

Warum zu uns? Die richtigen Mitarbeiter gewinnen!

Employer-Branding gewinnt an Bedeutung: McDonald's sieht bereits in zwei Jahren Engpässe bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter. Vor allem Mittelständler haben zunehmend Probleme, High Potentials zu finden, die auch zu ihrem Unternehmen passen

Die Relevanz des Employer-Brandings ist bekannt und wird in Zukunft noch weiter steigen. Der Engpass vieler Unternehmen wird weniger der Absatzmarkt werden, sondern der Markt für Talente.

Mitarbeiter werden zu Wachstumsbegrenzern, wenn es nicht gelingt, das eigene Unternehmen für sie attraktiv zu machen. Das Handwerk kann jetzt schon ein Lied davon singen. Die große Bedeutung und die Potenziale des Employer-Brandings zeigt eine aktuelle Studie von Esch. The Brand Consultants, in der 175 deutsche Unternehmen (von Mittelstand bis Dax 30) zum Status quo des Employer-Brandings befragt wurden. 70 Prozent der befragten Manager schätzen die Bedeutung als hoch ein. Dies impliziert aber noch lange keine wirksame Umsetzung. Gerade einmal 24 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass Employer-Branding in ihrem Haus aktuell eine wichtige Rolle spielt. Dafür mag es viele Gründe geben. Vielfach werden Kapazitäten von Personalbereichen durch Verwaltungsaufgaben blockiert und es fehlen Ressourcen für ein professionelles Arbeitgebermarkenmanagement. Damit stellt es Unternehmen vor eine große Herausforderung, eine wirksame Employer-Branding-Strategie zu entwickeln und umzusetzen.

Dabei ist das Potenzial des Employer-Brandings durchaus bekannt. 69 Prozent der Befragten erwarten dadurch eine Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber, 42 Prozent eine bessere Passung und 54 Prozent eine bessere Qualität der Bewerber. Eine starke Arbeitgebermarke

Eine starke Employer-Brand zahlt sich aus – nach innen und nach außen

Unser Autor
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch



Direktor Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, EBS Business School, Wiesbaden. Gründer, Esch. The Brand Consultants, Saarlouis. Mehr dazu unter esch-brand.com

erhöht also nicht nur die Anzahl der Bewerbungen, sondern senkt gleichzeitig den Aufwand für das Recruiting durch die bessere „Passung“ der Bewerber zum Unternehmen. Der „Marken-Fit“ der Mitarbeiter führt weiter zu einer Reduktion der Fehl- und Fluktuationskosten, erhöht das Commitment und steigert Motivation und Leistungsbereitschaft.

Employer-Branding gewinnt aber nicht nur im War for Talents an Bedeutung. Auch für die Corporate Brand wird das Arbeitgeberimage immer wichtiger. dm, 2015 zum zweiten Mal in Folge als bester Arbeitgeber im Einzelhandel ausgezeichnet, wirbt unter anderem

Erfolgreiches Employer-Branding erfordert konsequente Umsetzung

im Radio mit den Entfaltungsmöglichkeiten für seine Mitarbeiter. Die Auszubildenden nehmen beispielsweise mehrfach an Theaterworkshops teil, in denen sie sich selbst ausprobieren und weiterentwickeln können. Mit diesem Konzept werden zum einen potenzielle Mitarbeiter angesprochen. Gleichzeitig wird die nachhaltige und verantwortungsvolle Ausrichtung der Marke dm weiterdekliniert und gewinnt hierdurch in den Augen der Kunden an Glaubwürdigkeit. Als Folge steigen die Kundenzufriedenheit und die wahrgenommene Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb.

Wie das Beispiel dm verdeutlicht, lässt sich Employer-Branding nicht auf eine Kampagne beschränken. Vielmehr muss die Arbeitgeberpositionierung im Unternehmen umgesetzt und gelebt werden, um (potenzielle) Mitarbeiter zu überzeugen. Die Voraussetzung hierfür ist ein konsequentes Arbeiten entlang des Employer-Branding-Prozesses: von der Strategie über die Umsetzung bis zum anschließenden Controlling.

Die Bedeutung dieser Schritte wird zwar gesehen, die Performance in den Unternehmen hinkt allerdings deutlich hinterher. Den größten Bedarf gibt es dabei ganz offensichtlich bei der Entwicklung der Strategie und deren Umsetzung nach innen und an den Recruiting-Touchpoints.

Unternehmen, die ihr Employer-Branding erfolgreich gestalten, folgen einem systematischen Prozess. Bei anderen Unternehmen lassen sich hingegen



typische Lücken offenbaren, die zwangsläufig zu suboptimalen Lösungen führen. Auf die größten Hürden wird im Folgenden eingegangen.

Das größte Defizit bei der internen Analyse liegt in der mangelnden Berücksichtigung der Mitarbeiter und einer zu geringen Erfassung charakteristischer Merkmale der Employer-Brand aus ihrer Sicht. Somit besteht die Gefahr mangelnder Erdung, sodass daraus eine zu stark von der Realität abgehobene Employer-Brand resultieren kann. Es bestehen allerdings darüber hinausgehende Potenziale bei der Erfassung weiterer interner Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren für die

Hürde 1: Bruchstückhafte Bestandsaufnahme im Unternehmen

Hürde 2: Rudimentäre Kenntnis des Wettbewerbs und potenzieller Bewerber

Employer-Brand, der klaren Zielgruppendefinition mit Hinterlegung von zielgruppenspezifischen Merkmalen sowie der Erfassung der relevanten Kontaktpunkte mit den Zielgruppen.

Die Analyse der Stärken und Schwächen der Wettbewerber ist für viele Unternehmen noch Neuland. Insofern darf es nicht überraschen, wenn viele Unternehmen mit Allgemeinplätzen aufwarten und eine Differenzierung im Markt schwerfällt. Besser sieht es hingegen bei der Analyse des Arbeitgeberimages und der Zielgruppenbedürfnisse aus. Diese wird von 43 beziehungsweise 42 Prozent der befragten

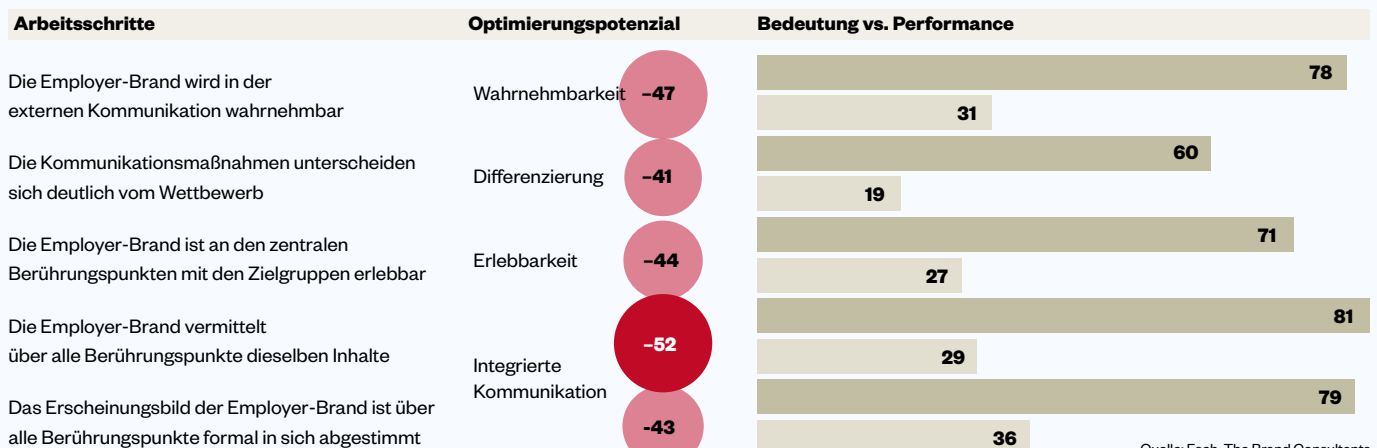
Unternehmen durchgeführt. Allerdings scheint es gerade an der Kenntnis spezifischer Bedürfnisse potenzieller Mitarbeiter noch zu hapern. Das Delta von Bedeutung und Performance liegt hier bei 36 Prozent. Man verlässt sich hier somit stärker auf allgemein zugängliche Studien statt auf differenzierte Messungen.

Eine wirksame Strategie gibt die Richtung für alle Folgemaßnahmen vor. Auch hier gibt es akuten Handlungsbedarf. Üblicherweise wird eine Markenstrategie durch eine zukunftsgerichtete Synthese von Innen- und Außenwahrnehmung zur Marke entwickelt. Dieser Königsweg wird bei der Employer-Brand kaum beschritten. Zwar stimmen 80 Prozent der Unternehmen zu, dass dies wichtig ist, allerdings setzen nur 37 Prozent eine Employer-Branding-Strategie um. Die Logik: Entweder ist der Fokus dann zu stark nach innen gerichtet und man verliert

Anspruch und Wirklichkeit beim Employer-Branding

Der Unterschied zwischen Umsetzung und Bedeutung an Recruiting-Touchpoints, Angaben in Prozentpunkten

Bedeutung **Performance**



Quelle: Esch. The Brand Consultants



die Kundenbedürfnisse aus dem Auge, oder das Ganze ist zu einseitig an der Zielgruppe orientiert und man vollzieht eine Defizitausgleichstrategie, statt sich auf die Stärken der Employer-Brand zu konzentrieren. Anders bei DHL: Hier wurde die interne Wahrnehmung durch Managerinterviews konkretisiert, während bei den Kunden differenzierende und relevante Eigenschaften von DHL erfragt

wurden. Das Ergebnis: eine authentische und präferenzstiftende Identität. Wir sprechen hier vom Yin und Yang des Employer-Brandings: Die Stärken der Corporate Brand sind mit den spezifischen Anforderungen der Zielgruppe zu vermählen und in Einklang zu bringen.

Besser scheint hingegen der Abgleich zwischen Corporate Brand und Employer-Brand zu erfolgen, wenn gleich wir hier beobachten, dass die Employer-Brand häufig in einem getrennten Prozess durch den Personalbereich entwickelt wird. Die „Passung“ wird dann oft ex post verargumentiert, statt sie systematisch aus der Corporate Brand abgeleitet zu haben. Dies führt häufig zu Folgeproblemen im Unternehmen, wenn die Inhalte der Employer-Brand zu stark von der Corporate Brand abweichen. So ist es nicht sinnvoll, Work-Life-Balance zu versprechen, wenn im Unternehmen eine herausfordernde Leistungskultur herrscht. Die Umsetzung ist ganz offensichtlich die größte

Hürde 3: Eine wirksame Employer-Branding-Strategie ist meistens das Nadelöhr

Hürde 4: Eklatante Schwächen bei der Employer-Brand-Delivery

Achillesferse des Employer-Brandings.

Wer kennt sie nicht, die lachenden Menschen, die politisch korrekt jeweils Männer und Frauen sowie Menschen mit unterschiedlichen Hautfarben abbilden, um dem Thema Diversity gerecht zu werden? Dass dies nicht zur differenzierten Umsetzung einer Employer-Brand-Strategie beitragen kann, scheint klar. Hinzu kommen noch die immer gleichen All-

gemeinplätze von Teamwork oder Work-Life-Balance. Von Differenzierung keine Spur. So sehen es auch die befragten Manager. Die Ergebnisse sind ernüchternd: Die Deltas von Bedeutung und Performance liegen bei der Wahrnehmbarkeit der Botschaft, der Differenzierung vom Wettbewerb, dem Erlebarmachen der Employer-Brand

und der konsistenten Vermittlung über alle relevanten Kontaktpunkte zwischen 41 und 52 Prozent. Hier wäre es angebracht, dass sich Unternehmen an erfolgreichen Benchmarks wie Ikea oder Audi orientieren, die systematisch über alle Kontaktpunkte einen differenzierenden und relevanten Auftritt realisieren, der nahtlos an die Unternehmensmarke anknüpft. Von solchen Unternehmen kann man viel lernen, auch was die Koordination und Aufgabenteilung der einzelnen Kontaktpunkte betrifft.

Roadmap für mehr Erfolg im Employer-Branding

Der 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 zu dem und die Bindung an das Unternehmen gesteigert und die Marke nachhaltig gestärkt. Unternehmen wie 3M zeigen seit Jahren, wie es geht: Aus dem Anspruch der Unternehmensmarke „We want to solve unsolved problems innovatively“ wurde die Employer-Brand-Value -Proposition „Freedom to think and shape – to solve unsolved problems“ abgeleitet. Kommuniziert wird dies durch den Slogan „Die Erfinder“

mit passenden Bildern, etwa von Bergsteigern, die einen Gipfel erklommen haben und diesen mit einer 3M-Fahne markieren: unternehmensspezifisch, relevant und eigenständig. Die Fluktuationsquote des Unternehmens ist mit 0,6 Prozent extrem gering. Ein solcher Erfolg ist nur durch einen systematischen Prozess mit klar nachzuvollziehenden Einzelschritten möglich: einer differenzierten internen und externen Analyse, der Festlegung der Employer-Brand-Identität auf Basis der Unternehmensmarkenidentität, der Entwicklung einer Employer-Brand-Value -Proposition (EVP), der Umsetzung der EVP an den relevanten Recruiting-Touchpoints sowie in den HR-Prozessen sowie einer abschließenden Erfolgskontrolle mit aussagekräftigen KPIs zur laufenden Optimierung von Strategie und Maßnahmen. **Ⓛ**

Silicon Valley: Schlaraffenland für High Potentials

Gratisessen, Fitnessstudios, die Komplettübernahme der Krankenversicherung und Lümmelecken zum Entspannen: Bei Unternehmen im Silicon Valley gibt es das alles – und mehr. Denn der Kampf um die besten Köpfe ist nirgends härter als hier.

„Wenn etwas nach innen strahlt, dann strahlt es automatisch nach außen“, sagte Ashish Sahu mal in einem Interview mit dem Magazin Brandeins. Der ehemalige Amazon-Mitarbeiter arbeitet seit einigen Jahren für den Softwareentwickler SAP im kalifornischen Silicon Valley im Bereich der Produkt-Technologie. Er weiß: Wenn es um die Wahl des Arbeitsplatzes geht, ist Geld nicht alles. Denn Geld schafft nicht automatisch Zufriedenheit – und zufriedene Mitarbeiter sind nun mal die besseren Mitarbeiter.

Was Sahu für sich selbst als Arbeitnehmer erkannt hat, ist längst zum Dogma der Firmen im US-amerikanischen Tech-Hub geworden. An Bewerbungen um Jobs mangelt es Giganten wie Google, Facebook und Co. hier zwar nicht: Allein bei Google gehen jährlich rund 1,5 Millionen davon ein. Doch der Kampf um die besten Köpfe ist härter denn je zuvor: 2013 waren von den 1,2 Millionen Arbeitnehmern in den Landkreisen San Mateo und Santa Clara rund 455 000 bei Hightech-Firmen beschäftigt.

Google macht's vor

Das Tauziehen um die größten Talente konnte man jüngst unter anderem an der Fehde zwischen Apple und dem Autohersteller Tesla Motors beobachten: Angeblich warb der Computerhersteller massenhaft Spezialisten von Elon Musks Unternehmen ab und versprach Überläufern 250 000 Dollar Antrittsgage plus 60 Prozent Gehaltssteigerung gegenüber dem alten Job. Auch wenn nur wenige diesem Angebot nachgegangen sein sollen, wird eines umso deutlicher: Gute Mitarbeiter lassen sich die Konzerne im Silicon Valley etwas kosten – und übertreffen sich dabei gegenseitig.

Die Vorlage für gutes Employer-Branding hat dabei Google geschaffen. Der Internetkonzern landet seit mehreren Jahren auf Platz eins der beliebtesten internationalen Arbeitgeber, weil er sich unter diesen erfolgreich als offenes und kreatives Unternehmen positioniert hat – unter anderem durch Gratis-Verköstigung in mehr als 30 Kantinen, eine Flotte Fahrräder und Mietwagen zur kostenlosen Nutzung, mit WLAN ausgestattete Shuttle-Busse von und nach San Francisco, Sporteinrichtungen, Massage-Sessel, Schlafräume. Hinzu kommt ein Management, das den Anforderungen der modernen Fachkräfte-Generation entspricht.

„Google kann punkten, weil es trotz seines gigantischen Wachstums einen Teil seiner Start-up-Mentalität bewahrt hat. Flexible Arbeitszeiten, flache Hierarchien, freies Essen für alle, gemütliche Couchecken statt steriler Besprechungsräume und die Freiheit, einen Tag in der Woche an einem eigenen Projekt zu arbeiten, überzeugen die Jugend“, fasst das Stefan Lake, Deutschland-Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Universum, zusammen.

Leistung statt Präsenz

Die Konkurrenz macht es Google nach. Bei ihrem Amtsantritt führte Yahoo-Chefin Marissa Meyer offene

Gesprächsrunden der Geschäftsführung mit den Mitarbeitern ein – ganz im Stil der Freitag-Sessions von Google-Gründer Larry Page und Sergey Brin. Angestellte beim Zuckerberg-Unternehmen Facebook können ihr Abendessen gleich vor Ort kochen lassen und mit nach Hause nehmen – oder, falls das Arbeitspensum das nicht erlaubt, kostenlos mit ihren Familien in der Unternehmenscafeteria essen. Insgesamt investiert der Konzern rund 3 000 US-Dollar pro Familie in Ausgaben rund um den Nachwuchs und bietet zusätzlich Adoptionshilfen im Wert von bis zu 5 000 Dollar an.

Beim Softwareanbieter Evernote bekommt jeder Vollzeit-Mitarbeiter zweimal monatlich umsonst seine Wohnung geputzt und das Start-up Eventbrite schaffte unlängst die begrenzte Anzahl von Urlaubstagen ab – weil es stärker auf Leistung setzen will als auf tatsächliche Präsenz und den Mitarbeitern dadurch Vertrauen entgegenbringen möchte.

Wer gibt, gewinnt

„Mach das Leben einfacher für deine Mitarbeiter“ lautet das dazu passende Credo von Googles Personalchef Laszlo Bock. Die Kalkulation: Je mehr eine Firma ihren Mitarbeitern gibt, desto mehr bekommt sie von ihnen zurück. Und die Rechnung scheint aufzugehen: Wer im Silicon Valley arbeitet, identifiziert sich mit seiner Aufgabe, seinem Arbeitgeber – und gibt sich nicht selten Stück weit für ihn auf. Arbeitszeiten von 60 bis 80 Stunden die Woche sind hier normal, nirgends sonst ist die Innovationsdichte derart hoch, sprießen so viele Start-ups aus dem Boden.

Arbeit ist hier Leben, ist Selbstverwirklichung. „Der Arbeitsplatz wird in diesem Ansatz zum Ort, an dem man sich wohlfühlen sollte – nicht zum kühlen, effizienzoptimierten Bürostuhl“, weiß auch Constanze Buchheim, Geschäftsführerin des Personalberatungsunternehmens iPotentials. Und wer sich wohlfühlt, arbeitet besser. Da strahlen dann Mitarbeiter und Arbeitgeber.



Alster statt Büro: Bei Google Hamburg wird auch mal vom Boot aus gearbeitet