

Forschungsreihe der FH Münster

RESEARCH

Jochen Heming

# Aufbau einer Arbeitgebermarke in Handwerksbetrieben der Baubranche



FH MÜNSTER



Springer Spektrum

---

# **Forschungsreihe der FH Münster**

Die Fachhochschule Münster zeichnet jährlich hervorragende Abschlussarbeiten aus allen Fachbereichen der Hochschule aus. Unter dem Dach der vier Säulen Ingenieurwesen, Soziales, Gestaltung und Wirtschaft bietet die Fachhochschule Münster eine enorme Breite an fachspezifischen Arbeitsgebieten. Die in der Reihe publizierten Masterarbeiten bilden dabei die umfassende, thematische Vielfalt sowie die Expertise der Nachwuchswissenschaftler dieses Hochschulstandortes ab.

---

Jochen Heming

# Aufbau einer Arbeitgebermarke in Handwerksbetrieben der Baubranche

 Springer Spektrum

Jochen Heming  
FH Münster  
Deutschland

Forschungsreihe der FH Münster  
ISBN 978-3-658-18124-6      ISBN 978-3-658-18125-3 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-18125-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Spektrum

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Spektrum ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>1. Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas .....	2
1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit .....	2
1.3 Zielsetzung der Arbeit .....	3
<b>2 Employer Branding – Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>5</b>
2.1 Begriffsdefinition.....	5
2.1.1 Marke .....	6
2.1.2 Arbeitgebermarke - Employer Brand .....	6
2.1.3 Employer Branding .....	8
2.1.4 Unternehmensimage und Arbeitgeberimage.....	9
2.1.5 Arbeitgeberattraktivität.....	9
2.2 Historische Entwicklung .....	11
2.3 Struktureller Wandel und Entwicklung .....	12
2.3.1 Demografischer Wandel .....	12
2.3.2 Sozialgesellschaftliche Veränderungen .....	14
2.3.3 Fachkräftemangel.....	15
2.3.4 War of Talents .....	17
2.3.5 Generationswechsel .....	18
2.4 Ziele von Employer Branding .....	19
<b>3 Funktion und Wirkungsweise von Employer Branding .....</b>	<b>21</b>
3.1 Funktion und Wirkungsweise aus Arbeitgebersicht .....	22
3.2 Funktion und Wirkungsweise aus Sicht des Bewerbers / potentiellen Arbeitnehmers .....	26
3.2.1 Funktionen aus Sicht des Bewerbers .....	26
3.2.2 Funktionen aus Sicht des Arbeitnehmers.....	28
<b>4 Von Arbeitgeberereigenschaften zum Arbeitgeberimage .....</b>	<b>31</b>
4.1 Eigenschaften des Arbeitgebers .....	32
4.2 Zielgruppenpräferenz.....	33

---

<b>5</b>	<b>Theoretische Entwicklung einer Arbeitgebermarke</b>	<b>35</b>
5.1	Analysephase	36
5.1.1	Unternehmensanalyse	37
5.1.2	Situationsanalyse	41
5.1.3	Zielgruppenanalyse	43
5.2	Planungsphase	45
5.2.1	Verdichtung und Auswertung der Informationen	46
5.2.2	Zielformulierung	48
5.2.3	Markenpositionierung	50
5.2.4	Marktbearbeitungsstrategie	52
5.2.5	Maßnahmen	53
5.2.6	Ressourcenplanung	58
5.2.7	Planung eines Kommunikationssystems	59
5.3	Umsetzungsphase	65
5.3.1	Employer Branding – Intern	65
5.3.2	Employer Branding – Extern	72
5.3.3	Instrumentelle Maßnahmen	73
5.4	Kontrolle	78
5.4.1	Kennzahlen des Employer Brandings	79
5.4.2	Kontrollwerkzeuge	83
5.4.3	Probleme bei der Kontrolle von Employer Branding	86
5.5	Bestehende Risiken innerhalb des Controllings	87
<b>6</b>	<b>Empirische Erhebung</b>	<b>89</b>
6.1	Vorstellung empirischer Forschungsmethoden	90
6.1.1	Forschungsmethode Befragung	91
6.1.2	Auswahl der Methode: Standardisierte Online-Befragung	95
6.1.3	Auswahl der Methode: Mündliche/persönliche Befragung	96
6.2	Erstellung des Fragenkatalogs	96
6.2.1	Ablauf der Befragung	97
6.2.2	Ziel der Befragung	98
6.2.3	Inhalt und Aufbau des Fragebogens	98
6.3	Persönliche Befragung von klein- und mittelständischen Unternehmen der Baubranche (Experteninterview)	99
6.4	Onlinefragebogen	100

---

<b>7 Ergebnisanalyse</b> .....	<b>115</b>
7.1 Auswertung einzelner Fragen .....	116
7.1.1 Allgemeine Daten / Zuordnung .....	117
7.1.2 Unternehmenswesen und Leitbild .....	118
7.1.3 Grobe Bedarfsplanung/-schätzung.....	118
7.1.4 Arbeitgeberattraktivität/Image/Bekanntheit .....	120
7.1.5 Employer Branding & Personalpolitik .....	123
7.1.6 Zustandsanalyse .....	127
7.1.7 Employer Branding Entwicklung.....	128
7.1.8 Zielgruppenanalyse .....	129
7.2 Handlungsempfehlungen als Ergebnis der Analyse .....	130
<b>8 Erstellen der Checklisten</b> .....	<b>133</b>
<b>9 Fazit und Ausblick</b> .....	<b>139</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>141</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>145</b>
Abbildungsverzeichnis des Anhangs .....	146
Tabellenverzeichnis des Anhangs .....	148
Anhang I Abbildungen zum Online Fragebogen. ....	149
Anhang II – Abbildungen zur Auswertung der Umfrage.....	164
Anhang III – Tabellen zur Auswertung der Umfrage .....	169
Anhang IV – Anschreiben.....	171

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Folgen des demografischen Wandels .....	14
Abbildung 2: Funktionen und Wirkungsbereiche einer Employer Brand .....	21
Abbildung 3: Funktionen und Wirkungsbereiche aus Sicht des Arbeitgebers .....	22
Abbildung 4: Funktionen und Wirkungsbereiche aus Sicht des Arbeitnehmers .....	26
Abbildung 5: Funktionen einer Employer Brand .....	29
Abbildung 6: Zusammenhänge von Arbeitgeberereigenschaften und Arbeitgeberimage .....	31
Abbildung 7: Employer Branding Prozess .....	35
Abbildung 8: Zyklus des Employer Brandings .....	36
Abbildung 9: Unternehmensexterne Einflussfaktoren .....	39
Abbildung 10: Markensegmentierung der Zielgruppe .....	44
Abbildung 11: Wirkungspotfolio der Einflussfaktoren .....	47
Abbildung 12: Kommunikationskonzept .....	60
Abbildung 13: Drei Phasen des Umsetzungsprozesses .....	66
Abbildung 14: Kreislauf zur Mitarbeiterzufriedenheitsermittlung .....	68
Abbildung 15: Aspekte des strukturierten Mitarbeitergesprächs .....	71
Abbildung 16: Balanced Scorecard – Employer Branding .....	84
Abbildung 17: Startseite des Online-Fragebogens .....	101
Abbildung 18: Erfassung von Daten zur späteren Zuordnung der Ergebnisse .....	101
Abbildung 19: Einteilungskriterien zur vereinfachten Auswertung des Fragebogens .....	102
Abbildung 20: Beteiligung der Umfrage bezogen auf Beschäftigte Mitarbeiter .....	117
Abbildung 21: Summierter Bedarf an Mitarbeitern .....	119
Abbildung 22: Bedürfnisse potentieller Bewerber .....	120
Abbildung 23: Auswertung der durch Arbeitgeber geschätzten Stellenwerte für potentielle Bewerber .....	121
Abbildung 24: Image der deutschen Bauwirtschaft bei Meinungsbildnern .....	122

Abbildung 25: Auswertung der Fragestellung nach dem Zutreffen des Attributs.....	124
Abbildung 26: Verantwortlichkeiten für die Weiterführung der Employer Brand .....	129
Abbildung 27: Ergebnis bezüglich der Durchführung von Zielgruppenbefragungen .....	130
Abbildung 28: Checkliste zur Durchführung der Analysephase .....	134
Abbildung 29: Checkliste zur Durchführung der Planungsphase .....	135
Abbildung 30: Checkliste zur Durchführung der Umsetzungsphase .....	136
Abbildung 31: Checkliste zur Durchführung der Kontrollphase.....	137

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Kategorisierung von Arbeitgebereigenschaften .....	32
Tabelle 2:	Interne Unternehmenseinflussfaktoren .....	38
Tabelle 3:	Externe Unternehmenseinflussfaktoren .....	40
Tabelle 4:	Matrix der SWOT – Analyse .....	42
Tabelle 5:	Beispiele für die jeweiligen Zieltypen.....	49
Tabelle 6:	Erläuterung des Kommunikationskonzepts .....	61
Tabelle 7:	Erläuterung von Einflussgrößen der Mitarbeiterzufriedenheit....	68
Tabelle 8:	Maßnahmen interner Rekrutierung.....	73
Tabelle 9:	Maßnahmen zur Mitarbeiterintegration .....	74
Tabelle 10:	Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung.....	75
Tabelle 11:	Maßnahmen bei Austritt des Mitarbeiters.....	75
Tabelle 12:	Maßnahmen zur Mitarbeiterführung .....	76
Tabelle 13:	Maßnahmen zur Gestaltung des Arbeitsumfeldes .....	76
Tabelle 14:	Maßnahmen zum Networking.....	77
Tabelle 15:	Maßnahmen zum Bewerbermanagement.....	78
Tabelle 16:	Interne Kennzahlen für das Employer Branding.....	82
Tabelle 17:	Externe Kennzahlen für das Employer Branding .....	83
Tabelle 18:	Überblick der empirischen Methoden der Sozialforschung.....	91
Tabelle 19:	Vergleich der Umfragewerte mit den Werten der Meinungsbildner .....	123
Tabelle 20:	Analyse der Zufriedenheit mit Qualität der Bewerbungen und Bewerber .....	126

# 1. Einführung

Sprichwörtlich heißt es, dass die Kehrseite einer Medaille die weniger anschauliche Seite einer solchen ist. Ist es möglich, dass eine Medaille gleich zwei dieser Kehrseiten besitzt? Diese Frage stellt sich bei der Betrachtung der momentanen Entwicklung des Arbeitsmarktes, hinsichtlich der vorherrschenden Arbeitslosenzahlen und der rasch ansteigenden Vakanzen auf dem Arbeitsmarkt. Derzeit wird die Erwerbslosigkeit in Deutschland mit 4,5 % beziffert. Umgerechnet auf die erwerbsfähigen Personen ergibt sich somit eine Anzahl von 1,89 Mio. Erwerbslosen. Dem gegenüber stehen 640.000 offene Stellen, die aufgrund von hypothetisch beklagtem Fachkräftemangel, nicht besetzt werden können.<sup>1</sup> Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen, welche einen großen Anteil im Bauwesen ausfüllen, sind aufgrund von fehlenden Möglichkeiten der Produktionsverlagerung vom angesprochenen Fachkräftemangel betroffen.<sup>2</sup>

Möchte man nun der einschlägigen Fachliteratur und den unzähligen Berichten über den zentralen Erfolgsfaktor eines Unternehmens, dem Mitarbeiter, Glauben schenken, so ist der Mangel an Fach- und Führungskräften bei vielen Unternehmen eine regelrechte Wachstumsbremse. Willi Fuchs, Direktor des Verbandes Deutscher Ingenieure (VDI) betitelt den Fachkräftemangel sogar als „Investitionshemmnis Nummer eins in Deutschland“.<sup>3</sup> Um genau diesem Hemmnis entgegenzutreten und sich mit dem demographischen Wandel zu bewegen, ist zum einen die Gewinnung und zum anderen die längerfristige Bindung von Fach- und Führungskräften, also dem Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke (Employer Brand), der zentrale Schlüssel für Unternehmen sich gegenüber seinen Mitbewerbern hervorzuheben. Letztendlich geht es darum, Erkenntnisse aus dem Produktmarketing auch auf kleine und mittelständische Unternehmen in deren Funktion als Arbeitgeber umzustrukturieren, sodass diese als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen werden. Die daraus resultierende positive Wahrnehmung der Arbeitgebermarke soll langfristig

---

1 Vgl. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt> (Abrufdatum: 25.05.2016).

2 Vgl. Zirnsack (2008) S.1.

3 Vgl. Grubendorfer, Kriegler (2006) S. 5 ff.

potentielle Mitarbeiter werben, gewonnene Mitarbeiter halten und somit schließlich Unternehmenserfolg gewährleisten.

## **1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas**

In Deutschland ist aufgrund von demografischen Entwicklungen und den damit verbundenen strukturellen Veränderungen ein deutlicher Bedeutungszuwachs von Employer Branding Maßnahmen zu verzeichnen. Nicht zuletzt der Wandel von Wertevorstellungen hinsichtlich des Arbeitslebens und die damit einhergehenden Veränderungen der sozialen Gesellschaft führen zu weitreichenden Diskussionen über den Fach- und Führungskräftemangel.

Anlässlich des erwähnten und von Prognosen bestätigten, stark zunehmenden Fach- und Führungskräftemangels wird im Verlaufe dieser Arbeit das Employer Branding, welches die Entwicklung, Positionierung, Umsetzung und Führung einer Arbeitgebermarke zur Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung beschreibt, vorgestellt. Ein derartiges Vorgehen, konsequent eine Mitarbeitermarke zu generieren, und sich als Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt attraktiv gegenüber potentiellen Bewerbern und bestehenden Mitarbeitern zu positionieren, soll nicht zuletzt ein ausschlaggebendes Instrument im allseits zitierten „War-of-Talents“ darstellen.

## **1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit**

Um den Lesern dieser Arbeit ein allgemeines Grundverständnis gegenüber der genannten Thematik zu vermitteln, erfolgt im ersten Abschnitt der Thesis die Vermittlung von entscheidenden theoretischen Grundlagen. Dazu zählt unter anderem die Definition von verwendeten Fachbegriffen, eine Vermittlung von Grundkenntnissen des geschichtlichen Hintergrundes sowie verschiedene Gründe, welche zum strukturellen Wandel und der damit verbundenen Entwicklung des Personalmarktes führen. Im Anschluss an die Nennung der theoretischen Ziele werden Funktionen und Wirkungsweisen aus den entscheidenden Sichtweisen, des Arbeitgebers wie auch des Arbeitnehmers oder des potentiellen Bewerbers erläutert. Dies soll dem Leser einen Aufschluss über die differenzierten Sichtweisen vermitteln um ihn einerseits bezüglich der Thematik der

unterschiedlichen Ansichten zu sensibilisieren und andererseits das Verständnis gegenüber beiden Parteien zu maximieren. Weitergehend werden die aufeinanderfolgenden Entwicklungsphasen, welche auf dem Weg zur erfolgreichen Arbeitgebermarke durchlaufen werden sollten, anhand einer ausgiebigen Literaturrecherche genauer beschrieben. Dieses Vorgehen soll den angestrebten Vergleich zwischen den vorgestellten theoretischen Maßnahmen sowie den Maßnahmen, welche in der gelebten Praxis durchgeführt werden, verdeutlichen. Um hier einen exakten Aufschluss zu gewinnen, wurden im Vorfeld Unternehmen der Baubranche persönlich oder per Online-Fragebogen befragt. Anhand der ausgewerteten Umfragen und den hierdurch gewonnenen Erkenntnissen, wird zum Ende dieser Arbeit eine Checkliste mit Handlungsempfehlungen, welche speziell für die Anwendung für Unternehmen der Baubranche gelten, erarbeitet.

Das Thema der Arbeit wurde in Verbindung mit der Handwerkskammer (HWK) Münster ausgearbeitet und in anschließenden Gesprächen weiter konkretisiert. Hierbei wurde der Kern der Arbeit schnell definiert. Die Erstellung der oben genannten Checklisten soll der HWK Münster im späteren als Ergänzung der bisher bestehenden Informations- und Beratungsinstrumente dienen.

### **1.3 Zielsetzung der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit thematisiert die Voraussetzungen, Wirkungsfelder, Prozessschritte und die Verbreitung einer Employer Brand in Handwerksbetrieben der Baubranche. Mit dem Hintergrundwissen, dass große Unternehmen die Thematik erkannt und im viel diskutierten „War of Talents“ große Summen investieren, wird im weiteren Verlauf der Arbeit der Horizont insbesondere auf kleine und mittelständige Unternehmen der Branche begrenzt. Hierzu werden die aufkommenden, unternehmerischen Herausforderungen des demografischen Wandels bei der Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften aufgezeigt. Weitergehend soll der Vergleich von theoretisch vermittelten Grundlagen zu den in der Praxis gelebten Maßnahmen als Grundlage für die zu erarbeitenden Checklisten dienen. Das Ziel dieser Checklisten stellen die Vereinbarkeit von theoretischen Maßnahmen und praktikablen Anwendungen, die speziell von kleinen und mittelständigen Unternehmen praktikabel angewendet werden können, dar.

## 2 Employer Branding – Theoretische Grundlagen

Das bisherige Standardprozedere eines Bewerbungs- und Einstellungsverfahrens sah das Aufgeben einer Anzeige mit genauer Beschreibung der vakanten Stelle vor. Die daraufhin erhaltenen Bewerbungen wurden grob selektiert und anschließend eine engere Auswahl zu einem persönlichen Vorstellungsgespräch eingeladen. Am Ende des Verfahrens wurde der Bewerber mit den vielversprechendsten Resultaten aus dem Bewerbungsverfahren eingestellt. Bislang lag die größte Herausforderung darin, die valide Auswahl des Richtigen zu treffen und nicht darin, potentielle Bewerber auf dem Arbeitsmarkt suchen zu müssen. Bei Vakanzen mit höheren Ansprüchen an die Bewerber hat man auf die Erfahrung von externen oder in größeren Unternehmen auch internen Personalberatern zurückgegriffen.<sup>4</sup> Für viele der offenen Stellen existiert dieses Einstellungsverfahren noch bis heute. Für Positionen in Schlüssel- oder Engpassfunktionen, vorwiegend in den technischen und naturwissenschaftlichen Bereichen, funktioniert dieses Verfahren jedoch nur noch sehr eingeschränkt. In diesen Bereichen entscheidet nicht mehr der Arbeitgeber über eine etwaige Anstellung, sondern hier entscheidet der Bewerber darüber, welches Angebot er von welchem Arbeitgeber annehmen möchte. Demzufolge findet seit Jahren eine Verschiebung der Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt statt, aufgrund derer nicht nur der Bewerber, sondern auch das Unternehmen als Arbeitgeber sich von einer guten Seite präsentieren sollte. In diesem Zusammenhang steht zweifelsohne auch die Kommunikation solcher Vorzüge, die ein Arbeitgeber vorweisen kann.<sup>5</sup>

### 2.1 Begriffsdefinition

Aufgrund vieler Gemeinsamkeiten der differenzierten Fachbegriffe im Bereich des Employer Brandings, werden diese im nachfolgenden Kapitel genauer definiert, um einen unmissverständlichen Gebrauch zu gewährleisten. Ziel dabei

---

<sup>4</sup> Vgl. Trost (2009) S.13.

<sup>5</sup> Vgl. Ebd.

ist es, die wichtigsten Begriffe wie Marke, Image, Arbeitgeberimage, Arbeitgebermarke, Unternehmensimage usw. zu erläutern und später einen gemeinsamen Zusammenhang herzustellen. Ferner soll durch die nachfolgende Definition der Begrifflichkeiten eine fehlerhafte Zuordnung vermieden werden, um die Lesbarkeit sowie das Verständnis dieser Arbeit zu erleichtern.

### *2.1.1 Marke*

Innerhalb der Marketingbranche wird eine Marke (Brand) häufig als das mit einem Produkt oder einem Hersteller verbundene, wahrgenommene Mehrwertversprechen definiert.<sup>6</sup> Eine Marke ist somit die in den Köpfen verankerte Antwort auf die Frage, warum man sich für ein bestimmtes Produkt oder einen ganz bestimmten Hersteller entscheiden soll. Diese Entscheidung für eine Marke beruht darauf, dass dem Konsumenten Unsicherheiten genommen werden sollen. Findet man sich beispielsweise in der Situation wieder, ein bestimmtes Produkt erwerben zu wollen, dies jedoch in der Menge angebotener Dabei ist es höchst unwahrscheinlich, dass der Konsument anfängt systematisch die Inhaltsstoffe der angebotenen Produkte zu vergleichen. In solchen Momenten greifen Konsumenten auf Hinweise zurück, die ihnen bereits zur Verfügung stehen. Ein sehr dominanter Hinweis stellt die Marke dar, welche aus positiven Rezensionen aus dem Familien- oder dem Bekanntenkreis oder gar den verschiedensten Medien bereits bekannt ist. Der Bekanntheitsgrad gibt dem Konsumenten ein Gefühl der Sicherheit, obwohl dieser selbst das Produkt nie getestet hat. Hierbei entscheidend ist die menschliche Intuition, das Gefühl welches sich ausbreitet, wenn an ein gewisses Produkt gedacht wird.

### *2.1.2 Arbeitgebermarke - Employer Brand*

Im deutschsprachigen Raum wird Employer Brand oftmals frei mit dem Begriff der Arbeitgebermarke übersetzt. Bereits seit den 1990er Jahren ist der Begriff Employer Brand in Deutschland weitestgehend etabliert. Die Begriffe werden somit Synonym verwendet. Employer Brand oder Arbeitgebermarke soll das Image des Arbeitgebers durch eine strategische Ausrichtung am Markt prägen.

---

<sup>6</sup> Vgl. Brandmeyer, Pirck, Pogoda, Prill (2008) S. 71 f.

In gewisser Weise unterscheidet sich die Arbeitgebermarke nicht viel von der Produktmarke, welche sicherlich einen weitaus höheren Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit erlangt hat. Eine Produktmarke soll die Aufmerksamkeit des Kunden auf ein bestimmtes Produkt lenken. Ähnliche Ziele werden durch das Erlangen einer Arbeitgebermarke verfolgt. Hier wird versucht, die Aufmerksamkeit einer Zielgruppe gezielt auf die Wahrnehmung einer Organisation als Arbeitgeber zu lenken. Dementsprechend soll die so erlangte Marke eines Arbeitgebers die Frage nach dem Warum beantworten. Warum soll sich ein talentierter, qualifizierter und motivierter potentieller Arbeitnehmer gerade für dieses Unternehmen interessieren und sich bewerben wollen? Eine Antwort auf diese Frage kann aus dem Kern der Arbeitgebermarke und dem Arbeitgeberversprechen resultieren. Dieses Versprechen gilt im Fachjargon auch als Employer Value Proposition (EVP), welches dem bekannteren Alleinstellungsmerkmal des Produktmarketings, dem Unique Selling Proposition (USP), hinsichtlich seiner Bedeutung sehr ähnelt.<sup>7</sup>

Daraus resultiert, dass das Thema Markengründung nicht nur innerhalb des Produktmarketings besteht, sondern zudem auch auf dem Personalmarkt immer mehr an Relevanz dazugewinnt. Die Arbeitgebermarke gilt als der Differenzierungsfaktor zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils gegenüber Mitbewerbern. Demzufolge müssen sich heutige Unternehmen zu einer eigenen Arbeitgebermarke, einem Employer Brand, entwickeln, um langfristig am Markt konkurrieren zu können. In diesem Sinne ist das Employer Brand ein entscheidender Teil der gesamten strategischen Unternehmensführung und knüpft stark an die Corporate Brand, die Gesamtheit des Unternehmens in ihrer Wirkung als Marke, an.

Employer Value Proposition (EVP): „Gesamtheit der Merkmale, die der Arbeitsmarkt und die Mitarbeiter als Nutzen betrachten, den die Anstellung in einem Unternehmen mit sich bringt.“<sup>8</sup>

Unique Selling Proposition (USP): Geben und Einhalten eines unverwechselbaren und einzigartigen Nutzenversprechens, welches Mitbewerber nicht ohne weiteres nachahmen können.<sup>9</sup>

---

7 Vgl. Trost (2009) S.14 ff.

8 Vgl. Kriegler (2012) S.169.

9 Vgl. Görg (2010) S. 40 f.

### 2.1.3 *Employer Branding*

Aufgrund einer Vielzahl von vorherrschenden Definitionen des Begriffs Employer Branding gibt es keine eindeutige und einzig richtige Definition der Vokabel. Um im Verlauf dieser Arbeit jedoch eine eindeutige Verwendung zu gewährleisten, wurde die wohl am häufigsten verwendete Begriffsdefinition von der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA) aus dem Jahre 2008 herangezogen. Diese definiert Employer Branding wie folgt:

„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings 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 die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert“<sup>10</sup>

Daraus geht hervor, dass das Employer Branding eine unternehmensstrategische Maßnahme ist, welche stark an die Konzepte von bestehenden Produktmarken erinnert. So kann ein Unternehmen sich durch strategische Maßnahmen als attraktiver Arbeitgeber darstellen und sich gegenüber den Wettbewerbern besser positionieren. Ziel des Ganzen ist das positive gestaltete Image, um so von potentiellen Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Doch das positiv gewonnene Image wirkt nicht nur extern auf die Rekrutierung potentieller Bewerber, sondern auch intern auf Retention und Development der bereits beschäftigten Mitarbeiter des Unternehmens.

---

<sup>10</sup> Deutsche Employer Branding Akademie (Abrufdatum: 17.04.2016).