

**Maria Weber**

# **Employer Branding**

**Erfolgsfaktoren im Bereich  
der Social Media**

Maria Weber

**Employer Branding: Erfolgsfaktoren im Bereich der Social Media**

ISBN: 978-3-8428-3327-2

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2012

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 201

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage der Arbeit.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	3
2 Grundlagen des Employer Branding.....	5
2.1 Die Employer Brand.....	5
2.1.1 Herleitung des Begriffs.....	5
2.1.2 Funktionen der Employer Brand .....	6
2.2 Employer Branding .....	8
2.2.1 Begriffsdefinition und Zielsetzung .....	8
2.2.2 Einordnung & Abgrenzung .....	9
2.2.3 Wirkungsbereiche .....	11
2.3 Grundlagen der Konsumentenforschung zur Gestaltung der Kommunikation im Rahmen der Präferenzbildung.....	13
2.3.1 Wahrnehmung (Informationsselektion) .....	13
2.3.2 Emotionale Konditionierung .....	17
2.3.3 Der Präferenzbildungsprozess.....	17
2.4 Der Employer Branding Prozess auf Basis der identitätsorientierten Markenführung.....	19
2.4.1 Die identitätsorientierte Markenführung als Grundlage.....	19
2.4.2 Analyse .....	22
2.4.3 Strategie.....	23
2.4.4 Umsetzung.....	24
2.4.5 Kontrolle .....	25
2.5 Das Employer Branding im Unternehmenskontext.....	29
2.6 Erfolgsfaktoren des Employer Branding .....	31
2.6.1 Ermittlung und Auswahl der Erfolgsfaktoren .....	31
2.6.2 Glaubwürdigkeit und Authentizität.....	33
2.6.3 Zielgruppenfokus.....	35
2.6.4 Emotionalisierung und Differenzierung .....	36
2.6.5 Einbindung der Unternehmensspitze .....	37
2.6.6 Kontinuität und Konsistenz.....	37

3	Grundlagen der Social Media .....	39
3.1	Social Media – Entwicklung und Abgrenzung.....	39
3.2	Auswahl und Beschreibung von Social Media .....	40
3.2.1	Facebook .....	41
3.2.2	XING .....	44
3.2.3	Blogs .....	46
3.2.4	Twitter .....	47
3.2.5	YouTube & Multimedia .....	48
3.3	Ausgestaltung des Social Media Einsatzes .....	49
3.3.1	Social Media Analyse & Monitoring.....	50
3.3.2	Vernetzte und integrierte Anwendungen.....	54
3.3.3	Gefahren des Social Media Einsatzes .....	55
4	Erfolgsfaktoren des Employer Brandings im Bereich der Social Media.....	58
4.1	Übertragung der Erfolgsfaktoren des Employer Branding in das Setting der Social Media	
4.1.1	Vermittlung von Glaubwürdigkeit & Authentizität .....	58
4.1.2	Zielgruppenfokus.....	60
4.1.3	Emotionalisierung & Differenzierung .....	61
4.1.4	Einbindung der Unternehmensspitze .....	61
4.1.5	Kontinuität und Konsistenz.....	63
4.2	Aufbau und Vorgehensweise der Unternehmensanalyse.....	64
4.3	Fallbeispiel 1: Die Deutsche Lufthansa AG .....	65
4.3.1	Employer Branding bei Lufthansa .....	65
4.3.2	Präsenz in den Social Media & Überprüfung der Erfolgsfaktoren.....	66
4.3.2.1	Kontinuität und Konsistenz.....	67
4.3.2.2	Zielgruppenfokus.....	70
4.3.2.3	Emotionalisierung & Differenzierung .....	72
4.3.2.4	Glaubwürdigkeit & Authentizität .....	74
4.3.2.5	Einbindung der Unternehmensspitze .....	77
4.3.3	Zusammenfassung & Verbesserungsvorschläge.....	77
4.4	Fallbeispiel 2: Die Krones AG.....	79
4.4.1	Employer Branding & die Krones AG.....	80
4.4.2	Präsenz in den Social Media & Überprüfung der Erfolgsfaktoren.....	80
4.4.2.1	Kontinuität & Konsistenz .....	80
4.4.2.2	Zielgruppenfokus.....	82
4.4.2.3	Emotionalisierung & Differenzierung .....	86
4.4.2.4	Glaubwürdigkeit & Authentizität .....	87
4.4.2.5	Einbindung der Unternehmensspitze .....	88
4.4.3	Zusammenfassung und Verbesserungsvorschläge .....	88
5	Fazit & Ausblick .....	92
6	Literaturverzeichnis.....	95

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Die Wirkungsbereiche des Employer Brandings .....	11
Abb. 2:	Der identitätsbasierte Employer Branding Prozess .....	21
Abb. 3:	Employer Brand Scorecard .....	27
Abb. 4:	Das Employer Branding im Unternehmenskontext .....	29
Abb. 5:	BMW Karriereseite auf Facebook, Job Channel 2011 .....	43
Abb. 6:	Themen Lebenszyklus .....	51
Abb. 7:	Das neue Facebook Insights.....	53
Abb. 8:	Sysomos Heartbeat Dashboard .....	54
Abb. 9:	Erfolgsfaktoren des Employer Brandings, beobachtbare Kriterien in den Social Media.....	64
Abb. 10:	Social Media Newsroom Lufthansa AG .....	68
Abb. 11:	Neuigkeiten der Lufthansa AG bei XING .....	72
Abb. 12:	Be Lufthansa –YouTube Weiterleitung .....	73
Abb. 13:	Videos auf der Facebook Pinnwand .....	74
Abb. 14:	Be Lufthansa Suchergebnisse bei YouTube.....	75
Abb. 15:	Verwendete Sprache auf Facebook Pinnwand .....	76
Abb. 16:	Landing Tab der Krones AG .....	81
Abb. 17:	Applikation auf Facebook ‚Ich bin ein Kronese, weil‘ .....	83
Abb. 18:	Applikation Quiz - Bist Du ein Kronese .....	84
Abb. 19:	Tweets am 30.11.11 der Krones AG.....	85
Abb. 20:	Reiter ‚Studenten‘ in der Menüführung der Krones Karrierefanpage bei Facebook .....	89
Abb. 21:	Keine Stellenangebote auf dem XING Profil der Krones AG .....	90

## Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
EBP	Employer Brand Promise
EVP	Employer Value Proposition
HRM	Human Ressource Management
IT	Informationstechnologie
KZS	Kurzzeitspeicher
LZS	Langzeitspeicher
OD	Organisationsdiagnose
OE	Organisationsentwicklung
SM	Social Media
UKS	Ultrakurzzeitspeicher

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Zahlreiche Unternehmen sehen sich heutzutage mit dem so genannten „War for Talents“ konfrontiert. Dieser Ausdruck wurde 1997 von Michels et al. geprägt. Bereits vor fast 15 Jahren wurden die Mitarbeiter eines Unternehmens als entscheidender Erfolgsfaktor erkannt und prognostiziert, dass qualifizierte Mitarbeiter zur knappen Ressource werden und die Bindung an das Unternehmen immer schwieriger wird (vgl. Michels et al. 2001, S. 3ff). Zahlreiche Faktoren haben diese Entwicklung über die Jahre begünstigt. Dazu gehören veränderte gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, der Geburtenrückgang, die Entwicklung zur Wissensgesellschaft sowie der Wertewandel und der so genannte Fachkräftemangel (vgl. Forster/Erz/Jenewein 2009, S. 279). Obwohl es sich aktuell nur um einen partiellen Fachkräfteengpass handelt, der sich auf einige Berufsgruppen, Regionen und bestimmte Altersgruppen in Deutschland bezieht, ist es eine ernst zu nehmende Entwicklung. IT-Spezialisten, Ingenieure, Metall- und Elektroberufe bedienen nicht die Nachfrage am deutschen Arbeitsmarkt (vgl. Demmer 2011, S. 25). Durch den demographischen Wandel wächst auch der Bedarf an Fachkräften und Ärzten im Gesundheits- und Pflegedienstsektor überproportional (vgl. Burkhart/Friedl 2011, S. 14).

Unternehmen sind aufgrund des veränderten Mediennutzungsverhaltens und dem Mangel an Fachkräften gefordert, die klassischen Wege in der Rekrutierung und Bindung von Arbeitskräften zu ergänzen. Die ARD/ZDF-Onlinestudie 2011 belegt, dass bereits 73,3 % der Personen ab 14 Jahren in Deutschland das Internet nutzen und die Anzahl jährlich weiter steigt (vgl. ARD/ZDF-Onlinestudie 2011a). Davon sind 45 % der Nutzer gelegentlich bis häufig im Netz, um sich über Ausbildung und Beruf zu informieren (vgl. ARD/ZDF-Onlinestudie 2011b). Seit 2000 hat sich die Internetnutzung fast verdreifacht (vgl. ARD/ZDF-Onlinestudie 2011c). Das veränderte Mediennutzungsverhalten spiegelt die veränderten Bedürfnisse der Gesellschaft im privaten Bereich und den rasant fortschreitenden technologischen Fortschritt wider. Auch Unternehmen haben die Notwendigkeit erkannt, sich ihren Zielgruppen anzupassen und innovative Kommunikationskanäle zu nutzen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Internetnutzer ist nicht mehr nur ein passiver Konsument von Inhalten, sondern es vollzieht sich ein gleichberechtigter Austausch von Informationen mit zahlreichen Interaktionsmöglichkeiten.

Viele Unternehmen sind im Internet mit einer Homepage oder einer Karriereseite vertreten. Auch im Bereich der Social Media wagen sich einige Unternehmen auf ein Terrain, welches sowohl Chancen als auch Risiken birgt. Facebook, Xing, Unternehmensblogs und Youtube sind nur einige der favorisierten Kanäle, um mit potenziellen Bewerbern direkt in Kontakt zu

treten oder sich als „Employer of Choice“, also als Wunscharbeitgeber, zu positionieren. Durch die Onlinepräsenz der Unternehmen insbesondere in den verschiedenen Social Media bieten sich viele Kontaktpunkte, die zum einen die Bekanntheit des Unternehmens, zum anderen dessen Attraktivität als Arbeitgeber steigern können. Das Human Resources Manager Magazin hat im Mai 2011 eine Umfrage an 1970 Personalmanagern aus Unternehmen, Verbänden und Organisationen zum Thema „Fachkräftemangel und Fachkräftemanagement“ durchgeführt. 95 % der Befragten stimmten folgender These zu: „Der Wettbewerb um Talente wird härter. Unternehmen müssen in Zukunft noch mehr in Personalmarketing und Employer Branding investieren“ (Quadriga Hochschule Berlin GmbH, Online: 12.11.2011). Dieses Stimmungsbild der HR-Verantwortlichen lässt unschwer erkennen, dass die Notwendigkeit erkannt wurde, starke Arbeitgebermarken auf- und auszubauen und in die Attraktivität der Employer Brand zu investieren.

Während Social Media im Jahr 2010 gerade für den Einsatz im Recruiting als Hype abgetan wurden, gewinnen sie im Jahr 2011 enorm an Bedeutung. Die „Global Social Media Check-up“-Studie 2011 belegt, dass 84 % der weltweiten Top 100 Unternehmen mindestens eine Social Media Plattform einsetzen (vgl. Kärcher 2011, S. 1). Die Nutzung der Social Media im Personalmarketing und Employer Branding stieß und stößt zunächst oft auf Skepsis seitens der Unternehmen. Zum einen ist das so, weil ihnen der Aufwand zu groß erscheint und die Angst vor dem Kontrollverlust die Zurückhaltung schürt, zum anderen weil überzeugende Konzepte fehlen. Darüber hinaus zeigen sich der organisatorische Aufwand, mangelndes Knowhow und die Frage nach dem Budget als zusätzliche Hürde beim Einsatz von Social Media (vgl. Fink/Zerfraß/Linke 2011, S. 22).

Eines der berühmtesten Zitate des Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick lautet: „Man kann nicht nicht kommunizieren“. Entscheidet sich ein Unternehmen gegen den Social Media Einsatz, um in direkten Kontakt mit der Zielgruppe zu treten, überlässt es die Meinungsbildung Dritten.

## **1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage der Arbeit**

Die Zielsetzung der Untersuchung besteht darin, anhand der bestehenden Literatur den Themenbereich des Employer Brandings in das Anwendungsfeld der Social Media zu übertragen. Aus den Grundlagen zum Employer Branding werden Erfolgsfaktoren abgeleitet, deren Beachtung den Aufbau und die Führung einer Employer Brand unterstützen. Eine vergleichende Unternehmensanalyse soll hierbei die ermittelten Erfolgsfaktoren veranschaulichen und anhand festgelegter Kriterien den Einsatz der Erfolgsfaktoren im Social Media Einsatz der Unternehmen analysieren.

Das Feld der Social Media wird auf eine Auswahl an Plattformen eingeschränkt betrachtet, die untereinander sehr komplex sind und für die es abzuwägen gilt, welchen Zweck man mit der Bedienung des Mediums explizit erfüllen will. Der Fokus dieser Studie beruht vorwiegend auf dem externen Employer Branding mit dem Ziel, durch den Social Media Einsatz dazu beizutragen sich als "Employer of Choice" zu positionieren, die Attraktivität als Arbeitgeber zu stärken und Fachkräfte zu rekrutieren, die auch zum Unternehmen passen. Folgende Frage steht im Fokus der Untersuchung:

*Welche Erfolgsfaktoren kann man für ein gelungenes Employer Branding identifizieren, die auch im Bereich der Social Media berücksichtigt werden können?*

Dazu können untergeordnet Fragen formuliert werden, deren Beantwortung einen Hinweis auf die Lösung der Forschungsfrage eröffnen:

*Kann man anhand von in der Unternehmenspraxis ausgewählten Beispielen die Anwendung der ermittelten Erfolgsfaktoren nachweisen?*

*Welche zusätzlichen Erkenntnisse oder „Best-Practice“ Beispiele lassen sich ermitteln?*

*Welche Verbesserungspotenziale gilt es noch auszuschöpfen?*

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit ist in sechs Kapitel untergliedert. Das zweite Kapitel beinhaltet die Grundlagen des Employer Brandings. Zunächst werden die Entstehung der Employer Brand und ihre Funktionen hergeleitet. Anschließend wird das Employer Branding definiert, eingeordnet und abgegrenzt. Neben den Wirkungsbereichen des Employer Brandings werden auch Grundlagen der Konsumentenforschung zur Gestaltung der Kommunikation im Rahmen der Präferenzbildung herangezogen. Darüber hinaus wird der Employer Branding Prozess auf Basis der identitätsorientierten Markenführung vorgestellt sowie das Employer Branding im Unternehmenskontext betrachtet. Abschließend werden aus den Grundlagen Erfolgsfaktoren des Employer Brandings abgeleitet und zusammengefasst.

In Kapitel drei werden die Grundlagen der Social Media betrachtet. Zunächst wird auf die Entwicklung und Abgrenzung des Begriffs eingegangen. Anschließend werden ausgewählte Social Media Plattformen beschrieben. Darüber hinaus werden ausgewählte Social Media Plattformen detaillierter betrachtet. Dazu gehören Facebook, Xing, Twitter und YouTube.

Im vierten Kapitel werden die Erfolgsfaktoren des Employer Brandings in das Setting der Social Media übertragen. Anschließend wird der Aufbau und die Vorgehensweise der Unternehmensanalyse vorgestellt. Anhand festgelegter, beobachtbarer Kriterien wird der Social

Media Einsatz der Beispielunternehmen analysiert und festgestellt, ob die Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren des Employer Brandings zu vermuten sind.

Das fünfte Kapitel rundet die Arbeit ab, indem die Erkenntnisse zusammengefasst sowie die Erkenntnisse aus den Fallbeispielen verglichen werden. Des Weiteren wird ein Ausblick in weitere praxisrelevante Forschungsbereiche der Social Media aufgezeigt.

## **2 Grundlagen des Employer Branding**

Dieses Kapitel stellt die wichtigsten Grundlagen des Employer Branding dar, die im Wirkungsbereich der Social Media relevant sind. Zunächst werden die Employer Brand und ihre Funktionen vorgestellt, um anschließend das Employer Branding einordnen und abgrenzen zu können. Daraufhin werden die Wirkungsbereiche des Employer Branding sowie der Employer Branding Prozess auf Basis der Identitätsorientierten Markenführung aufgezeigt, wodurch eine vertiefte Auseinandersetzung ermöglicht wird. Innerhalb des Employer Branding Prozesses wird der Phase der Umsetzung mit Erkenntnissen zur Gestaltung der Kommunikation auf der Grundlage von Ansätzen aus dem Konsumentenverhalten besonders Rechnung getragen. Abgerundet wird das zweite Kapitel durch die Ableitung der Erfolgsfaktoren des Employer Brandings.

### **2.1 Die Employer Brand**

Folgend wird die Definition der Employer Brand auf die Begründer des Begriffs zurückgeführt und das Ziel der Employer Brand verdeutlicht. Im nächsten Schritt werden ihre Funktionen aus der Markenlehre der Absatzwirtschaft abgeleitet.

#### **2.1.1 Herleitung des Begriffs**

„Employer Brand“ heißt übersetzt aus dem Englischen „Arbeitgebermarke“. Bevor das Employer Branding definiert wird, soll ein Verständnis für die Marke als solche geschaffen werden. „Eine Marke ist ein charakteristischer Name und/ oder Symbol (...), die dazu dienen, die Erzeugnisse oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Gruppe von Anbietern wiederzuerkennen und sie von denen der Konkurrenz zu unterscheiden“ (Aaker, 1992, S. 22). Demzufolge dient auch eine Arbeitgebermarke dem Zweck sich von anderen Arbeitgebern zu differenzieren und von den Anspruchsgruppen erkannt und wahrgenommen zu werden.

Der Begriff „Employer Brand“, 1996 erstmals geprägt von Ambler und Barrow im Journal of Brand Management, wurde wie folgt beschrieben: „We define the Employer Brand as the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company. The main role of the employer brand is to provide a coherent framework for management to simplify and focus priorities, increase productivity and improve recruitment, retention and commitment“ (Barrow/Moseley, 2005, S. xvi, zit. nach Ambler/Barrow 1996). Der Fokus dieser Diskussion liegt demnach auf der Verbesserung der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern, der Bindung bestehender Mitarbeiter an das Unter-

nehmen, sowie der Steigerung ihrer Leistungsbereitschaft durch eine starke Employer Brand.

### **2.1.2 Funktionen der Employer Brand**

Die Funktionen der Arbeitgebermarke können sowohl aus Sicht des Arbeitgebers als auch aus der Sicht der Arbeitnehmer und potenziellen Bewerber betrachtet werden. Die Funktionen die bei einer Produktmarke zum Tragen kommen, werden hier, sofern möglich, auf die Employer Brand übertragen. Übereinstimmung dieser Herangehensweise findet sich auch bei Petkovic 2008, Andratschke et al. 2009 und Wiese 2005.

Aus Sicht des Arbeitgebers ist die **Präferenzbildung** bei der jeweiligen Zielgruppe eine der primären Funktionen einer Marke (vgl. Esch 2007, S. 9), die man auch auf die Arbeitgebermarke übertragen kann. „(...) Präferenzen (...) gelten als das Ergebnis eines wohlabgewogenen Entscheidungs- und Bewertungsprozesses unter hinreichender Information, das zumindest über einen gewissen Zeitraum Bestand hat.“ (Piekenbrock, D. 2010). Am externen Arbeitsmarkt soll eine Positionierung als 'Employer of Choice' erfolgen und damit die erste Wahl als Wunscharbeitgeber für potentielle Bewerber erreicht werden (vgl. Zaugg, R. 2002, S. 14). Auch für Petkovic ist der Status eines „First-Choice-Arbeitgebers“ das finale Ziel des Arbeitgeberbranding um beispielsweise eine adäquate Stellenbesetzung im Unternehmen zu gewährleisten (vgl. Petkovic 2008, S. 61).

Im klassischen Marketing gilt die Bindungsbemühung der Marierung den Kunden. Die Employer Brand erfüllt auch eine **Bindungsfunktion** für bestehende Mitarbeiter des Unternehmens und fördert dadurch auch eine erhöhte Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber. In diesem Fall wird die Präferenz nicht als Neuwahl interpretiert, sondern als Bestätigung für den Mitarbeiter, dass er sich für den richtigen Arbeitgeber entschieden hat (vgl. Petkovic 2008, S. 61 & Weis/Huber 2000, S. 37ff).

Für den Arbeitgeber erfüllt die Employer Brand auch die grundsätzliche Markenfunktion **Kosten zu sparen** (vgl. Wiese 2005, S. 28). Denn je zufriedener die Mitarbeiter sind, umso besser können sie an das Unternehmen gebunden werden, wodurch sowohl die Kosten der Personalbeschaffung sinken, als auch die Kosten die in Zusammenhang mit der Mitarbeiterfluktuation und dem Krankenstand stehen (vgl. Barrow /Mosley 2006, S.114 & Petkovic 2008, S. 61). Man kann hier eine Erkenntnis aus der Absatzwirtschaft zur Kundenorientierung übertragen und schließen, dass es in vielen Fällen günstiger ist einen bestehenden Mitarbeiter zu halten als einen neuen Mitarbeiter zu gewinnen (vgl. Mefert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S.16).