Benjamin von Walter
Dietmar Kremmel *Hrsg.*

Employer Brand Management

Arbeitgebermarken aufbauen und steuern

Springer Gabler

Employer Brand Management

Benjamin von Walter • Dietmar Kremmel
Herausgeber

Employer Brand Management

Arbeitgebermarken aufbauen und steuern

Springer Gabler

Herausgeber
Benjamin von Walter
St. Gallen, Schweiz

Dietmar Kremmel
St. Gallen, Schweiz

ISBN 978-3-658-06937-7 ISBN 978-3-658-06938-4 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-06938-4

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

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016
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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Vorwort zur ersten Auflage

Employer Branding hat sich in den letzten Jahren als fester Bestandteil des Marken- und Personalmanagements etabliert. In Zeiten von Fachkräftemangel und demografischem Wandel versuchen immer mehr Unternehmen, sich durch Employer Branding am Arbeitsmarkt zu profilieren. Diese Entwicklung ist berechtigt. In Wissenschaft und Praxis herrscht mittlerweile Konsens, dass eine starke Arbeitgebermarke ein zentraler Wettbewerbsvorteil bei der Personalgewinnung und -bindung ist.

Allerdings gibt es bislang wenig fundierte Literatur, die sich mit dem Management von Arbeitgebermarken beschäftigt. Welche Vorgehensweise empfiehlt sich bei der Erarbeitung einer Employer Branding-Strategie? Wie lässt sich ein geeignetes Kommunikationsprogramm entwickeln? Wie kann der Erfolg der Arbeitgebermarke kontrolliert werden? Im vorliegenden Herausgeberwerk geben Wissenschaftler aber auch Praktiker Antworten auf diese Fragen. Ziel ist es, einen integrativen Managementansatz zu entwickeln, der den gegenwärtigen Erkenntnisstand strukturiert, innovativ erweitert und für die Praxis anwendbar macht. Die Ausführungen basieren auf den Ergebnissen des Forschungsprojekts „Employer Branding Navigator“, das vom Kompetenzzentrum Marketing Management der FHS St. Gallen zusammen mit den Unternehmen Bühler, Charles Vögele, Hilti, PostFinance, KPMG Schweiz und Universum Communications durchgeführt wurde. Unser Dank gilt der Kommission für Technologie und Innovation (KTI), die das Projekt maßgeblich gefördert hat.

Des Weiteren bedanken wir uns bei unseren Autorinnen und Autoren, ohne die ein Gelingen dieses Buches nicht möglich gewesen wäre, sowie bei folgenden Unternehmen und Organisationen, die uns Informationen und Beispiele zur Verfügung gestellt haben: Alpiq Holding AG, Audi AG, Charles Vögele Trading AG, Deutsche Lufthansa AG, Fressnapf Tiernahrungs GmbH, Hilti Corporation, IHK Bodensee-Oberschwaben, KPMG AG, Migros-Genossenschafts-Bund, Post CH AG, PostFinance AG, REWE Markt GmbH, Sixt GmbH & Co. Autovermietung KG, Universum Communications. Ein weiterer Dank gilt Herrn Bernhard Rannegger für die Durchsicht des Manuskripts sowie Frau Barbara Roscher, Frau Jutta Hinrichsen und Frau Dipti Pathak vom Gabler Verlag für die sehr gute Zusammenarbeit.

Das vorliegende Buch soll die Thematik Employer Brand Management praxisorientiert und wissenschaftlich fundiert darstellen. Es richtet sich sowohl an Praktiker, Entscheider,

Berater und Agenturvertreter, die sich mit den Themen Employer Branding und Personalgewinnung befassen, als auch an Studierende, Wissenschaftler und Dozenten aus Marketing und Personalmanagement. Wir wünschen allen Lesern viel Freude bei der Lektüre und nützliche Anregungen für ihre Arbeit.

St. Gallen
März 2016

Dr. Benjamin von Walter
Prof. Dr. Dietmar Kremmel

Autorenverzeichnis

Farren Bennett Senior Brand Consultant und Projektleiter Employer Branding bei der Hilti Aktiengesellschaft in Schaan, Liechtenstein. 25 Jahre Expertise im Bereich Marketing und Kommunikation. Nach seiner Zeit als Marketing Communications Manager und später Leiter Marketing bei der Industrie- und Handelskammer Tulsa, Oklahoma, übernahm er das Resort Marketing Communications bei Hilti Nordamerika. Seit 2000 ist er Consultant für Brand Strategie und Communications.

Maike Heller Head HR Marketing bei KPMG AG in der Schweiz. Verantwortlich für das Personalmarketing und insbesondere das Hochschulmarketing mit Erfahrungen im Eventmanagement, HR Marketing Kommunikation und Employer Branding.

Sigrid Hofer-Fischer Prof. Mag. Sigrid Hofer-Fischer lehrt und forscht am Kompetenzzentrum Marketing Management des Instituts für Unternehmensführung der FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Zu ihren Forschungs- und Beratungsschwerpunkten zählen die integrierte Social Media Marketingkommunikation, Strategisches Marketing und Vertriebsmanagement. Zuvor war Sigrid Hofer-Fischer viele Jahre als Marketing- und PR-Managerin und Führungskraft im Produkt- und Vertriebsmanagement bei renommierten internationalen KMUs und MNCs tätig.

Dietmar Kremmel Prof. Dr. Dietmar Kremmel leitet das Kompetenzzentrum Marketing Management am Institut für Unternehmensführung der FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Er verfügt über langjährige praktische Erfahrung als Marketing- und Verkaufsleiter bei international führenden Unternehmen und KMU. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Produkt- und Markenmanagement, Innovationsmanagement, strategische Unternehmensführung sowie Vertriebsmanagement und integrierte Kommunikation.

Nadine Marmet Leiterin HR-Marketing bei der Schweizerischen Post (Post CH AG) in Bern. Nach unterschiedlichen Funktionen im Bereich Human Resources bei der Schweizerischen Post, zuletzt als Fachspezialistin für HR-Strategieentwicklung, übernahm sie per 2013 das neu etablierte Kompetenzcenter HR-Marketing des Konzerns.

Brigit Meier-Hobmeier Director Human Resources & Legal bei der Charles Vögele Gruppe in Pfäffikon SZ. Nach diversen Positionen im Bereich Human Resources in der Automobil-, IT- und Detailhandelsbranche, leitet Birgit Meier-Hobmeier seit 2013 die Abteilung HR & Legal für die gesamte Charles Vögele Gruppe.

Richard Mosley Richard Mosley is VP of Strategy at the global talent research and employer branding firm Universum. He wrote the first book to be published on the subject, ‚The Employer Brand' (Wiley) in 2005, and his latest book, ‚Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers' (Wiley) was published in 2014. His thinking draws on over 25 years experience in both brand management and HR consulting, including major global employer brand development projects for BP, GSK, HSBC, L'Oreal, PepsiCo and Unilever. Richard is a regular keynote speaker at employer brand events around the world, and his recent article ‚Why CEOs need to pay more attention to employer branding' was the first on this subject to be published in the Harvard Business Review.

Nadine Poser Globale Project Managerin im Bereich People & Culture Development, Employer Branding & Social Media, Hilti Aktiengesellschaft in Schaan. Nach Studien in den Vereinigten Arabischen Emiraten und im Fürstentum Liechtenstein leitete Nadine Poser das globale Employer Branding bei der Hilti Aktiengesellschaft. Seit 2015 ist sie Unternehmensberaterin bei einer Managementberatung in Stuttgart.

Marcel Reinhard Projektleiter im HR bei der Schweizerischen Post (Post CH AG) in Bern. Führte seit 2003 mehrere große HR Projekte bei der Schweizerischen Post und ist seit drei Jahren auch zertifizierter Scrum Master. 2015 leitete er das Projekt „Neukonzipierung Employer Branding" bei der Post.

Benjamin von Walter Dr. Benjamin von Walter ist Dozent am Kompetenzzentrum Marketing Management des Instituts für Unternehmensführung der FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Markenführung, Employer Branding und Dienstleistungsmarketing. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung von Unternehmen und hat zahlreiche Publikationen zu diesen Themen veröffentlicht.

Franziska Weis Dr. Franziska Weis ist Dozentin am Kompetenzzentrum Marketing Management des Instituts für Unternehmensführung der FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Dienstleistungsmarketing und Vertriebsmanagement. Daneben verfügt sie über langjährige Beratungserfahrung bei der Durchführung von Marktforschungsprojekten mit Fokus Employer Branding, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowie Begleitung von Innovationsprozessen.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einführung in das Employer Brand Management 1

1 Employer Brand Management: Grundlagen, Strategie, Umsetzung 3
Benjamin von Walter und Dietmar Kremmel

2 Employer Branding als Teil einer integrierten Markenführung 37
Dietmar Kremmel und Benjamin von Walter

Teil II Analyse der Ausgangssituation 69

3 Strategische Situationsanalyse: Ausgangssituation der Arbeitgebermarke analysieren 71
Benjamin von Walter, Franziska Weis und Dietmar Kremmel

4 Charles Vögele: Durchführung einer strategischen Situationsanalyse 97
Franziska Weis und Birgit Meier-Hobmeier

Teil III Entwicklung der Employer Branding-Strategie 111

5 Employer Branding-Strategie: Strategische Ausrichtung der Arbeitgebermarke bestimmen 113
Benjamin von Walter und Dietmar Kremmel

6 Schweizerische Post: Neuentwicklung der Employer Branding-Strategie 139
Marcel Reinhard, Nadine Marmet und Benjamin von Walter

7 Hilti: Aktualisierung der Employer Branding-Strategie 153
Nadine Poser und Farren Bennett

Teil IV Konzeption des Kommunikationsprogramms 167

8 Kommunikationsprogramm: Arbeitgebermarke kommunikativ umsetzen 169
Dietmar Kremmel, Sigrid Hofer-Fischer und Benjamin von Walter

9 KPMG Schweiz: Ausgestaltung des Kommunikationsprogramms 201
Maike Heller

Teil V Employer Brand Controlling 213

10 Employer Brand Controlling: Erfolg der Arbeitgebermarke kontrollieren 215
Benjamin von Walter und Dietmar Kremmel

11 Universum: Measuring Employer Brand Performance 235
Richard Mosley

Teil I

Einführung in das Employer Brand Management

Employer Brand Management: Grundlagen, Strategie, Umsetzung

1

Benjamin von Walter und Dietmar Kremmel

Inhalt

1.1 Einleitung 4
1.2 Grundlagen des Employer Brand Managements 5
1.3 Strategisches Employer Brand Management 11
1.4 Operatives Employer Brand Management 22
1.5 Problemfelder des Employer Brand Managements 29
Literatur 32

Zusammenfassung

Arbeitgebermarken sind im Wettbewerb um Mitarbeiter ein zentraler Erfolgsfaktor. Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über Strategie und Technik des Employer Brand Managements. Nach einer Darstellung zentraler theoretischer Grundlagen wird ein integrativer Ansatz für das Management von Arbeitgebermarken präsentiert. Dabei wird zwischen einer strategischen und operativen Perspektive unterschieden. Das strategische Employer Brand Management umfasst die Analyse der Ausgangssituation der Arbeitgebermarke sowie die Entwicklung oder Aktualisierung der Employer Branding-Strategie. Herzstück der Strategie ist die Arbeitgeberpositionierung. Das operative Employer Brand Management setzt die Strategie um. Hierzu gehört die Konzeption und Durchführung eines zielorientierten Programms zur Kommunikation der Arbeitgebermarke sowie eine regelmäßige Erfolgskontrolle. Schritt für Schritt zeigen die Autoren auf, wie Unternehmen ihre Arbeitgebermarke aufbauen und steuern können.

B. von Walter (✉) • D. Kremmel
Institut für Unternehmensführung, Kompetenzzentrum Marketing Management, FHS St. Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften, St. Gallen, Schweiz
E-Mail: benjamin.vonwalter@fhsg.ch; dietmar.kremmel@fhsg.ch

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

B. von Walter, D. Kremmel (Hrsg.), *Employer Brand Management*,
DOI 10.1007/978-3-658-06938-4_1

Schlüsselwörter
Employer Branding • Arbeitgebermarke • Personalmarketing • Rekrutierung • Employer Value Proposition • Arbeitgeberpositionierung • Employer Brand Controlling

1.1 Einleitung

Employer Branding hat in den letzten Jahren einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren. Gemäß einer in elf Ländern durchgeführten Umfrage sehen weltweit circa 70 Prozent der Personalverantwortlichen Employer Branding als Top-Priorität für ihr Unternehmen (LinkedIn Corporation 2012). Employer Branding-Konferenzen, -Seminare und -Beratungsangebote schießen wie Pilze aus dem Boden. In den Unternehmen entstehen neue Funktionen wie „Employer Brand Manager" oder „Head of Employer Branding". Diese Entwicklung ist durchaus berechtigt. In Zeiten einer Verknappung des Arbeitskräfteangebots wird es immer wichtiger, sich als Arbeitgeber professionell zu vermarkten. Auch im deutschsprachigen Raum wird der „war for talent" (Chambers et al. 1998, S. 44) zunehmend als Realität empfunden.

Das beachtliche Interesse an der Thematik Employer Branding beruht letztlich auf der Erkenntnis, dass Marken nicht nur im Wettbewerb um Kunden, sondern auch im Wettbewerb um Mitarbeiter ein zentraler Erfolgsfaktor sind. Was Ambler und Barrow (1996) im ersten veröffentlichten Beitrag zum Thema Employer Branding noch vage in den Raum stellten, ist mittlerweile durch zahlreiche Studien belegt: Der Aufbau eines starken Arbeitgebermarke kann die Arbeitgeberattraktivität und den Rekrutierungserfolg steigern (z. B. Collins und Stevens 2002; DelVecchio et al. 2007) und die emotionale Bindung der bestehenden Mitarbeiter erhöhen (z. B. Lievens et al. 2007). Vor diesem Hintergrund müssen sich Firmen vor allem eine Frage stellen: Wie kann das Erfolgspotenzial von Employer Branding im eigenen Unternehmen realisiert werden?

Vielen Unternehmen fällt die Beantwortung dieser Frage nach wie vor schwer. Der Markenforscher Franz-Rudolf Esch konstatierte unlängst, dass beim Thema Employer Branding vielfach „eine nur bruchstückhafte Bestandsaufnahme" der Ausgangssituation erfolge, lediglich eine „rudimentäre Kenntnis […] potenzieller Bewerber" vorhanden sei, es „akuten Handlungsbedarf" bei der Strategie und „eklatante Schwächen" bei der Kommunikation der Arbeitgebermarke gebe (Esch 2015, S. 27 f.). Im Dschungel der Begrifflichkeiten, Studien und Zuständigkeiten ist vielen Unternehmen offenbar unklar, durch welche Strategien und Techniken die Arbeitgebermarke erfolgreich gemanagt werden kann.

Ziel des vorliegenden Buchs und Beitrags ist es, hier Abhilfe zu schaffen. Insbesondere soll aufgezeigt werden, wie die Implementierungslücke zwischen erkannter Relevanz der Thematik Employer Branding und tatsächlicher Umsetzung geschlossen werden kann. Nach einer Einführung in die Grundlagen des Employer Brand Managements wird ein integrativer Ansatz für das Management von Arbeitgebermarken vorgestellt, der die

Bereiche Analyse der Ausgangssituation, Strategieentwicklung, Kommunikation und Controlling umfasst. Im Detail werden folgende Themen und Fragestellungen behandelt:

- *Grundlagen des Employer Brand Managements:* Was ist eine Arbeitgebermarke und wie wirkt sie? Welche Bestandteile umfasst der Employer Brand Management-Prozess?
- *Strategisches Employer Brand Management:* Wie kann bei der Analyse der Ausgangssituation und bei der Entwicklung einer Employer Branding-Strategie vorgegangen werden?
- *Operatives Employer Brand Management:* Wie kann die Arbeitgebermarke kommuniziert und kontrolliert werden?
- *Problemfelder des Employer Brand Managements:* Was sind typische Probleme, die in der Praxis häufig auftreten?

1.2 Grundlagen des Employer Brand Managements

1.2.1 Definition und Funktionen einer Arbeitgebermarke

In Anlehnung an die Definition von Ambler und Barrow (1996) sowie allgemeine Markendefinitionen (Burmann und Meffert 2005; Keller 2013) wird der Begriff Arbeitgebermarke wie folgt definiert: *Die Arbeitgebermarke stellt die Summe aller Vorstellungen von einem Unternehmen als Arbeitgeber dar, die durch den Unternehmensnamen, das Unternehmenslogo und andere sichtbare Markenelemente ausgelöst werden*. Diese Definition betont drei zentrale Aspekte:

- *Wirkungsbezogenheit:* Entsprechend dem modernen Markenverständnis (Esch 2014; Keller 2013) wird die Arbeitgebermarke nicht nur über sichtbare Elemente wie den Unternehmensnamen oder das Unternehmenslogo definiert, sondern auch über die Vorstellungen, die solche Elemente im Kopf der Anspruchsgruppen auslösen.
- *Ausrichtung auf den Arbeitsmarkt:* Die Arbeitgebermarke beinhaltet die Vorstellungen von einem Unternehmen als Arbeitgeber und bezieht sich daher klar auf den Arbeitsmarkt (Backhaus und Tikoo 2004). In der Praxis ist Employer Branding in den meisten Unternehmen in der Personalabteilung angesiedelt.
- *Employer Branding als Teil einer integrierten Markenführung:* Die Vorstellungen von einem Unternehmen als Arbeitgeber werden als Teil *aller* Vorstellungen verstanden, die durch den Unternehmensnamen ausgelöst werden. Die Markenführung versucht solche Vorstellungen nicht nur in Hinblick auf den Arbeitsmarkt, sondern auch in Hinblick auf den Absatzmarkt zu gestalten. Da von Übertragungseffekten von einem Markt in den anderen auszugehen ist (Collins und Kanar 2014), sind Employer Branding und Customer Branding im Sinne einer integrierten Markenführung aufeinander

abzustimmen, wenn sie sich auf die gleiche Marke beziehen (s. hierzu ausführlich Beitrag 2 in diesem Buch).

Arbeitgebermarken kommen aus Unternehmenssicht drei zentrale *Funktionen* zu. Zunächst erfüllen sie eine *Profilierungs- und Differenzierungsfunktion*. Sie stellen ein Vehikel dar, das es Organisationen ermöglicht, sich als Arbeitgeber in den Köpfen potenzieller und bestehender Mitarbeiter zu positionieren (Cable und Turban 2001). Die arbeitgeberbezogenen Vorstellungen, die mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht werden, können durch Employer Branding-Maßnahmen aktiv beeinflusst werden (Collins und Stevens 2002). Kommuniziert ein Unternehmen zum Beispiel, dass Neueinsteiger „schnell Führungsverantwortung übernehmen" und einen „hohen Gestaltungsspielraum" haben, werden diese Eigenschaften der Arbeitgebermarke idealerweise zugeschrieben. Wenn dieselben Eigenschaften Konkurrenten nicht (oder weniger stark) zugeschrieben werden, kann mit der Arbeitgebermarke eine Differenzierung vom Wettbewerb erreicht werden.

Zweitens kommt Arbeitgebermarken eine *Rekrutierungsfunktion* zu. Eine Arbeitgebermarke, die klare und unverwechselbare Vorstellungen bei ihren Zielgruppen auslöst, kann entscheidend zum Rekrutierungserfolg beitragen (Chapman et al. 2005; Collins und Kanar 2014). Zum einem, indem mehr Bewerbungen generiert werden (worunter auch mehr passende Bewerbungen sind), zum anderen, indem qualitativ hochwertigere Bewerbungen angezogen werden (z. B. Holtbruegge et al. 2010; Turban und Cable 2003). Hieraus können Wettbewerbsvorteile resultieren, wenn beispielsweise durch bessere Mitarbeiter eine höhere Produktivität, mehr Innovationen oder eine höhere Kundenzufriedenheit erreicht wird. Diese Wettbewerbsvorteile sind besonders nachhaltig, da Humankapital im Gegensatz zu anderen Ressourcen schwer zu substituieren ist (Barney 1991).

Die dritte Funktion ist die *Bindungsfunktion* der Arbeitgebermarke. Die Literatur postuliert, dass über die Arbeitgebermarke bestehende Mitarbeiter emotional an das Unternehmen gebunden werden (Backhaus und Tikoo 2004). Dies drückt sich insbesondere in einer hohen Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen bzw. einem hohem organisationalen Commitment aus (Edwards 2010; Lievens et al. 2007). Aus einer starken emotionalen Bindung resultieren wiederum zahlreiche erwünschte Verhaltensweisen der Mitarbeiter, wie zum Beispiel eine geringere Fluktuation oder sogenanntes Extra-Rollenverhalten in Form von Weiterempfehlungen und dem Einbringen von Ideen und Verbesserungsvorschlägen (Meyer et al. 2002; Riketta 2005).

Ansätze zur Verbesserung der emotionalen Bindung bestehender Mitarbeiter durch Markenführung finden sich in der Literatur auch unter den Begriffen „interne Markenführung" und „Behavioral Branding" (z. B. Burmann und Zeplin 2005; Tomczak et al. 2012). In der Praxis ist auch der Begriff „internes Employer Branding" anzutreffen. Da für dieses Gebiet bereits viele Arbeiten vorliegen (für einen knappen Überblick s. Tomczak

et al. 2009), wird der Schwerpunkt in diesem Beitrag und in den übrigen Beiträgen dieses Herausgeberwerks auf die Profilierungs- und Differenzierungsfunktion sowie auf die Rekrutierungsfunktion der Arbeitgebermarke gelegt.

1.2.2 Wirkung der Arbeitgebermarke

Für das Management von Arbeitgebermarken ist es wichtig zu verstehen, wie Arbeitgebermarken wirken. Abb. 1.1 zeigt ein Modell, das die Beziehung zwischen dem Unternehmen, der Arbeitgebermarke und potenziellen Mitarbeitern als Zielgruppen verdeutlicht.

Dreh- und Angelpunkt des Modells ist die *Arbeitgebermarke, die durch das Employer Brand Management aufgebaut und gesteuert wird*. Dieser Prozess erfolgt vor dem Hintergrund bereits vorhandener Unternehmenswerte, wie sie in Markenidentitäten oder Corporate Identity-Konzepten dokumentiert sind, sowie der Personalstrategie des Unternehmens. Konkret zielt das Employer Brand Management darauf ab, die *Bekanntheit des Unternehmens als Arbeitgeber* bei relevanten Zielgruppen zu steigern und bei diesen ein gewünschtes *Arbeitgeberimage* zu etablieren (Cable und Turban 2001; Tomczak et al. 2011). Das Arbeitgeberimage umfasst alle Arbeitgebereigenschaften, die dem Unternehmen von seinen Zielgruppen zugeschrieben werden. Inhaltlich wird zwischen *instrumentellen und symbolischen Arbeitgebereigenschaften* unterschieden (Lievens und Highhouse 2003). Instrumentelle Eigenschaften sind objektiv gegebene Charakteristika und Leistungen

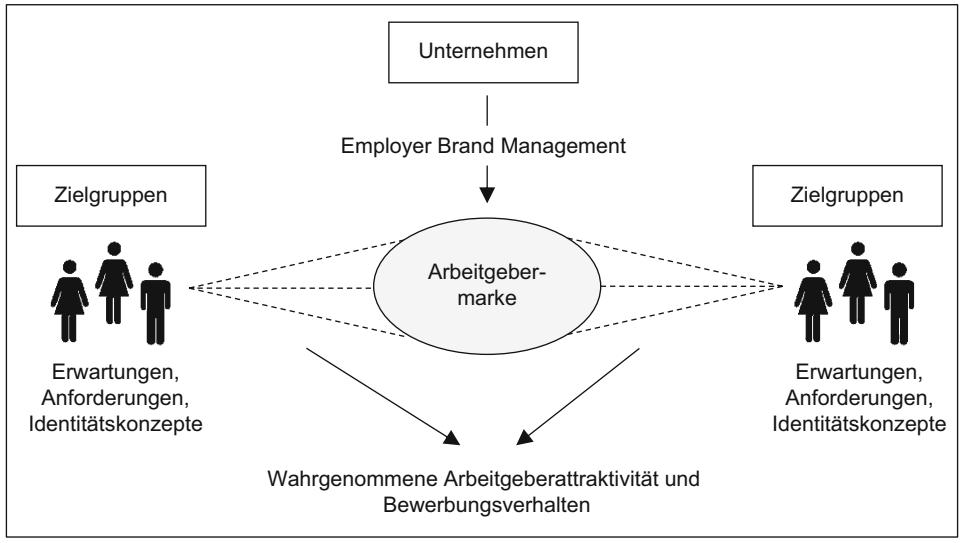

Abb. 1.1 Beziehung zwischen Unternehmen, Arbeitgebermarke und Zielgruppen

Instrumentelle Arbeitgebereigenschaften	Symbolische Arbeitgebereigenschaften
▪ Arbeitsplatzsicherheit	▪ Zuverlässig
▪ Einstiegsgehalt	▪ Intelligent
▪ Lohn- und Gehaltsniveau	▪ Bodenständig
▪ Sozial- und Zusatzleistungen	▪ Ehrlich
▪ Aufstiegsmöglichkeiten	▪ Authentisch
▪ Weiterbildung	▪ Fröhlich
▪ Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf	▪ Robust
▪ Herausfordernde Aufgaben	▪ Temperamentvoll
▪ Übernahme von Verantwortung	▪ Phantasievoll
▪ Wachstumsaussichten des Unternehmens	▪ Innovativ
▪ Größe des Unternehmens	▪ Wagemutig
▪ Internationalität	▪ Leidenschaftlich
▪ Standort	▪ Vornehm
▪ Kundenkontakt	▪ Charmant
▪ etc.	▪ etc.

Quellen: in Anlehnung an Burmann, C., Schaefer, K., & Maloney, P. (2008). Industry image: Its impact on the brand image of potential employees. Journal of Brand Management, 15, 157-176; Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. Personnel Psychology, 56, 75-102.

Abb. 1.2 Beispiele für instrumentelle und symbolische Arbeitgebereigenschaften

eines Arbeitgebers (z. B. Karriereprogramme, Altersvorsorge, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf). Symbolische Eigenschaften geben die Persönlichkeit und Kultur der Organisation wieder (z. B. Unternehmen ist freundlich, bodenständig, fair, innovativ). Abb. 1.2 zeigt eine Auswahl möglicher instrumenteller und symbolischer Arbeitgebereigenschaften, die auf Studien zu dieser Thematik basiert.

Die Wirkung der Arbeitgebermarke ergibt sich aus dem Zusammenspiel zwischen Arbeitgeberimage und den Anforderungen, Erwartungen und Identitätskonzepten der Zielgruppen. Entspricht das Arbeitgeberimage den Anforderungen und Erwartungen potenzieller Mitarbeiter und/oder trägt zu deren Identitätskonzepten bei, ist es wahrscheinlich, dass diese das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber empfinden und sich im Fall einer Jobsuche bewerben. Dieser Zusammenhang kann durch verschiedene verhaltenswissenschaftliche Ansätze erklärt werden.

Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (Vroom 1964, 1966): Angewandt auf die Arbeitgeberwahl besagt diese klassische Theorie, dass ein Individuum einen Arbeitgeber als attraktiv empfindet, der ihm einen hohen Nutzen stiftet (Valenz). Die Bewertung des Gesamtnutzens ergibt sich aus dem Nutzen einzelner Anforderungskriterien, der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit, dass der Arbeitgeber diese Anforderungskriterien erfüllt (Instrumentalität) sowie der Bewertung der Erfolgswahrscheinlichkeit einer Bewerbung insgesamt. Die Variablen werden multiplikativ verknüpft, was als unrealistisch kritisiert wird (Schwab et al. 1987). Die Theorie lässt sich tendenziell eher auf instrumentelle Arbeitgebereigenschaften anwenden, die als Anforderungskriterien verstanden werden. Generell argumentiert die Employer Branding-Forschung, dass instrumentelle

Arbeitgebereigenschaften einen Arbeitgeber umso attraktiver machen, je mehr sie einem Jobsucher Nutzen in Form einer bestimmten Belohnung (z. B. Urlaubstage, Gehalt, Karrieremöglichkeiten) oder geringerer Kosten stiften (Highhouse et al. 2007; Lievens und Highhouse 2003).

Similaritäts-Attraktions-Theorie (Byrne 1971) und Person-Organisation-Fit-Ansatz (Schneider 1987): Grundlage dieser Theorien ist die Annahme, dass sich Menschen von Personen und Organisationen (verstanden als soziale Gruppen) angezogen fühlen, die sie als selbstähnlich wahrnehmen. Dies wird u. a. damit begründet, dass Menschen davon ausgehen, dass sie von ähnlichen Personen stärker gemocht werden (Condon und Crano 1988). Ein Unternehmen signalisiert dem Jobsucher über sein Arbeitgeberimage, welche Arbeitgebereigenschaften von den potenziellen Kollegen geschätzt werden. Wird eine Passung zwischen den wahrgenommenen Arbeitgebereigenschaften und den eigenen Fähigkeiten, Werten und Persönlichkeitseigenschaften empfunden, nehmen Arbeitgeberattraktivität und Bewerbungsneigung zu (Cable und Judge 1996; Kristof 1996).

Theorie der sozialen Identität (Tajfel und Turner 1986): Die Theorie der sozialen Identität nimmt an, dass die Mitgliedschaft in sozialen Gruppen wie Unternehmen ein prägender Bestandteil des menschlichen Identitätskonzepts ist. Dabei strebt ein Individuum die Mitgliedschaft und den Verbleib in Gruppen an, die ihm eine positive Selbsteinschätzung ermöglichen. Beispielsweise, indem ein bestehendes Selbstbild verstärkt wird oder ein Individuum bei seinen Mitmenschen durch seine Gruppenzugehörigkeit in einem positiven Licht erscheint (Schlenker 1980; Swann 1987). Insbesondere Unternehmen, denen attraktive symbolische Arbeitgebereigenschaften zugeschrieben werden (z. B. erfolgreich, innovativ, dynamisch), tragen zu einer positiven Selbsteinschätzung bei (Highhouse et al. 2007). Entsprechend werden Arbeitgeber, die mit solchen Eigenschaften in Verbindung gebracht werden, gesamthaft als attraktiver wahrgenommen. Studien zeigen auch, dass (potenzielle) Mitarbeiter bereit sind, ein niedrigeres Gehalt in Kauf zu nehmen, um bei einem solchen Unternehmen zu arbeiten (Cable und Turban 2003; Tavassoli et al. 2014).

Zusammenfassend wird deutlich, dass – unabhängig vom gewählten Erklärungsansatz – die Arbeitgebermarke für ihre Zielgruppen eine zentrale Wissensstruktur darstellt, die den Abgleich mit eigenen Anforderungen, Erwartungen und Identitätskonzepten ermöglicht. Das Employer Brand Management will diese Wissensstruktur gestalten und damit Einfluss auf die Einstellung und das Verhalten potenzieller Mitarbeiter nehmen.

1.2.3 Der Employer Brand Management-Prozess und seine Bestandteile

Wie kann die Arbeitgebermarke nun gemanagt werden? Abb. 1.3 zeigt den mehrstufigen *Employer Brand Management-Prozess* und seine Bestandteile. Übergeordnetes Ziel dieses Prozesses ist es, die Funktionen der Arbeitgebermarke, insbesondere die Rekrutierungsfunktion, zu realisieren. Dabei wird Employer Brand Management als

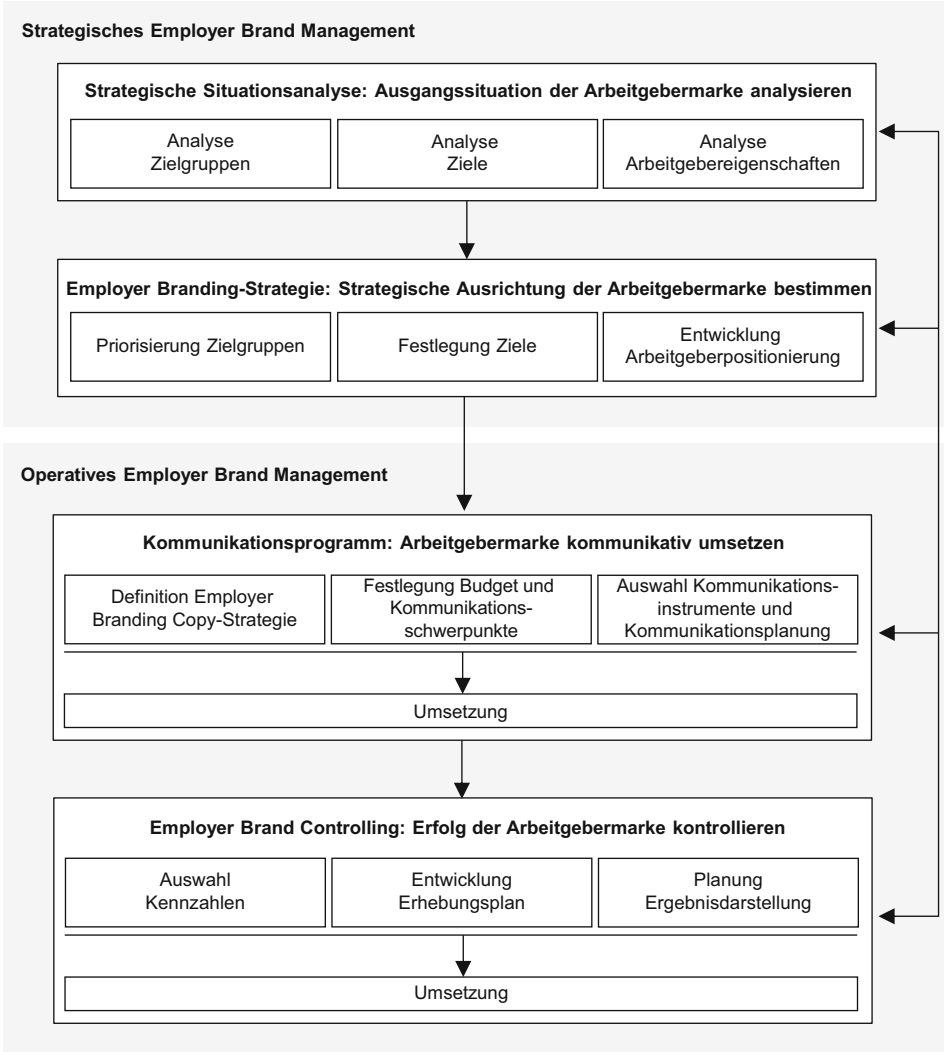

Abb. 1.3 Der Employer Brand Management-Prozess und seine Bestandteile

Oberbegriff für alle Strategien und Techniken verstanden, die dem Aufbau und der Pflege einer Arbeitgebermarke dienen.

Es kann zwischen einer strategischen und einer operativen Perspektive unterschieden werden. Das *strategische Employer Brand Management* umfasst alle Entscheidungen, die die grundlegende Ausrichtung der Arbeitgebermarke bestimmen. Hierzu zählt neben der Priorisierung der Zielgruppen und der Festlegung von Zielen auf Zielgruppenebene insbesondere das Positionierungskonzept für die Arbeitgebermarke. Aufgrund der Bedeutung der in der Strategiefindung zu treffenden Entscheidungen wird die Employer Branding-Strategie im Rahmen eines eigenständigen Projekts erarbeitet. Ziel eines solchen Projektes ist die Entwicklung einer neuen oder die Aktualisierung einer bestehenden

Employer Branding-Strategie. Da es sich um langfristige Entscheidungen handelt, die nur mit hohem Aufwand revidiert werden können, ist eine umfassende Analyse der Ausgangssituation im Vorfeld unerlässlich.

Das *operative Employer Brand Management* setzt die Strategie um. In diesen Bereich fällt die Konzeption und laufende Umsetzung des Kommunikationsprogramms. Neben planerischen Tätigkeiten ist es Aufgabe des Employer Brand Managements, verschiedene interne und externe Parteien, die mit der Kommunikation der Arbeitgebermarke befasst sind (z. B. Personalverantwortliche, Kommunikationsveranwortliche, Agenturen), in Hinblick auf die Umsetzung der Strategie zu steuern. Bestandteil des operativen Employer Brand Managements ist auch eine regelmäßige Erfolgskontrolle. Insbesondere muss überprüft werden, inwiefern die definierten Zielsetzungen der Arbeitgebermarke erreicht werden. Sind Abweichungen von den gesetzten Zielen erkannt, muss überlegt werden, ob dem durch Veränderungen des Kommunikationsprogramms oder eventuell sogar der Strategie begegnet wird. In den folgenden Teilen dieses Beitrags werden die einzelnen Bestandteile des Employer Brand Management-Prozesses näher erläutert.

1.3 Strategisches Employer Brand Management

1.3.1 Strategische Situationsanalyse

Jede Employer Branding-Strategie ist nur so gut wie die Informationen, auf denen Sie beruht. *Mit einer strategischen Situationsanalyse wird die Ausgangssituation bei relevanten Entscheidungsparametern ermittelt.* Hierzu gehören die Analyse der Zielgruppen sowie möglicher Ziele und die Untersuchung von Arbeitgebereigenschaften für die Positionierung der Arbeitgebermarke.

Hinweis
Eine ausführliche Darstellung des Themas strategische Situationsanalyse findet sich im Beitrag „Strategische Situationsanalyse: Ausgangssituation der Arbeitgebermarke analysieren“ in diesem Buch. Ein Beispiel für eine praktische Umsetzung bietet der Beitrag „Charles Vögele: Durchführung einer strategischen Situationsanalyse“.

Analyse der Zielgruppen Manager, die sich mit dem Thema Arbeitgebermarke befassen, müssen sich zunächst fragen, welche Zielgruppen ihr Unternehmen rekrutiert bzw. künftig rekrutieren soll. Informationen hierzu finden sich in Personalstrategie, Personalplanung und Anforderungsprofilen oder können durch Interviews mit internen Experten gezielt eingeholt werden. In der Regel erfolgt die *Abgrenzung der Zielgruppen* auf Basis *berufsbezogener Kriterien*. Mit Hilfe berufsbezogener Kriterien abgegrenzte Arbeitsmarktsegmente bzw. Zielgruppen sind meist leicht voneinander zu unterscheiden und weisen einen klaren Bezug zur Rekrutierungspraxis auf. Typische Kriterien sind:

- Berufserfahrung (z. B. Einsteiger, Young Professionals, Berufserfahrene)
- Funktionsbereich (z. B. Mitarbeiter für Produktion, Entwicklung und Verwaltung)
- Fach-/Studienrichtung (z. B. Wirtschaftswissenschaftler, Ingenieure)
- Ausbildungsabschluss (z. B. Schulabsolventen, Hochschulabsolventen)
- Schule/Hochschule (z. B. Absolventen bestimmter Universitäten)

Die Kriterien werden oft miteinander kombiniert. Beispielsweise konzentrieren sich einige Unternehmen bei der Zielgruppe Hochschulabsolventen auf bestimmte Universitäten (Moll 1992) und kombinieren so das Kriterium Ausbildungsabschluss mit dem Kriterium Hochschule. Auch *allgemeine demografische und geografische Kriterien* wie Geschlecht, Alter und Land/Region werden herangezogen (Moroko und Uncles 2009). In den USA rekrutieren Handelsketten wie Wal Mart oder Home Depot bewusst Senioren, die sich etwas dazu verdienen möchten; andere Unternehmen fokussieren sich auf strukturschwache Regionen, da dort mehr Jobsucher vermutet werden (Breaugh 2009).

Denkbar ist auch eine Zielgruppenabgrenzung, die auf *persönlichkeitsorientierten Kriterien* wie Werten und Interessen beruht. Grobe (2003) unterscheidet beispielsweise zwischen Studierendensegmenten wie „die Genügsamen“ (Werte u. a.: „hohe Bildung“, „persönlicher Verzicht“) und „die Eigennützigen“ (Werte u. a.: „Erreichen persönlicher Ziele“, „Erfolg im Beruf“). Grundsätzlich geeignet erscheint auch das Interessensmodell von Holland (1997), das zwischen sechs beruflichen Interessensorientierungen unterscheidet (realistische, künstlerische, intellektuell-forschende, soziale, unternehmerische, traditionelle Orientierung). Allerdings lassen sich rein auf persönlichkeitsorientierten Kriterien basierende Arbeitsmarktsegmente in der Praxis nicht gezielt ansprechen. Vor diesem Hintergrund werden persönlichkeitsorientierte Kriterien eher zur Beschreibung als zur Bildung von Zielgruppen genutzt.

Liegt eine Übersicht aller Zielgruppen vor, muss die *Bedeutung der Zielgruppen* für das Unternehmen analysiert werden. Als bedeutsam werden Zielgruppen erachtet, die einen *großen Anteil am bestehenden Personal* ausmachen bzw. Zielgruppen, für die aktuell und zukünftig ein *großer Bedarf seitens des Unternehmens besteht.* Zur Beurteilung der Bedeutung können Daten aus Personalcontrolling und Personalplanung verwendet werden. Auch eine qualitative Einschätzung durch das Management ist denkbar.

Analyse der Ziele von Employer Branding Im nächsten Schritt wird die Ausgangslage bei den verschiedenen Zielsetzungen von Employer Branding ermittelt. Insbesondere bei den als bedeutend erachteten Zielgruppen ist dies unabdingbar. Dabei ist zwischen Rekrutierungszielen und psychografischen Markenzielen zu unterscheiden.

- *Rekrutierungsziele* beziehen sich auf die Quantität der Bewerbungen (Bewerberaufkommen) und Qualität der Bewerbungen (Passung). Sie stellen das Ergebnis der Arbeitssuche von Individuen dar (Barber 1998).
- *Psychographische Markenziele* beziehen sich auf die Wahrnehmung und Beurteilung des Arbeitgebers durch die Zielgruppen, wobei üblicherweise zwischen

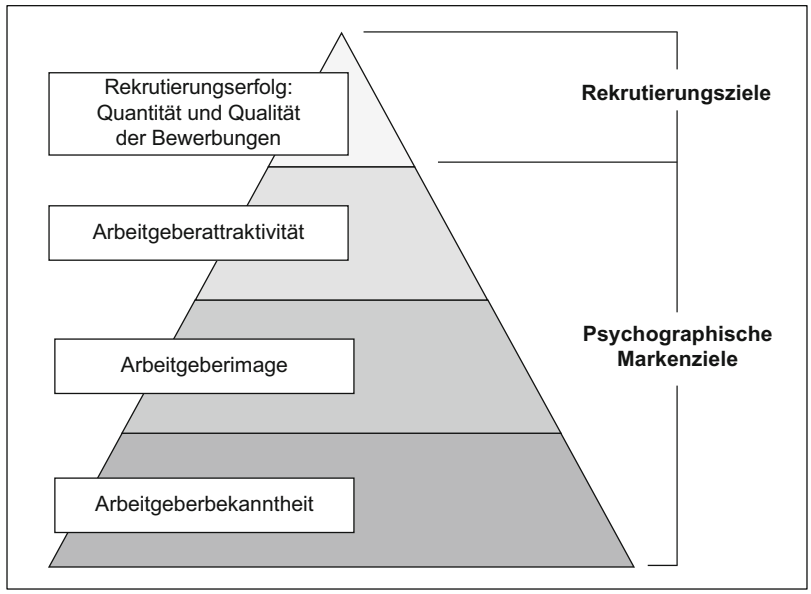

Abb. 1.4 Zielpyramide des Employer Branding (eigene Darstellung in Anlehnung an Tomczak et al. 2011)

Arbeitgeberattraktivität, Arbeitgeberimage und Arbeitgeberbekanntheit differenziert wird (Cable und Turban 2001; Collins und Kanar 2014).

Abb. 1.4 verdeutlicht, dass Rekrutierungsziele im Employer Branding nur über psychografische Markenziele erreicht werden können. Demnach basiert der Rekrutierungserfolg auf dem erreichten Niveau an Arbeitgeberattraktivität, die ihrerseits auf dem Arbeitergeberimage beruht. Voraussetzung für den Aufbau eines Arbeitgeberimages ist wiederum eine ausreichende Bekanntheit als Arbeitgeber. Der Wirkungszusammenhang zwischen den einzelnen pyschographischen Markenzielen und dem Rekrutierungserfolg ist durch zahlreiche Studien gut belegt, wenn auch teilweise unterschiedliche Begrifflichkeiten und Modelle verwendet werden (z. B. Brooks et al. 2003; Chapman et al. 2005; Collins und Han 2004; Collins und Stevens 2002).

Um die Ausgangslage bei den Rekrutierungszielen zu ermitteln, wird auf Bestandsdaten des Personalcontrollings zurückgegriffen. Als Indikator für die *Quantität der Bewerbungen* kann die durchschnittliche Anzahl der Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle verwendet werden (Boudreau und Rynes 1985), als Indikator für die *Qualität der Bewerbungen* der prozentuale Anteil qualifizierter Bewerbungen an allen Bewerbungen. Voraussetzung ist, dass für jede Bewerbung eine Einschätzung der Qualität bzw. Passung vorliegt. Alternativ wird in der Praxis auch die Frühfluktuationsrate (Verhältnis aufgelöster Arbeitsverhältnisse in der Probezeit zur Anzahl an Einstellungen) als Indikator für die Qualität der Bewerbungen herangezogen.

Die Analyse der psychografischen Markenziele erfolgt durch eine *standardisierte Befragung* der Zielgruppen. Für die Messung von Arbeitgeberattraktivität, Arbeitgeberimage und Arbeitgeberbekanntheit stehen etablierte Skalen zur Verfügung. Dabei kann die Messung der *Arbeitgeberattraktivität* über die Dimensionen globale Arbeitgeberattraktivität, Verhaltens- bzw. Bewerbungsabsicht und/oder Prestige des Arbeitgebers (Arbeitgeberreputation) erfolgen (Highhouse et al. 2003). Bei der *Arbeitgeberbekanntheit* wird analog zur Produktmarkenführung (vgl. Aaker 1991; Keller 2013) zwischen gestützter und unterstützter Bekanntheit (mit und ohne Nennung des Namens des Unternehmens) unterschieden. Zudem kann die Arbeitgebervertrautheit ermittelt werden, die stärker auf die bisherigen Erfahrungen von Personen mit einem Arbeitgeber abzielt (Turban 2001). Die Analyse des *Arbeitgeberimages* bezieht sich auf die Stärke der Zuschreibung von instrumentellen und symbolischen Arbeitgebereigenschaften zu einem Unternehmen durch die Zielgruppen. Hierauf wird im nächsten Abschnitt eingegangen.

Analyse von Arbeitgebereigenschaften Bevor mit der eigentlichen Analyse begonnen werden kann, müssen zunächst diejenigen Arbeitgebereigenschaften identifiziert werden, die in die Analyse einbezogen werden. Dabei handelt es sich um Eigenschaften, die für das Unternehmen und/oder zentrale Wettbewerber charakteristisch sind bzw. von denen bereits bekannt ist, dass sie für die Zielgruppen relevant sind. Zur Identifikation solcher Arbeitgebereigenschaften gibt es drei zentrale Zugänge, die allein oder kombiniert eingesetzt werden:

- *Qualitative Forschung:* Aufdecken von Arbeitgebereigenschaften durch leitfragengestützte Fokusgruppen und Interviews mit bestehenden und potenziellen Mitarbeitern
- *Nutzung bestehender Inventare als Repertoire möglicher Arbeitgebereigenschaften:* Orientierung an bereits vorhandenen Sets instrumenteller und symbolischer Arbeitgebereigenschaften (z. B. Aaker 1997; Kirchgeorg und Günther 2006; Lievens und Highhouse 2003; Slaughter et al. 2004)
- *Auswertung von normativ-strategischen Grundsatzpapieren und Kommunikationsmitteln:* Inhaltsanalyse eigener Dokumente sowie von Kommunikationsmaterialien relevanter Wettbewerber in Hinblick auf in solchen Materialien enthaltene Arbeitgebereigenschaften (z. B. Unternehmensvisionen, Leitbilder, Karrierewebseiten, Arbeitgeberbroschüren, Stellen- und Imageanzeigen)

Die identifizierten Arbeitgebereigenschaften werden anschließend sowohl aus Management- als auch aus Zielgruppensicht analysiert. Die *Analyse aus Managementsicht* erfolgt üblicherweise im Rahmen von Workshops mit Vertretern relevanter Geschäftseinheiten und Abteilungen. Die *Analyse der Zielgruppensicht* besteht aus einer *standardisierten Befragung* und einer anschließenden statistischen Auswertung der gewonnenen Daten. Im Idealfall werden sowohl potenzielle als auch bestehende Mitarbeiter befragt. Abb. 1.5 gibt einen Überblick über mögliche Analysekriterien und erläutert deren Hintergrund. Vielfach analysieren Unternehmen nicht alle Kriterien, sondern treffen eine Auswahl entsprechend ihren Zielsetzungen.

Kriterium	Analysefrage	Hintergrund
Analyse aus Managementsicht		
Übereinstimmung mit Unternehmens- und Markenwerten	Inwiefern passen die Arbeitgebereigenschaften zu bestehenden Unternehmens- und Markenwerten?	Die Positionierung der Arbeitgebermarke sollte auf Eigenschaften basieren, die zu den übergeordneten Unternehmenswerten passen. Eine inkonsistente Wahrnehmung der Zielgruppen muss vermieden werden.
Wichtigkeit für das Unternehmen	In welchem Ausmaß stellen die Arbeitgeber-eigenschaften einen Anspruch des Unternehmens an das Verhalten seiner Mitarbeiter dar?	Im Gegensatz zu Produktmarken orientiert sich eine Arbeitgebermarke nicht nur an den Bedürfnissen der Zielgruppen, sondern auch an den Erwartungen des Unternehmens an seine Mitarbeiter.
Erfüllungsgrad	In welchem Ausmaß treffen die Arbeitgeber-eigenschaften auf das Unternehmen zu?	Um eine hohe Glaubwürdigkeit der Arbeitgebermarke sicherzustellen, sollten nur solche Eigenschaften für die Positionierung verwendet werden, die aktuell oder künftig einen hohen Erfüllungsgrad aufweisen.
Analyse aus Zielgruppensicht		
Imagestärke	Wie stark werden die Arbeitgebereigenschaften dem Unternehmen zugeschrieben?	Eigenschaften mit hoher Imagestärke können leichter und mit geringerem Aufwand kommuniziert werden als Eigenschaften, die dem Unternehmen kaum zugeschrieben werden.
Differenzierung vom Branchenimage und/oder Image zentraler Wettbewerber	Wie stark kann sich das Unternehmen bei den einzelnen Eigenschaften vom Branchenimage und/oder dem Image zentraler Wettbewerber differenzieren?	Diffenzierung ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Positionierung der Arbeitgeber-marke. Gelingt es einem Unternehmen sich vom Branchen- und Wettbewerbsimage abzugrenzen, begünstigt dies den Rekrutierungserfolg.
Wichtigkeit für die Zielgruppen	In welchem Ausmaß stellen die Eigenschaften Erwartungen der Zielgruppen an das Unternehmen als Arbeitgeber dar?	Soll die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden, ist es notwendig, sich über Arbeitgebereigenschaften zu positionieren, die für die Zielgruppen relevant sind.
Herausforderungs-grad	Inwiefern werden die Arbeitgebereigenschaften negativ wahrgenommen?	Nicht jede Arbeitgebereigenschaft ist positiv konnotiert. Unternehmen, die negative Eigenschaften in ihre Positionierung einbeziehen, können mit ihrer Arbeitgebermarke eine Selektionswirkung erzielen.

Abb. 1.5 Mögliche Kriterien zur Analyse von Arbeitgebereigenschaften