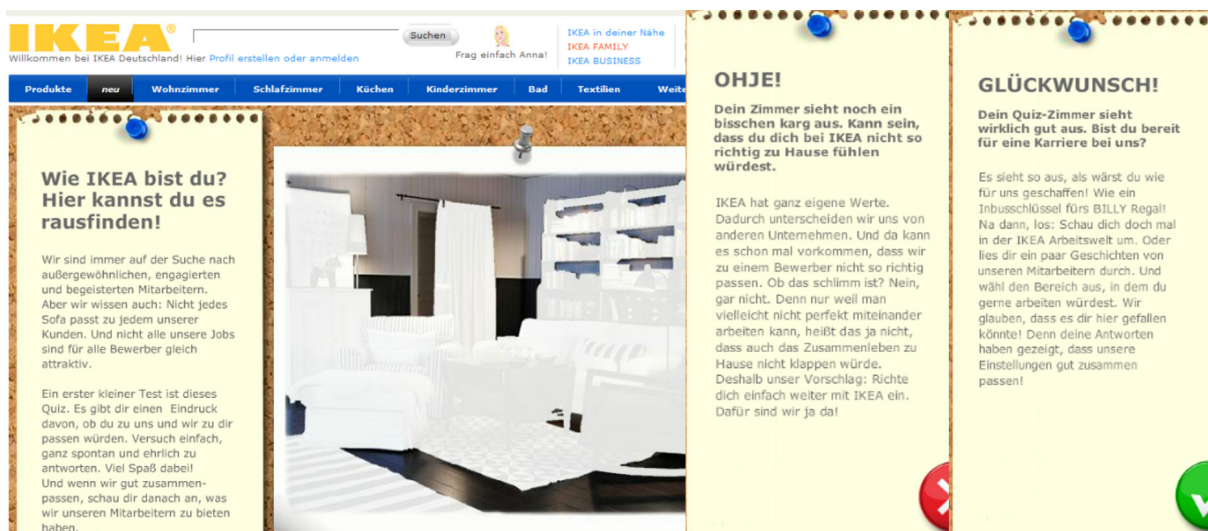


Abbildung 8: IKEA Self assessment (Quelle: IKEA Website 2013)
Quelle: Esch, Knörle, Strödter, 2014, S.61.

Touchpoints, Touchpoints an der Wand: wer sind die besten im ganzen Land?

Nach der Pflicht zählt die Kür und damit die externe Umsetzung der Arbeitgebermarke. Die EVP wahrnehmbar, differenzierend und authentisch zum Leben zu erwecken. Ein wirksames Kommunikationskonzept alleine reicht dabei nicht aus. Man muss auch an den richtigen Recruiting-Kontaktpunkten präsent sein, d.h. solchen, die für die jeweilige Zielgruppe wichtig sind. Dabei sind mitunter Kreativität und (für das Unternehmen) neue Kontaktpunkte gefragt. So

machte Alba Burger mit einem gebrandeten Food-Truck, der von Baustelle zu Baustelle fuhr und Burger verteilte, die Zielgruppe Handwerker auf sich als Arbeitgeber aufmerksam. IKEA hat hingegen ihren Produkten eine unternehmenstypische Anleitung zum Bewerben beigelegt. Die hohe Zahl an Bewerbungen, die daraufhin folgten, waren nicht nur äußerst passgenau, sondern zudem günstig in der Umsetzung.

IKEA® Building careers and a whole new media channel

BACKGROUND
In 2011 IKEA will open several new mega stores across Australia, including the largest in the Southern Hemisphere.

CHALLENGE
Find and recruit thousands of the 'right kind' of staff - i.e. people who love home decorating as much as IKEA.

SOLUTION
Career instructions were printed and placed inside the famous IKEA flat packs. Customers literally delivered the DM to themselves, then could also share it with friends and family. Not only did it talk directly to those who love the brand, it created a whole new media channel - the flat packs themselves.

RESULTS

- \$0 media spend
- \$0 postage
- 4285 quality applications
- 280 careers assembled
- A new media channel established

CAREER INSTRUCTIONS

1. Thinking about a job
2. Applying for a job
3. Interviewing
4. Celebrating success

ASSEMBLE YOUR FUTURE
Our new Sydney IKEA store opens this spring and we're looking for full and part-time retail staff. We need people in all areas, from check-out to childcare to the restaurant and stock replenishment. People who love home decorating. People like you.

Visit IKEA.com.au/jobs

IKEA®

Abbildung 9: Smartes Recruiting am Beispiel IKEA
Quelle: www.adeevee.com, 2011.

Um Eindruck zu schinden, müssen nicht nur die Stationen auf der Reise potenzieller Bewerber klar, sondern auch im Sinne einer positiven Candidate Experience ausgestaltet sein. Das dies in der Praxis mehr Wunsch als Wirklichkeit ist, zeigen diverse Studien. Die Mehrheit der Bewerber ist von der Bewerbungserfahrung nicht überzeugt – und schlägt zurück, indem (negative) Erlebnisse geteilt werden. Dadurch leidet nicht nur der Reiz des Arbeitgebers, sondern auch das Unternehmensimage und damit die Attraktivität bzw. Nutzungsbereitschaft von Produkten und Dienstleistungen.

Eine Betrachtung der aktuellen Personalmarketinglandschaft macht zudem deutlich, dass Digitalstrategien hier vielfach noch in den Kinderschuhen stecken. Über Karrierewebsites und das Schalten von Online-Anzeigen hinaus passiert meist wenig. Zwar sind einzelne Unternehmen in sozialen Medien präsent, den Aktivitäten liegt aber keine klare Strategie im Sinne der Marke oder der Zielgruppe zugrunde. Informationen allein bringen keinen Mehrwert. Bewerber wünschen sich tiefere Einblicke von echten Mitarbeitern, Storytelling und Interaktion. Cisco

macht mit der #IchoseCisco-Kampagne auf Instagram und Twitter vor, wie Mitarbeiter ihren Arbeitgeber in digitalen Medien promoten können. Unter dem genannten Hashtag bringen sie auf den Punkt, warum sie sich für Cisco als Arbeitgeber entschieden haben. Authentizität ist dabei stets das A und O. Etwas zu tun, weil es alle machen, es hipp oder viral multiplizierbar ist, ist keine gute Idee wie die zahlreichen Azubi-Rap-Kampagnen zeigen.

Last but not least gilt: „You can't manage what you don't measure“.

Wirksames und nachhaltiges Employer Branding kann nur auf Grundlage einer kontinuierlichen Erfolgskontrolle realisiert werden. Dazu sind die einzelnen Phasen der Candidate Experience – von der Bewerberansprache über die Selektion bis zur Bindung – mit Zielen sowie quantitativen bzw. qualitativen Kennzahlen zu hinterlegen und konsequent zu tracken. Nur dann können Entscheidungen fundiert getroffen, Fehlentwicklungen rechtzeitig gegengesteuert sowie Budgets und Ressourcen effizient eingesetzt werden.

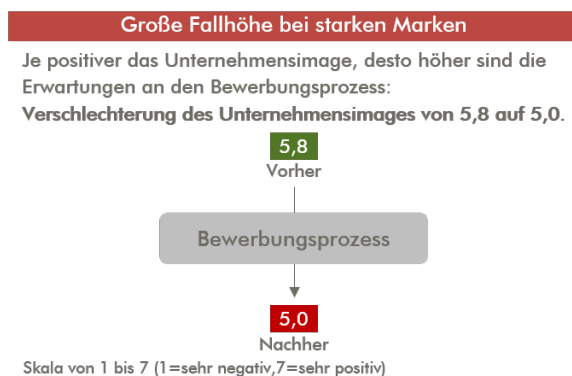
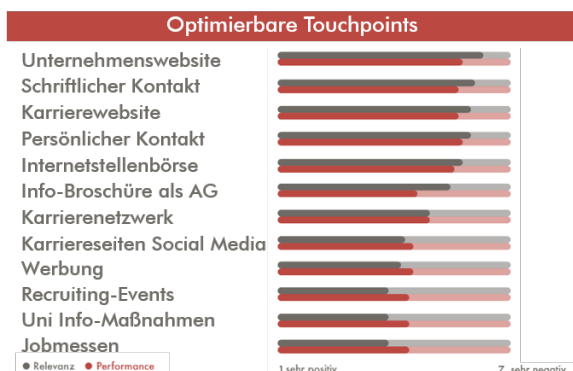
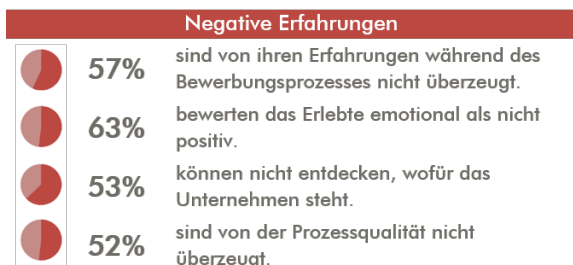


Abbildung 10: Marken leiden unter schlechten Bewerbungsverfahren
Quelle: ESCH. The Brand Consultants, Softgarden, 2015.

Vermeiden Sie die üblichen Fallen: 10 Tretminen, die den Erfolg hemmen

Bei der Entwicklung einer attraktiven Arbeitgebermarke gibt es viele Tretminen, die den Weg zum Ziel erschweren oder durch die ein bescheidenes Ergebnis produziert wird, das im Markt der Bewerber wirkungslos bleibt.

Tretmine 1: Hauptsache Kampagne, warum Strategie?

Hier herrscht das „Ich will Spaß“-Prinzip. Strategie ist öde, man verliert nur viel Zeit. Schöner ist es dagegen, auf die Schnelle in einem Kreativ-Sprint mit der Agentur das Thema aufzugleisen und direkt in schöne Bilder zu gießen. Nur leider nicht vom Erfolg gekrönt. Wie heißt es nicht umsonst „Ohne Fleiß kein Preis“.

Tretmine 2: Das können wir alleine.

Es ist richtig, dass Employer Branding im Verantwortungsbereich der Personalabteilung liegt. Ohne Frage sind mittlerweile bei vielen Unternehmen auch spezialisierte Stellen für den Bereich des Employer Branding geschaffen worden. Allerdings ist die Entwicklung des Employer Branding Teamarbeit. Marketing, Corporate Communication und Unternehmensstrategie sind in diesen Prozess zu involvieren. Der Prozess zur wirksamen Employer Value Proposition sollte gemeinsam beschritten werden. Dadurch wird gewährleistet, dass bei der Entwicklung der Employer Brand die Unternehmensmarke sowie Purpose, Vision und Unternehmensgrundsätze hinreichend berücksichtigt werden. Die verschiedenen Perspektiven erweitern den Blick auf das Thema. Wie sich das Projektteam letztendlich zusammensetzt, hängt auch davon ab, wo große Bedarfe im Unternehmen herrschen und welche speziellen Anforderungen aus unterschiedlichen Bereichen Berücksichtigung finden müssen.

Tretmine 3: Die Kirschen in Nachbars Garten.

Leider merken wir immer wieder, dass ein starker Hang dazu besteht, sich an aktuellen Erfolgskampagnen anderer Unternehmen zu orientieren und diese im Zweifel zu kopieren. Das ist genau das Gegenteil von dem, was man erreichen möchte: Differenzierung im Markt und das Hervorheben der eigenen Stärken.

Tretmine 4: Voller Fokus auf potenzielle Mitarbeiter und HR-Trends.

Häufig konzentriert man sich im vorausseilenden Gehorsam so sehr auf die Wünsche potenzieller Mitarbeiter und auf das, was gerade hinsichtlich Diversity, Inklusion, flexiblen Arbeitsplätzen und Work-Life-Balance angesagt ist, dass darunter das Profil verschwimmt. Den Trends folgen heißt nicht, ein klares Profil zu entwickeln. Sie zu berücksichtigen ist natürlich Teil des Prozesses, allerdings erfolgt die Evaluation des Ganzen aus den gewonnenen Insights heraus.

Tretmine 5: Quick and dirty, oder: das Ergebnis muss morgen her.

Auch bei kleinen Budgets gibt es keinen Grund dafür, die Entwicklung der Employer Brand-Strategie im Hauruck-Verfahren zu machen. Es ist mehr als sinnvoll, die oben genannten Schritte in einem vorab festgelegten Projektteam zu vollziehen. Werden von Verantwortlichen schnell Ergebnisse gefordert, um „morgen“ mit einer Kampagne starten zu können, fehlt es am richtigen Verständnis im Unternehmen. Daraus resultieren Zufallsergebnisse und nicht beste Lösungen.

Tretmine 6: Klar wissen wir, was unsere Stärken sind.

Das „wissen wir doch alle“-Prinzip ist leider weit verbreitet. Verantwortliche glauben zu wissen, wie Mitarbeiter das Unternehmen und die Stärken des Unternehmens sehen und glauben, die Gründe zu kennen, warum Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen. Dem ist meist nicht so, wie unsere Erfahrungen mit „Tag 1“-Erhebungen bei Verantwortlichen ergeben, die meist völlig unterschiedliche Bilder im Kopf haben.

Tretmine 7: Der Bauch entscheidet.

Sie sollten geschmäckerliche Urteile vermeiden und die Strategie auf einem soliden Fundament aufbauen, das idealerweise auf validen Kennzahlen basiert. Diese systematisch zu erfassen und zu bewerten, ist eine große Kunst im Rahmen eines solchen Prozesses.

Tretmine 8: Angst vor Fokus.

Eine gute Employer Value Proposition macht klar, wofür das Unternehmen bei potenziellen Mitarbeitern stehen möchte und damit auch, wofür nicht. Genau da tun sich allerdings viele Unternehmen schwer, diesen Fokus zu finden, der die Stärken des Unternehmens zeigt, für Mitarbeiter relevant ist, vom Wettbewerb differenziert und langfristig verfolgt werden kann. Als Gründe werden oft aufgeführt, dass jeder Unternehmensbereich andere Anforderungen hat und die Zielgruppen auch unterschiedliche Bedürfnisse und Wünsche hätten. Das mag zwar sein, entbindet Sie aber nicht davon, einen klaren Fokus zu finden.

Tretmine 9: Wenn wir die Kommunikation ändern, ist alles gut.

Nach dem Strategieprozess wird sich natürlich Ihre Kommunikationskampagne ändern. Doch das reicht meist nicht aus. Vielmehr ist der gesamte Recruiting-Prozess nochmals auf den Prüfstand zu stellen, damit Ihre potenziellen Mitarbeiter sich als Kunden behandelt fühlen und nicht als Bittsteller.

Tretmine 10: Heute dies, morgen das.

Es stimmt schon: Abwechslung macht Spaß, aber hilft wenig beim Aufbau eines klaren, relevanten und differenzierenden Arbeitgeberimages. Dazu bedarf es der kontinuierlichen Umsetzung der Botschaft über alle Kommunikationskontakte im Rahmen der Candidate Experience. Ständige Wechsel der Kommunikationsbotschaften und -auftritte wirken hier kontraproduktiv und hinterlassen ein zersplittertes Bild bei potenziellen Bewerbern. Es gilt auch hier: Steter Tropfen höhlt den Stein.

Belohnen Sie sich mit engagierten Mitarbeitern und gesteigerter Unternehmensperformance

Auch wenn es sich beim Employer Branding um einen langfristigen Prozess handelt, lohnt es sich. Eine starke Arbeitgebermarke wirkt nicht nur in Richtung Bewerber, sondern auch nach innen. Sie steigert nicht nur die externe Anziehungskraft, sondern erleichtert das Recruiting von zur Marke passenden Mitarbeitern, senkt Fluktuationsraten, Fehlzeiten sowie administrative Personalkosten. Zudem zahlt eine starke Employer Brand auf die Zufriedenheit und Motivation bestehender

Mitarbeiter ein und steigert dadurch die individuelle und unternehmensweite Arbeitsproduktivität. Eine Win-Win-Situation für Bewerber, Mitarbeiter und Unternehmen.

Wie heißt es so schön: Das Beste kommt zum Schluss.

Mit der folgenden Abbildung überzeugen Sie Entscheider, den Prozess richtig zu durchlaufen und in das Employer Branding zu investieren. Viel Erfolg dabei!

Wirkung auf das RECRUITING und (potentielle) MITARBEITER			Einfluss auf den UNTERNEHMENSERFOLG		
		bis zu			bis zu
	Höhere Qualität der Bewerbungen	+50%		Mehr Umsatz	+20%
	Schnellere Stellenbesetzung	+100%		Erhöhte Unternehmensleistung	+16%
	Geringere Kosten pro Einstellung	-43%		Mehr Innovationen	+12%
	Reduzierte Fluktuation durch höhere Mitarbeiterpassung	-28%		Gesteigerte Kundenbegeisterung	+12%
	Gesteigertes Mitarbeiterengagement und Commitment	+12%		Erhöhter Return on Investment	+12%

Abbildung 11: Eine starke Arbeitgebermarke wirkt nach innen und außen
 Quelle: LinkedIn, 2016; NCMM, 2016; Glassdoor, 2020; Top Job-Trendstudie, 2015; Gültekin, Eda, 2011.
 Diese Grafik wurde unter Verwendung von Ressourcen von Flaticon.com erstellt

Literaturempfehlungen



Internal Branding

Gerade Mitarbeiter prägen wesentlich das Bild der Marke. Als Markenbotschafter sind sie oft der wichtigste Kontakt zu Kunden und Geschäftspartner. Gezielte Maßnahmen, um die richtigen Mitarbeiter für ein Unternehmen zu finden, und die Marke in Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter zu verankern, gewinnen an Bedeutung.

Dieses Buch zeigt systematisch Maßnahmen zur Entwicklung eines wirksamen Employer Branding. Es zeigt zudem, wie die Marke wirksam im Unternehmen durch Internal Branding-Maßnahmen verankert werden kann. Das Ganze wird anhand einer Vielzahl von Beispielen und Best Practices verdeutlicht.

Neben fundierten theoretischen Ansätzen fließen auch unsere Beratungserfahrungen aus einer Vielzahl von Projekten ein.

Esch, F.-R. / Knörle, Ch. / Strödter, K. (2014):
Internal Branding, 1. Aufl.,
188 Seiten, 31,99 Euro, ISBN 9783800647934



Strategie und Technik der Markenführung

Das Standardwerk der Markenführung zeigt systematisch Rahmenbedingungen, Ziele und Grundstrategien der Markenführung. Aufbauend auf der Entwicklung und Umsetzung der Markenidentität und der Markenpositionierung als Fundament der Markenführung analysiert es Aufbau und Gestaltung von Marken sowie das Wachstum mit Marken. Anschließend erfolgt eine intensive Fokussierung auf komplexe Entscheidungen zur Markendehnung, auf die Bildung von Markenallianzen sowie die Führung von Markenportfolios und Markenarchitekturen. Das Buch schließt mit einem Beurteilungssystem zur Markenkontrolle.

Esch, F.-R. (2018):
Strategie und Technik der Markenführung, 9. Aufl.,
791 Seiten, 39,99 Euro, ISBN 9783800654680



Behavioral Branding

Marken existieren in den Köpfen von Kunden, Mitarbeitern und anderen Anspruchsgruppen. Die Bedeutung von Behavioral Branding, der Umsetzung von markenkonsistentem Verhalten, ist bei der erfolgreichen Markenprofilierung bislang allerdings nur unzureichend berücksichtigt worden. Die Autoren zeigen Methoden zur Analyse der Schwachstellen im Brand Behavior des Mitarbeiters auf. Sie entwickeln ein strategisches Konzept, um die Marke durch Mitarbeiter-Kunden-Interaktion zu stärken. Sowohl dem Praktiker als auch dem interessierten Wissenschaftler werden zahlreiche Instrumente vorgestellt, aus denen der richtige Mix für das Brand Behavior im Unternehmen abgeleitet werden kann. Zur Veranschaulichung werden aktuelle Ergebnisse aus Forschungsprogrammen sowie Beiträge aus unterschiedlichsten Branchen angeführt (BMW, EnBW, Lufthansa, Nestlé, Swisscom, Zurich).

Tomczak, T. / Esch, F.-R. / Kernstock, J. / Herrmann, A. (2012):
Behavioral Branding, 3. Aufl.,
485 Seiten, 79,99 Euro, ISBN 9783834932143

ESCH. The Brand Consultants GmbH

Kaiser-Friedrich-Ring 8
66740 Saarlouis

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

E-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.