

**REICHT
ES NICHT,
WENN
UNSERE
AUTOS
TOLL
SIND?**

Nein, schon lange nicht mehr. Der Job soll auch Spaß machen. Die Autobranche muss lernen, sich als toller Arbeitgeber zu präsentieren. Noch hapert es daran gewaltig. Von **Franz-Rudolf Esch** und **Johannes Hanisch**

Die Autoindustrie sucht händeringend Nachwuchs. Es geht um neue Technologien, neue Produktionsprozesse, neue Vertriebswege. Es geht um ein neues Selbstverständnis. Und um die Menschen, für die dieses neue Selbstverständnis – mit dem sich OEMs ebenso schwertun wie Zulieferer – selbstverständlich ist.

Ein Blick auf die Stellenausschreibungen von Audi, BMW oder Volkswagen verrät: Es entwickeln sich Berufsfelder, die es rund um das Auto so bisher nicht gab. Ob es um elektrische Antriebe, CFK-Werkstoffe oder innovative Kundenfunktionen geht. Um hierfür die richtigen Mitarbeiter anzuziehen, reichen schöne, schnelle Autos im Showroom nicht aus. Nicht die Marke des Autos ist wichtig, sondern die Marke des Arbeitgebers.

Es geht um das Image eines Unternehmens als Arbeitgeber in den Köpfen von Bewerbern und Mitarbeitern. „Employer Branding“ lautet das Fachwort dafür. Und dieses Image ist eben nicht identisch mit dem Image des Autos. Dacia-Modelle beispielsweise sind aus Kundensicht attraktiv, weil sie weniger Geld kosten als die der Konkurrenz. Für den Arbeitgeber Dacia/Renault wäre es gleichwohl fatal, wenn Mitarbeiter erwarten würden, weniger Geld zu verdienen als bei der Konkurrenz.

Yin und Yang der Marke

Wofür also will eine Marke als Arbeitgeber stehen? Wünsche und Bedürfnisse potenzieller Arbeitnehmer müssen getroffen werden, ohne mit der Identität der Marke des Produkts zu kollidieren. Die bereits vermittelte Markenidentität darf nicht beschädigt werden. Dies ist gewissermaßen das Yin und Yang des Employer Brandings. Es geht sowohl um konkreten Nutzen als auch um Emotionen, also sowohl um das „What’s in it for me?“ als auch das „How do I feel about it?“

Zwei Beispiele: Mercedes-Benz steht für Perfektion und Seriosität, kann sich über die sicheren Arbeitsplätze, das hohe Gehalt und den ebenso hohen Status positionieren. Die Marke Mini hingegen – jugendliche Sportlichkeit und Enthusiasmus verkörpernd – muss als Arbeitgeber über die kreative Ansprache vermitteln, dass Mini

auch als Unternehmen weniger formal ist. Beide Bestandteile der Marke müssen sich ergänzen, eben weil die künftigen Mitarbeiter das Unternehmen ja kennen – als Kunden.

Um hier anzudocken, müssen die vorhandenen Markenwerte aufgegriffen und im neuen Zusammenhang – „wir als Arbeitgeber“ – variiert werden. Die Botschaft geht nicht nur an Bewerber, sondern auch an die bereits beschäftigten Mitarbeiter und wird so bei beiden implementiert.

Beispielhaft dafür ist die Kampagne von ThyssenKrupp, in der Kinder von Mitarbeitern die Projekte der Eltern vorgestellt haben. Hier wird sowohl gezeigt, was die Mitarbeiter leisten als auch der Stolz darauf kommuniziert. Entscheidend ist dabei der Fit zwischen beiden Perspektiven. Denn: Die Marke ist nicht teilbar.

Damit der Markenauftritt konsistent ausfällt, ist auch beim Employer Branding die formale und inhaltliche Integration entscheidend: Der Arbeitgeber muss durch die verwendeten Farb- und Formcodes klar erkennbar bleiben. Audi hat dies über die vergangenen Jahre vorbildlich gemacht: Die Employer-Brand-Kampagne ist immer dem aktuellen Markenauftritt gefolgt. Konsistenz und Einzigartigkeit sind die entscheidenden Stichwörter, auch in der Ansprache von Bewerbern und Mitarbeitern.

Konsistenz ist einfacher gefordert als umgesetzt. Bei vielen Autoherstellern bleibt unklar, wofür die Marke als Arbeitgeber steht. Und die Stellenanzeigen oder Karriereportale folgen häufig Branchenklischees, indem sie eine Gruppe von lächelnden Mitarbeitern in austauschbaren Bildmotiven abbilden. Wer den Namen der Unternehmen abdeckt, ist aufgeschmissen: Wer sucht denn da?

Attraktiv. Ohne eigenes Zutun

Das geht auch anders. Besser nämlich. Die Lufthansa beispielsweise kommuniziert seit Jahren mit spezifischen Bildmotiven, welche die Liebe zum Fliegen emotional ausdrücken: Eine Pilotenbrille – verbunden mit dem Slogan „Bist du bereit, diese zu tragen?“ – reicht bereits aus, um ein attraktives Arbeitgeberimage aufzubauen.

Als attraktiv gilt die Automobilindustrie sowieso. Besonders die deutschen OEMs finden sich immer auf den vordersten Plätzen →

der diversen Arbeitgeber-Rankings. Allerdings tun sie kaum etwas dafür. Wie es besser geht, zeigt der Zulieferer Continental. Er vermittelt mit einem Rennwagen der 50er-Jahre und dem Slogan „Are you auto-motivated? – Welcome!“ eine branchenspezifische Ansprache, die bewusst Bewerber anspricht mit „Benzin oder Diesel im Blut“.

Anders als Continental sind die meisten Zulieferer gefordert, überhaupt als Marke bekannt zu werden. Dies vor allem, indem sie eine Botschaft über ihre Produkte übermitteln und indem sie sich als Arbeitgeber profilieren – nur so gelangen Unternehmen in das „Relevant Set“ des Nachwuchses. Aufmerksamkeitsstarke Anzeigen mit kreativen und gleichzeitig aussagekräftigen Bildmotiven sind dazu ein erster Schritt. Der Zulieferer Brose hat hier ein Beispiel gesetzt, das der Bekanntheit von Produkten und Marke gut getan hat: Unter dem Slogan „Technik- Schwärmer gesucht“ wurden einige der Produkte in Form von Schmetterlingen angeordnet und schaffen so Aufmerksamkeit und einen emotionalen Link zum eher technischen Produktportfolio.

Was aber können Zulieferer leisten, die meist technische Komponenten herstellen? Hier gilt die Maxime: Stellen Sie den Nutzen Ihrer Leistungen heraus! Vermitteln Sie den emotionalen Mehrwert, den Sie bieten. Und übertragen Sie das auf die Kultur Ihres Unternehmens. Je klarer und ehrlicher, desto besser.

Rap den BMW

Und das über alle Medien, egal ob Print, Karriereportal oder Social Media. Denn es gilt, neue Kontaktpunkte zu besetzen. Insbesondere für Hochschulabsolventen reichen klassische Printanzeigen in den Stellenbörsen der Tageszeitungen nicht mehr aus.

Interaktive und emotionale Kontaktpunkte sind im Kommen. Daimler beispielsweise hat mit dem CAREer Day einen exklusiven Event für Informatiker und Ingenieure etabliert, um sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen – mit Testfahrten, Bus-Pulling-Wettbewerben oder gemeinsamen Events im Mercedes-Benz-Museum. Inzwischen hat jeder Hersteller eine eigene Karriereseite auf Facebook, auch auf Twitter ist man teilweise sehr aktiv.

Markenspezifische Inhalte finden sich hier bei BMW, Porsche oder Daimler zwar kaum, immerhin wird im Dialog auf Fragen der Bewerber und Interessenten eingegangen. Zumindest wird es versucht. Dass die neuen Medien ihre Tücken haben und die Ansprache der jüngeren Zielgruppe schwieriger ist, als man zunächst glaubt, zeigt ein Fallbeispiel von BMW. Mit dem auf YouTube geschalteten Spot „Praktikum Rap“ wollten die Münchner ihr als hierarchisch und bürokratisch geltendes Arbeitgeberimage abstreifen und überspannten den Bogen wohl doch etwas. Der Spot wurde kaum angeklickt und wenn, bekam er überwiegend negative Bewertungen.

Eher kurze Ode an die Freude

Umgekehrt lässt sich sagen: Ein Spot muss nicht allen gefallen, sondern nur den Richtigen. Ob das gelingt, weiß man leider immer erst hinterher. Gerade in der jetzigen Umbruchzeit, in der Autohersteller neue Berufsfelder noch nicht genau bewerten können, da sie sich in diesen Bereichen gerade selbst neu erfinden. Das zwingt die Arbeitgeber dazu, vorrangig zu prüfen, ob und inwieweit die Bewerber zur Marke passen. Dieser Fit ist entscheidend, denn zur Marke passende Mitarbeiter zeichnen sich im Idealfall durch besonders hohes Commitment aus und arbeiten leidenschaftlich gerne für ihr Unternehmen und ihre Marke. Die Identifikation steigt und damit auch die Produktivität.

Zumindest, wenn der Arbeitgeber so gut ist wie seine Produkte. Sonst erlischt die Freude, für einen weltbekannten und renommierten Autobauer arbeiten zu dürfen, sehr schnell. Wer Frust schiebt, behält den auch nicht für sich. Was schlecht ist für das Arbeitgeberimage. Aber das schlägt irgendwann durch, auch aufs Produkt. Der Sinn einer überzeugenden, stimmigen Arbeitgebermarke kann also gar nicht unterschätzt werden. Für den Aufbau bietet sich ein fünfstufiger Prozess an:

Schritt 1 ist die Analyse: interne Bestandsaufnahme der Marke, vorherrschende Personalkonzepte und Markenkultur sowie die Stärke der Marke.

Im **Schritt 2** wird die Identität der Employer Brand erarbeitet, mit der Markenidentität abgeglichen und daran anlehnend entwickelt.

Schritt 3 ist die Festlegung auf eine Employer-Branding-Strategie: Was ist das intendierte Image, wie wird es kommunikativ umgesetzt?

Schritt 4 beinhaltet die Umsetzung des Employer Brandings an den Touchpoints der Bewerber und Mitarbeiter, bei dem Identität und Positionierung der Arbeitgebermarke sichtbar werden.

Im **Schritt 5** geht es darum, durch geeignetes Tracking zu messen, inwieweit die Absicht erfolgreich umgesetzt werden konnte.

Der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke wird damit zum Wurfanker, um neue Geschäftsfelder zu erobern. Und um die richtigen Mitarbeiter dafür anzuheuern. Auch wenn sich die Richtung ändert, so ist das Rennen um die automobilen Zukunft in vollem Gange. □

PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH

ist Head of Marketing der EBS Business School, Oestrich-Winkel, und akademischer Direktor des Automotive Institutes for Management.

JOHANNES HANISCH

ist dort wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand.