



# EMPLOYER BRANDING

*Als „Arbeitgeber der Wahl“ die Unternehmenszukunft sichern...*

Als „Arbeitgeber der Wahl“ die Unternehmenszukunft sichern Unternehmenserfolg braucht qualifizierte und motivierte Mitarbeiter mit möglichst hoher Loyalität zum Arbeitgeber. Vor dem Hintergrund des aktuellen Fach- und Führungskräftemangels stehen besonders die mittelständischen Unternehmen massiv unter Zugzwang – im Wettbewerb mit bekannten Großunternehmen und Marken sind effizientes Recruiting und die erfolgreiche Bindung von Leistungsträgern eine echte Herausforderung.

Integriertes Personalmarketing und Employer Branding sind gerade für mittelständische Unternehmen die Chance, um sich durch ihre Stärken und Besonderheiten als Arbeitgeber wirksam von Konzernen abzuheben. In der Praxis fehlt jedoch häufig die richtige Strategie, um eine glaubwürdige Arbeitgeberpositionierung und zielgruppengerechte Umsetzung der Personalmarketing-Instrumente sicherzustellen.

**D**ie deutsche Wirtschaft ist stark mittelständisch geprägt. Die meisten Arbeits- und Ausbildungsplätze schafft gerade dieses Wirtschaftssegment. Darüber hinaus gilt der Mittelstand als Innovations- und Wachstumsmotor. Im so genannten „war of talents“ haben mittelständische Arbeitgeber allerdings einen schweren Stand:

1. Großunternehmen ziehen viele Absolventen durch hohen Bekanntheitsgrad, positives Image und attraktive Konditionen an – Berufseinsteiger bevorzugen einen Start bei BMW, Siemens oder McKinsey ...
2. Standort, Tätigkeitsfelder und Produkte scheinen auf den ersten Blick oftmals weniger attraktiv als bei den beliebten Groß-Arbeitgebern ...
3. Kompetenzen und Talente werden auf Grund der Internationalisierung und damit der steigenden Anforderungen immer dringender gebraucht ...

sich – und mit ihnen auch die Prioritäten: Für die Angestellten – insbesondere die jungen Nachwuchskräfte der so genannten **Generation „Y“** ist die Loyalität zum Arbeitgeber weniger wichtig als Selbstverwirklichung und persönliche Entfaltung, Work-Life-Balance<sup>1</sup> und Spaß an der Arbeit. Wer einen neuen Arbeitgeber sucht, hat heutzutage ganz andere Möglichkeiten: Die neuen Medien liefern in Sekundenschnelle Informationen über ein Unternehmen und dessen Vorzüge – und verraten schnell, ob sich ein Arbeitsplatzwechsel lohnt. Eine lebenslange Bindung an den Arbeitgeber ist Vergangenheit!

**Die Bindung von Leistungsträgern an ein Unternehmen wird zunehmend zur Herausforderung. Unternehmen mit hoher Fluktuation laufen Gefahr, nicht nur Know-how, sondern auch Stammkunden zu verlieren, denn Kundenbindung ist abhängig von der persönlichen Beziehung zwischen Mitarbeitern und Kunden!**

## » VON DER ZUKÜNFTIGEN VERSORGUNG MIT QUALIFIZIERTEN MITARBEITERN HÄNGEN KNOW-HOW, INNOVATIONSKRAFT UND LEISTUNGSFÄHIGKEIT DER MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN AB «

„Von der zukünftigen Versorgung mit qualifizierten Mitarbeitern hängen Know-how, Innovationskraft und Leistungsfähigkeit der mittelständischen Unternehmen ab.“

Zitat: Präsident des BVMW

### Der demografische Faktor

Qualifizierte Mitarbeiter sind bereits heute eine knappe Ressource. Betroffen sind insbesondere Dienstleister, Ärzte und Pfleger, IT-Fachleute, Ingenieure und Vertriebsfachkräfte. Der Fachkräftemangel ist das Wachstumshemmnis Nr. 1 für die deutsche Wirtschaft, wobei die demographische Entwicklung der Lage auch nicht zuträglich ist.

Aktuell sind bereits 58 % der Mitarbeiter/-innen über 40 Jahre; bis 2015 wird es bereits 25 % weniger junge Mitarbeiter/-innen geben.

Laut DIHK fehlen derzeit bereits über 400.000 Fachkräfte im Segment der Facharbeiter, Meister und Techniker. Jedes Jahr bleiben weitere 10.000 Ingenieure aus – ein Wertschöpfungsverlust von ca. 3 Milliarden Euro für die deutsche Wirtschaft.

**Viele Stellen bleiben unbesetzt, die Personalbeschaffung wird schwieriger, der Wettbewerb um Kompetenzen und Talente verschärft sich drastisch!**

### Der Wertewandel und die Folgen

Motivierte und loyale Mitarbeiter/-innen steigern nachweislich die Qualität von Produkten, Leistungen und Services – und damit auch die Kundenzufriedenheit! Durch Humanressourcen generierte Qualitätssteigerung ist ein Wettbewerbsvorteil, der den Erfolg und die Zukunft eines Unternehmens sichert.

Doch eins darf nicht unterschätzt werden: Die Zeiten ändern

### Die Chance für den Mittelstand

**Die gute Nachricht: Auch mittelständische Unternehmen können als „Arbeitgeber der Wahl“ attraktiv sein.**

Dazu ist nicht nur ein positives Image wichtig, sondern vielmehr eine ganzheitliche, strategische Lösung mit System:

**Employer Branding** ist der Kern des strategischen Personalmarketings: Die glaubwürdige Positionierung als attraktiver Arbeitgeber und deren konsequente Umsetzung.

**Das Ziel:** Die Arbeitgeber-Qualität und das Image zu steigern, um als „Arbeitgeber der Wahl“ zu punkten!

**Integriertes Personalmarketing** verbindet Corporate Identity<sup>2</sup> (Unternehmenskultur und -image) mit den intern und extern wirksamen Recruiting-, Motivations- und Kommunikations-Instrumenten. Im Zentrum stehen die Werte, Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter und Bewerber an den Arbeitgeber.

**Das Ziel:** Die effiziente Gewinnung, Motivation und Bindung der richtigen Mitarbeiter. Wer die Vorteile als „Arbeitgeber der Wahl“ wirklich nutzen möchte, muss sorgfältig und strategisch vorgehen: die Stärken und Chancen des Arbeitgebers gegenüber der Konkurrenz sind herauszuarbeiten und mit Hilfe eines zielgruppeorientierten, strategischen Konzepts zu definieren und umzusetzen. »

1: Work-Life-Balance steht für einen Zustand, in dem Arbeit und Privatleben miteinander in Einklang stehen. Die Begriffsbildung Work-Life-Balance stammt aus dem Englischen: Arbeit (work), Leben (life), Gleichgewicht (balance)

2: Corporate Identity (CI, auch Unternehmenspersönlichkeit) entsteht durch den abgestimmten Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild nach innen und außen.

**Schritt 1: Die Projektvorbereitung**

Personalmarketing und der „Employer Branding“-Prozess erfordern unternehmensintern eine fachübergreifende Zusammenarbeit von Geschäftsleitung, Personal- und Marketingleitung, also die Kommunikation zwischen den Beteiligten.

Von externer Seite wird ein kompetenter Partner für die notwendigen Analysen und die strategische Konzeption und deren Umsetzung gebraucht. Der externe Berater bringt folgende Vorteile:

1. Wissen und Praxiserfahrung
2. Die nötige Distanz, um eine Situation neutral beurteilen zu können
3. Kompetente Planung und Umsetzung von Personalmarketing und Branding-Projekten ...

Wichtig ist, die Positionierung des Arbeitgebers unter die Lupe zu nehmen. Dazu dient ein „**Arbeitgeber-Fitness-Check**“, der u. a. Antworten auf folgende Fragen geben soll: Welche Stärken und Schwächen sind vorhanden? Welche Personalmarketing-Konzepte werden genutzt? Mit welchem Resultat? Diese Vorbereitung hilft, den Fokus richtig zu legen und festzustellen, welche Konzepte es sich weiterzuführen lohnt und in welchen Bereichen neue Lösungen erforderlich sind.

**Schritt 2: Die Analyse**

Eine saubere Ist-Analyse ist die Grundlage des Erfolges. Gerade hier ist aber die Gefahr der Selbsttäuschung besonders groß. Die Analyse der **Arbeitgeber-Qualität** erfolgt i. d. R. aus Managementsicht, aus Mitarbeitersicht und aus der Fremdperspektive: die Imageanalyse! Darüber hinaus werden prägende CI-Faktoren<sup>3</sup>, die bisher angewandten Personalmarketingmaßnahmen, die Zielgruppen und die Konkurrenz auf dem Markt näher untersucht.

Es werden die Stärken und Pluspunkte im Bereich der **Arbeitsplatzqualität und Unternehmenskultur** ermittelt und anschließend untersucht, inwieweit sie sich für eine profilierende und glaubwürdige Arbeitgeber-Positionierung nutzen lassen! Die ausgeprägte mitarbeiterorientierte Kultur ist der wichtigste Baustein auf dem Weg zum „Arbeitgeber der Wahl“. Eine positiv erlebbare Arbeitsplatzkultur wirkt sinnstiftend und schafft Identität („Wir-Gefühl“) und Konsens.

Weitere Vorteile:

1. Abgrenzung vom Wettbewerb
2. Höhere Mitarbeiterzufriedenheit
3. Höhere Kundenzufriedenheit
4. Reduzierter Führungsaufwand
5. Stärkere Loyalität der Mitarbeiter/-innen sowie geringere Fluktuation

**Schritt 3: Die Strategie**

Die Entwicklung der Personalmarketing- und „Employer Branding“-Strategie beginnt mit der sorgfältigen Auswertung

3: Corporate Identity (CI, auch Unternehmenspersönlichkeit) entsteht durch den abgestimmten Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild nach innen und außen.

der gewonnenen Analyse-Ergebnisse, einer klaren Problemdefinition und Zielsetzung.

Welche Abweichungen und/oder Übereinstimmungen gibt es bei Eigen-, Selbst- und Fremdbild?

Welche besonderen Arbeitgeberqualitäten sind geeignet für eine wirksame Positionierung?

Welche Kernziele sollen mit der Strategie erreicht werden?

Welche Strategie ist Erfolg versprechend?

Beispiele: Bewährte Zielgruppen mit verbesserten Anreizen ansprechen oder neue Zielgruppen erreichen? Training und Entwicklung der eigenen Mitarbeiter intensivieren oder gezielt „hochqualifizierte Mitarbeiter“ gewinnen? Neue Work-Life-Balance-Modelle etablieren, etc.

**Die Arbeitgeber-Positionierung**

Der Schlüssel zum Erfolg ist die richtige Strategie bei der Suche nach neuem Personal, gutem Einsatz von Corporate Branding. Dabei muss der Arbeitgeber bei der definierten Zielgruppe an der richtigen Stelle ins Bewusstsein gerufen werden. Die Definition der Positionierung sollte die **Kernkompetenzen als Arbeitgeber** wettbewerbsaktiv und mit klarem Nutzen für die Zielgruppe zum Ausdruck bringen – emotional und rational! Die **Employee Value Proposition (EVP)**<sup>4</sup> bringt nochmals auf den Punkt, was den Arbeitgeber besonders auszeichnet, was besonders bei der Kommunikation von Relevanz ist. Hier wird auch die folgende „Sinnfrage“ beantwortet: Warum soll ich gerade bei diesem Arbeitgeber tätig sein, bzw. mich dort bewerben?

**Schritt 4: Die Umsetzung**

Sobald das Konzept steht, wird es konsequent intern und extern umgesetzt. Der so genannte Personal-Marketing-Mix hat zwei Qualitäten:

1. Die richtige Kombination der Maßnahmen zur effizienten Zielerreichung
2. Die inhaltliche Realisierung der Arbeitgeberpositionierung und EVP

Nach der Umsetzung erfolgen die Kontrolle und Optimierung.

**Wichtige Umsetzungs-Bausteine sind:**

**Arbeitgeber-Auftritt mit Corporate Design<sup>5</sup>, Slogan, „Key Wording“ und „Key Visuals“.**

**Kommunikationskonzept und klare Verhaltensvorgaben für das Bewerbermanagement.**

**Recruiting-Konzept mit allen Tools von der Anbahnungsphase bis zur Einstellung.**

**Integrations-, Motivations- und Bindungs-Maßnahmen.**

**Interne und externe Kommunikations-Instrumente.**

**Media-Mix: Kombination aus klassischen und neuen Medien.**

4: Wertversprechen an Mitarbeiter. Gleichgewichtung durch Prämien als Anerkennung für die Arbeitsleistung

5: Corporate Design (CD, auch Unternehmenserscheinung) bezeichnet einen Teilbereich der Unternehmensidentität (corporate identity) und beinhaltet das gesamte Erscheinungsbild eines Unternehmens oder einer Organisation.

Umsetzung intern	Umsetzung extern
Internes Branding	Externes Branding
Arbeitsplatzqualität	Absolventen-Kontakte
Führungsstil	Hochschul-Projekte
Talent-Management	Job-Messen
Work-Life-Balance	Recruiting-Events
Demographie-Management	Personal-Website
Diversity-Management	Job-Börsen
Teamwork	Personalwerbung/PR
Interne Kommunikation	Social Media

### Fazit

Mittelständische Unternehmen haben als Arbeitgeber einen schweren Stand im Wettbewerb mit bekannten Großunternehmen. Fachkräftemangel, Demographie, Wertewandel und Globalisierung verschärfen die Situation massiv und erfordern eine strategische Lösung: Integriertes **Personalmarketing** inklusive **Employer Branding** ist für den Mittelstand das Erfolgskonzept, um sich im Wettbewerb um Kompetenzen und Talente zu behaupten. Das sollte nicht mit Personalwerbung oder Arbeitgeber-Wettbewerben verwechselt werden.

Nur durch eine positiv erlebbare **Arbeitsplatzkultur**, die **attraktive und glaubwürdige Arbeitgeberpositionierung**, eine klar definierte Kernzielgruppe und **effiziente Personalmarketing-Instrumente** können mittelständische Unternehmen punkten:

**Ihre Vorteile als mitarbeiterorientierte Arbeitgeber voll ausspielen und somit Wettbewerbsvorteile schaffen, Kostensenkungspotenziale nutzen und die Unternehmenszukunft sichern!**

### Der Autor

Günther F. Reuter ist Strategieberater für Personal- und Marketingmanagement. Er hat über 20 Jahre Praxiserfahrung als strategischer Berater nationaler und internationaler Unternehmen, Marken und Organisationen.

Er ist Gründer und Geschäftsführer der **Reuter Strategy Consulting**, einer spezialisierten Unternehmensberatung: Integriertes Personal- und Vertriebsmarketing sind die Leistungsschwerpunkte.

Das „**Focus on people**“-Konzept stellt die Werte, Bedürfnisse und Erwartungen der Menschen ins Zentrum. Erfolgsbasis ist eine ausgeprägte Service-Kultur, die Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen begeistert.

Speziell für mittelständische Unternehmen sind die **Reuter-Workshop-Tage** zum Thema „**Arbeitgeber der Wahl**“ der ideale Einstieg, um die Stärken und Besonderheiten als Arbeitgeber gemeinsam zu ermitteln. Es folgt die wettbewerbsaktive Arbeitgeberpositionierung und die effiziente, zielgruppengerechte Umsetzung der internen und externen Personalmarketing-Maßnahmen. ■



### Günther F. Reuter

Gründer und Geschäftsführer der  
Reuter Strategy Consulting

„...und plötzlich  
hatten wir wieder  
Ideen..“

- Tagungen
- Workshops
- Outdoor-Event-Management

