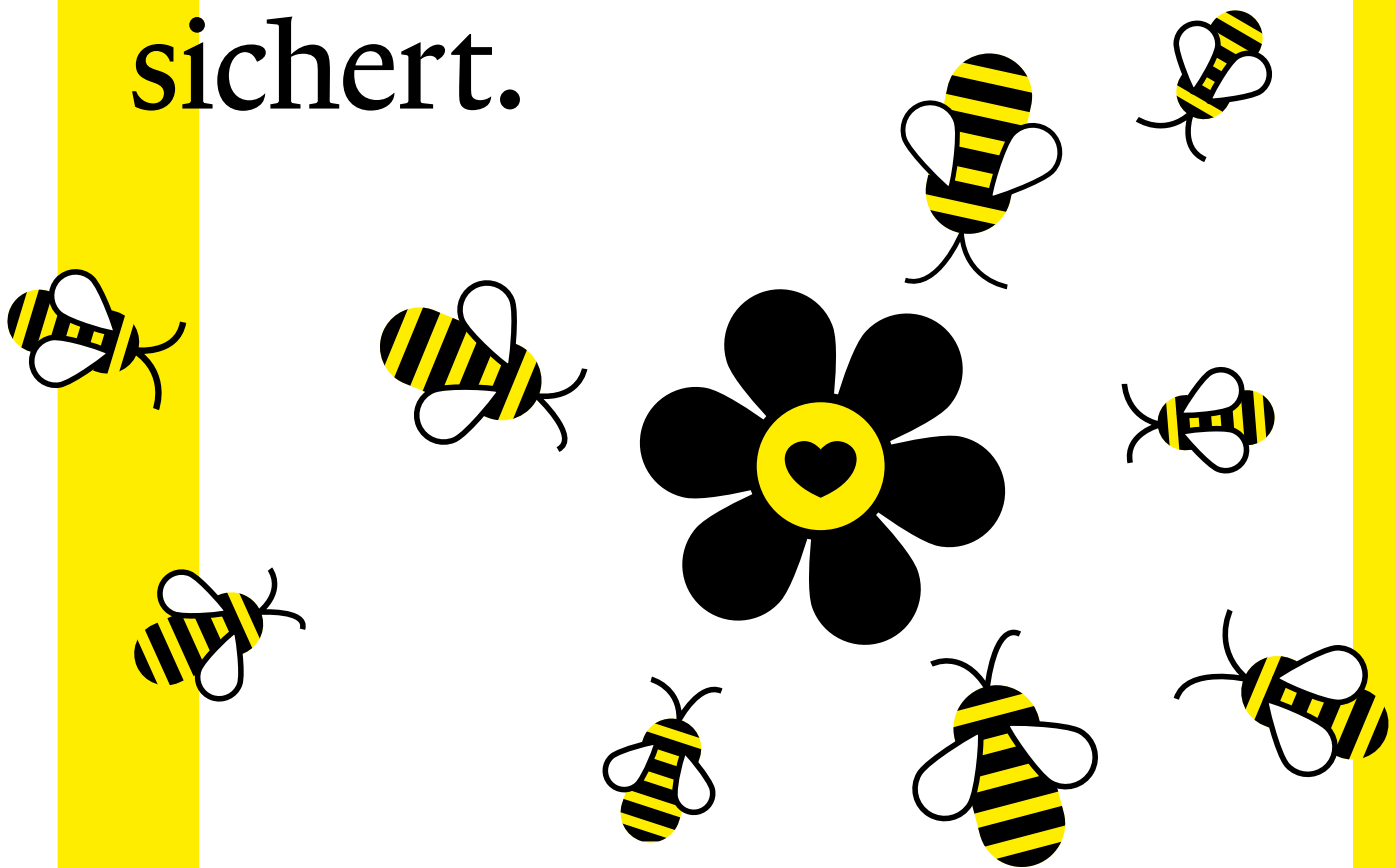


# Suchst du noch, oder hast du schon? — Wie Employer Branding die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichert.



«A strong Employer Brand attracts great people like flowers attract bees!»

(Prof. Dr. Armin Trost, «Authentische Arbeitgebermarken», HR Today Special, 2008)

**Wieso sollte eine gut ausgebildete und erfahrene Person mit der richtigen Einstellung Ihrem Unternehmen beitreten wollen? Und wie wollen Sie diese über mehrere Jahre motivieren und halten? Mit Geld? Ein hohes Salär wird nicht ausreichen, um den erbitterten «war for talents» für sich entscheiden zu können. In Zukunft müssen die Arbeitgeber mit anderen Mitteln überzeugen: die Vermittlung starker, individueller Besonderheiten, mit denen sie Mitarbeiter auf sich aufmerksam machen und langfristig begeistern können – und das wirksamste Instrument hierzu ist die Marke.**

1 —

## **Gesellschaftliche Trends als Arbeitgeberherausforderungen**

---

Zahlreiche Unternehmen stehen vor dem Problem des Wachstumshemmnisses, ausgelöst durch Fachkräftemangel, und kämpfen um neue Mitarbeiter wie um neue Kunden. Trotz leichtem Anstieg der Beschäftigung und Rückgang an offenen Stellen in der Schweiz belief sich Ende 2012 die Anzahl unbesetzter Stellen auf 46 000. Eine Umfrage des Bundesamts für Statistik ergab, dass 32% der Unternehmen mit Rekrutierungsproblemen zu kämpfen haben.

Die demographische Entwicklung unseres Landes wird dieses Problem noch weiter verschärfen. Bisher sind nur die ersten Jahrgänge der Babyboom-Generation (1946–1964) ins Rentenalter gekommen. Bis 2030 werden auch die 18 weiteren geburtenstärksten Jahrgänge das Pensionsalter erreichen. Die Arbeitgeber stehen vor der Herausforderung, diese Führungskräfte ersetzen zu können. Doch durch den soziodemographischen Knick im Arbeitsmarkt fehlt es an qualifiziertem Führungsnachwuchs zwischen 30 und 45 Jahren.

Dieser Personalengpass verstärkt sich zusätzlich durch den globalen Verdrängungswettbewerb und Innovationsdruck. Um mit dem rasanten Innovationstempo mithalten zu können, sind

die Anforderungen an die Qualifikation und Leistung der Mitarbeiter gestiegen. Aus dem ausgedünnten Angebot an Fachkräften gilt es Mitarbeiter zu finden, die nicht nur Höchstleistung erbringen können, sondern auch wollen. Und das am besten als treuer Mitarbeiter über längere Zeit.

Bezüglich der Frage, wie man diese Mitarbeiter für sich gewinnen, zu Höchstleistung motivieren und über längere Zeit halten kann, müssen die Unternehmen umdenken. Denn die Werte der Arbeitnehmer wandeln sich, und es steht eine neue Arbeitnehmergeneration in den Startlöchern: die Generation Y. Der heranwachsende Führungsnachwuchs, geboren Ende 70er- bis Ende 90er-Jahre, stellt neue Ansprüche an Arbeit und Arbeitgeber. Die «Millennials» haben eine hohe Ausbildung, sind selbstbewusst und optimistisch – glauben daran, dass sie alles erreichen können, was sie wollen. Ständig auf der Suche nach neuen Herausforderungen in ihrer vernetzten Welt, haben sie im Vergleich zu ihren Eltern eine neue Loyalität: illoyal gegenüber dem Arbeitgeber, aber loyal gegenüber ihren Aufgaben und dem Team. Sie sind leistungsorientiert und zeigen ein hohes Commitment für ihre Projekte. Aber nur solange sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren können, ihnen diese Spass macht und ihr Privatleben unter der Arbeitsbelastung nicht zu kurz kommt.

Bereits heute haben führende Unternehmen erkannt, dass es wegen dieser Entwicklungen nicht mehr ausreicht, mit einem hohen Gehalt überzeugen zu wollen. Sie setzen bei der Rekrutierung und Motivation ihrer Mitarbeiter bewusst auf die Kraft des Employer Brandings.

2 —

## **Mit Employer Branding zum attraktiven Arbeitgeber**

---

Employer Branding ist nicht mit Personalmarketing oder Arbeitgeber-Imagewerbung zu verwechseln. Wie bei der klassischen Markenentwicklung braucht es zuerst eine grundlegende Strategie, eine klare Positionierung der Marke.

Employer Branding ist die Entwicklung einer identitätsbasierten Positionierung eines Unternehmens als Arbeitgeber und die Schaffung einer intern und extern konsistenten Arbeitgeberwelt. Kern der Positionierung ist ein klares Arbeitgebermarkenversprechen, welches nicht von allen, jedoch von den passenden Arbeitnehmern als attraktiv und glaubwürdig wahrgenommen werden soll.

Seit Jahren gehört die Unternehmensberatung McKinsey & Company zu den beliebtesten Arbeitgebern im Wirtschaftsbereich. Man möchte denken, dass ein solches Unternehmen auch ohne Employer Branding genügend Mitarbeiter findet. Doch auch für McKinsey ist es eine Herausforderung, die richtigen Mitarbeiter zu finden, und darum wird seit geraumer Zeit auf eine klare Arbeitgeberpositionierung gesetzt: «Building Global Leaders». McKinsey bietet seinen Mitarbeitern eine einzigartige Lernkurve, Arbeit mit führenden Klienten und Themen in einem globalen Umfeld und vor allem eines: ein ideales Karriere-Sprungbrett. Es ist bekannt, dass man dafür hart arbeiten muss. Aber wer einige aufopfernde Jahre als Unternehmensberater tätig war, weiss, dass er nun zu den begehrtesten Führungskräften gehört. Dass McKinsey sein Arbeitgebermarkenversprechen einlöst, zeigt das Alumni-Netzwerk, welchem weltweit Führungspersönlichkeiten aus verschiedensten Bereichen und über 200 CEOs von Multimilliarden-Unternehmen angehören.

Eine auch sehr klare, jedoch fast konträre Arbeitgeberpositionierung hat die Deutsche Telekom. Die Arbeitgeber-Imagekampagne «Werde Chef deines Lebens» brachte 2011 klar die zugrundeliegende Arbeitgebermarkenstrategie zum Ausdruck. Der Bonner Konzern verspricht seinen Mitarbeitern mit flexiblen Arbeitszeiten, dualer Karriereförderung, mobilem Arbeiten sowie Elternzeit eine individualisierte Work-Life-Balance.

Bei Google, einem der beliebtesten Arbeitgeber weltweit, hat man auf den ersten Blick das Gefühl, dass auch die Work-Life-Balance im Fokus

steht: Billard-Tische und Rutschbahn in den Büroräumlichkeiten, freies Frühstück, Mittag- und Abendessen, gratis Shuttlebusse, kostenlose Roller und Fahrräder sowie freie Arbeitszeit für Kreativprojekte. Die Idee hinter diesen zahlreichen Incentives ist jedoch nicht die Balance von Arbeit und Leben, sondern die Gleichstellung Work = Life. Der Suchmaschinenriese verspricht eine familiäre, innovative und stimulierende Arbeitsatmosphäre, welche wesentlich zur Motivation und Leistung der Mitarbeiter beitragen soll.

3 —

## **Grundlegende Wettbewerbsvorteile durch Employer Branding**

---

Ein Schlüsseffekt des Employer Brandings ist die Selbstselektion bei der Mitarbeitergewinnung. Eine klare Positionierung maximiert die Arbeitgeberattraktivität und führt zu einer Selbstselektion der Bewerber: die passenden Leute fühlen sich vom Arbeitgebermarkenversprechen angesprochen. So bewerben sich bei McKinsey im Gegensatz zur Deutschen Telekom sehr karriereorientierte Personen, für die eine Work-Life-Balance nicht oberste Priorität hat.

Ein starkes Employer Branding beeinflusst auch die bestehenden Mitarbeiter positiv. Wird das Arbeitgebermarkenversprechen intern gelebt und gehalten, so entwickeln die Führungskräfte und Mitarbeiter eine hohe Identifikation und Arbeitgebermarkenloyalität. Studien belegen, dass eine starke Arbeitgebermarke die Rekrutierungskosten um bis zu 40% reduziert und die Verbleibdauer der Mitarbeiter und somit den «Return on Development» um bis zu 50% erhöht.

Durch die identitätsstiftende Kraft des Employer Brandings erhöhen sich Motivation und Leistung der Mitarbeiter und dadurch auch die Kundenzufriedenheit sowie das gesamte Unternehmens-Image. Nicht zuletzt konnten mehrjährige Studien belegen, dass das erhöhte Commitment der Mitarbeiter die Geschäftsergebnisse und den Markenwert deutlich verbessert. Eine starke Arbeitgebermarke sichert

somit die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens nicht nur durch das Beheben des Fachkräftemangels, sondern auch durch den positiven Effekt motivierter Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg.

4 —

## Die Entwicklung einer starken Arbeitgebermarke

---

Um eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen und sich deren positiven Effekt zunutze zu machen, bedarf es der Entwicklung einer klaren Strategie: eine spezifische Positionierung als Arbeitgeber mit einem klaren Arbeitgebermarkenversprechen (Employer Value Proposition), welche folgende drei konkrete Anforderungen erfüllt:

**Charakteristisch** — Das Employer Branding ist Teil des Corporate Branding. Eine Arbeitgebermarke ist keine neue Marke, sondern Teil der Unternehmensmarke. Die Arbeitgebermarkenstrategie muss somit aus der bestehenden Unternehmensmarke und der gelebten Identität entstehen.

**Relevant** — Ein Unternehmen muss nicht attraktiv für alle Arbeitnehmer sein, sondern im Gegenteil nur für die richtigen. Die Positionierung eines Arbeitgebers muss somit auf die relevante Zielgruppe, die «Right Potentials», zugeschnitten sein.

**Differenzierend** — Ein Arbeitgeber muss sich im «war for talents» von den Wettbewerbern unterscheiden. Darum darf das Arbeitgebermarkenversprechen nicht die Positionierungen der Konkurrenz im Arbeitsmarkt widerspiegeln, sondern muss sich davon differenzieren.

Um ein solches Arbeitgebermarkenversprechen zu entwickeln, gilt es zuerst herauszufinden, was das Unternehmen als Arbeitgeber auszeichnet und besonders macht. Dabei sind zwei Dinge zu bedenken, die sich zueinander verhalten wie Schlüssel und Schloss: Erstens, wer und wie ist die Zielgruppe – also was charakterisiert einen

idealtypischen Mitarbeiter, und was sind seine Bedürfnisse? Und zweitens, mit welchen individuellen Besonderheiten bietet das Unternehmen die besten Möglichkeiten zur Entfaltung dieser Eigenschaften? Um diese Schlüsselfragen zu klären, muss eine fundierte Markenanalyse stattfinden. Dabei werden die Unternehmensidentität, Arbeitskultur, spezifischen Arbeitgeberleistungen, die Bedürfnisse und Werte der Zielgruppe, die Arbeitsmärkte und die Wettbewerber genauer unter die Lupe genommen.

Durch die Verdichtung der Analyseresultate erkennt man nun, was das Unternehmen als Arbeitgeber für seine Zielgruppe besonders macht. Diese Besonderheit gilt es in einer übergreifenden Idee, einem prägnanten Positionierungsstatement mit einem klaren Arbeitgebermarkenversprechen auf den Punkt zu bringen. Für eine maximale Wirkung sollte diese Idee nicht zu konstruiert sein, sondern im Idealfall die Besonderheit über ein kulturell verankertes Vorstellungsbild zum Ausdruck bringen.

So nutzt der US-amerikanische Nahrungsmittelkonzern Mars mit «Freedom takes courage. We take the courageous» das klare Vorstellungsbild von Freiheit, um seine Besonderheit als Arbeitgeber zu vermitteln. Jeder Mitarbeiter übernimmt bei Mars Eigenverantwortung und hat dafür die Freiheit, den Status quo zu hinterfragen, über den Tellerrand zu blicken und neue, unkonventionelle Dinge anzustossen. Auch untereinander soll es durch eine offene, ehrliche Kommunikation keine Grenzen geben.

Die Positionierungsidee wird in einem nächsten Schritt in kommunikative Botschaften, eine visuelle Erscheinung und externe und interne Massnahmen überführt. Sämtliche externe Rekrutierungs-Touchpoints, wie Jobinserate, Webseite, Job-Messen-Auftritt oder auch Arbeitgeber-Imagekampagnen, und interne Massnahmen müssen konsistent entwickelt und implementiert werden. Eine Positionierung mit einem klaren Vorstellungsbild schafft eine eindeutige Orientierung bei der Entwicklung von konsistenten

Massnahmen. Bei Mars beispielsweise wurde die Freiheit und Grenzenlosigkeit konsequenterweise auch auf die Arbeitsumgebung adaptiert. Private Büros wurden abgeschafft, um eine offene Kommunikation auch räumlich zu fördern, und das bis in die oberste Führungsebene. Denn nicht mal mehr die CEOs verfügen über ein privates Büro.

Um einen nachhaltigen Erfolg der neuen Arbeitgebermarke zu erreichen, ist es essentiell, diese intern zu verankern. Die Employer Value Proposition muss vom Unternehmen im Alltag gelebt werden, damit die Mitarbeiter zu Botschaftern der Arbeitgebermarke werden und das Arbeitgebermarkenversprechen nach aussen tragen. Dazu muss die Arbeitgebermarke intern erlebbar gemacht werden, indem nicht nur die interne Unternehmenskommunikation, wie Mitarbeiterzeitschrift oder Intranet, sondern auch das gesamte HR-Angebot und die Arbeits- und Führungskultur an die neue Arbeitgebermarkenstrategie angepasst wird. Das multinationale Konsumgüterunternehmen Procter & Gamble schreibt zum Beispiel sein Arbeitgebermarkenversprechen «Built from within» nicht nur auf die Jobinsrate, sondern setzt es glaubhaft intern um. Das Versprechen, dass man bei P&G nicht nur für einen Job, sondern für eine Karriere angestellt wird, wird intern gelebt, indem der Nachwuchs aktiv gefördert und Führungskräfte nur intern rekrutiert werden.

Damit sich ein starkes Arbeitgeber-Image aufbauen und die Arbeitgebermarke ihre Wirkung entfalten kann, ist eine konsequente Markenführung erforderlich. Langfristig muss eine intern und extern konsistente Arbeitgeberwelt aufgebaut werden, in der das Arbeitgebermarkenversprechen an allen Berührungspunkten attraktiv und glaubwürdig gehalten wird – für passende, motivierte Mitarbeiter und ein erfolgreiches, zukunftsfähiges Unternehmen.

---

Quellen:

bfs, Bundesamt für Statistik, Medienmitteilung Beschäftigungsbarometer im 3. Quartal 2012, 26.11.2012:  
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/mitteilungen.html?pressID=8395>

bfs, Bundesamt für Statistik, Bevölkerung nach Alter und Geschlecht, Jahresende 2011:  
[http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/02/blank/key/alter/nach\\_geschlecht.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/02/blank/key/alter/nach_geschlecht.html)

Deutsche Employer Branding Akademie (2006).  
Werttreiber Employer Branding: Geringere Kosten, bessere Leistung, zufriedener Kunden, mehr Umsatz. Fachartikel.  
[www.employerbranding.org](http://www.employerbranding.org)

Fulmer, I., Gerhardt, B. & Scott, K. (2003).  
Are the 100 Best Better? An empirical investigation of the relationship between being a «great place to work» and firm performance. *Personnel Psychology*, 56, 965–993.

Towers Perrin, HR Services (2003).  
Working Today: Understanding what drives Employee Engagement. The Towers Perrin Talent Report. [www.towersperrin.com](http://www.towersperrin.com)

---

Rahel Steppacher ist Brand Consultant und  
Bastian Schneider ist Strategy Director  
bei Hotz Brand Consultants in Steinhausen/Zug.