



Employer Branding – eine Herausforderung für das Marketing

„Deutschland gehen die Arbeitskräfte aus“. So oder ähnlich lauteten im November 2010 viele Schlagzeilen. Quelle der Berichte war eine Untersuchung der OECD, die vor allem aus zwei Gründen einen dramatischen Fachkräftemangel in Deutschland prognostiziert: Die demographische Entwicklung führt dazu, dass im Jahre 2020 ohne Zuwanderung 75 Prozent mehr Menschen in Rente gehen werden, als neu ins Berufsleben einsteigen. Die Zuwanderungsrate an Fachkräften wird nicht ausreichen, diese Lücke zu schließen.

Abgesehen davon, ist der Fachkräftemangel auch heute schon ein Thema. So ist die Zahl der Absolventen von Ingenieurstudiengängen bereits seit längerer Zeit geringer als der Ingenieurbedarf der Unternehmen. Daran wird sich in den nächsten Jahren kaum etwas ändern, trotz intensiver Werbung schon in den Schulen für die so genannten MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik), trotz Anstrengungen der Hochschulen zur Verbesserung der Studienangebote, trotz einer steigenden Frauenquote. Der intensive Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte hat in vielen Wirtschaftszweigen und Branchen längst begonnen.

Daran hat auch die Wirtschafts- und Finanzkrise kaum etwas geändert. Jetzt, wo es der Wirtschaft besser geht, steigt der Bedarf an guten Arbeitskräften umso mehr. Vom Fachkräftemangel sind insbesondere Branchen betroffen, die von technologischer Innovation leben, zum Beispiel Elektroindustrie, Informationstechnologie, Maschinen- und Fahrzeugbau sowie Dienstleister für Engineering.

Unternehmen, denen es nicht gelingt, qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen und zu binden, haben nicht nur das Problem, dass sie Aufträge nicht erfüllen können, sie verlieren insgesamt gegenüber ihren Mitbewerbern an Wettbewerbsfähigkeit. Und gesamtwirtschaftlich kann der Fachkräftemangel sogar zur Wachstums- und Konjunkturbremse werden.

Der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter findet nicht alleine zwischen den Unternehmen statt. Auch Städte und Regionen treten immer mehr in Konkurrenz. Die Frage, ob es in einer Region ein gutes Angebot an Fachkräften gibt, wird in der internationalen Konkurrenz immer mehr zu einem entscheidenden Faktor.

Exkurs: Warum wird das „Humankapital“ immer wichtiger?

In den letzten Jahren und Jahrzehnten hat in Deutschland ein Wandel zur wissensbasierten Wirtschaft stattgefunden. Arbeitsintensive Produktionen mit geringen Qualifikations-



anforderungen wurden häufig in Länder mit geringem Lohnniveau ausgelagert. Entsprechend gab es im verarbeitenden Gewerbe Beschäftigungseinbußen. Anders ist es bei Tätigkeiten, die eine hohe Fachkompetenz erfordern. Diese sind entweder in Deutschland geblieben oder sogar wieder zurückgeholt worden.

Angetrieben wird diese Entwicklung durch den technologischen Wandel. Wirtschaftliches Wachstum und wirtschaftliche Prosperität basieren heute vor allem auf Innovation. Wer mithalten und konkurrenzfähig bleiben will, benötigt Ingenieure, Techniker, IT-Fachkräfte und andere qualifizierte Arbeitskräfte, die sich dem technologischen Wandel anpassen und ihn gestalten können. Die wirtschaftliche Stärke Deutschlands und seiner Unternehmen ist heute wesentlich vom Humankapital abhängig: Es steckt in den Menschen und ihren Köpfen.

Marketing für Employer Branding

Employer Branding¹ (zu Deutsch etwas sperrig übersetzt als „Arbeitgebermarkenbildung“) dient dazu, ein Unternehmen als Arbeitgeber von anderen Unternehmen positiv abzuheben. Dazu findet eine Markenbildung des Unternehmens als Arbeitgeber statt. Employer Branding ist mehr als „normale“ Personalpolitik und hergebrachtes Personalrecruiting. Employer Branding bedeutet aktives Personal-Marketing. Es bedarf der Analysen, Strategien und Aktionen. Es muss die eigenen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele und den Markt kennen. Und es muss die Ziele der Personalarbeit mit denen der Unternehmenskommunikation verknüpfen.

Employer Branding bedeutet, mit geeigneten Argumenten und Instrumenten die besonderen positiven Eigenschaften des Unternehmens herauszuarbeiten, darzustellen und zu kommunizieren. So soll ein positives Image geschaffen werden, welches Interesse weckt, das Unternehmen von Mitbewerbern abhebt und das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv macht.

Das besondere am Employer Branding ist, dass, anders als bei der Markenbildung für ein Produkt, der „Markt“ nicht allein außen liegt, sondern zu einem großen Teil auch im Unternehmen selbst. Es kommt nicht nur darauf an, Bewerber zu interessieren und neue

¹ In Fachartikeln und wissenschaftlichen Artikeln am häufigsten referenziert ist die Definition der Deutschen Employer Branding Akademie von 2006:

"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." (zitiert nach Wikipedia „Employer Branding“)



Arbeitskräfte zu gewinnen, sondern auch gute Arbeitskräfte zu halten. Dabei haben die Beschäftigten den Vorteil, dass sie das Unternehmen von innen kennen. Sie wissen also sehr genau, ob die Darstellung des Unternehmens beim Employer Branding ihren Erfahrungen und ihrer Realität entspricht.

Deshalb muss Employer Branding nicht nur sympathisch, sondern ehrlich, authentisch und glaubwürdig sein. Es muss sich sowohl an die Beschäftigten des Unternehmens als auch an potenzielle Bewerber wenden. Stellt ein Unternehmen bei der Beschäftigung mit dem Thema Employer Branding zum Beispiel fest, dass es in der Personalpolitik Schwächen hat, ist das eine gute Chance, im Unternehmen nachzubessern. Die „Unternehmenskultur“ muss stimmen, sonst wird eine positive Imagebildung schnell als „leeres Versprechen“ entlarvt. Hält Employer Branding innerhalb des Unternehmens nicht, was es nach außen verspricht, kann es sogar auf die Beschäftigten demotivierend wirken. Employer Branding muss also auch von konkreten Maßnahmen innerhalb des Unternehmens begleitet werden.

Viele Großunternehmen und Konzernen werben heute bereits mit großen Imagekampagnen um Arbeitskräfte. Sie setzen dabei auf die Bekanntheit ihres Namens und ihrer Größe. Employer Branding bietet kleinen und mittleren Unternehmen die Chance, sich gegenüber diesen Konkurrenten zu behaupten, die auch im Arbeitsmarkt eine große Marktmacht haben. Mit Employer Branding können die KMU genau die spezifischen Stärken und Vorteile herausarbeiten und darstellen, die sie gegenüber Großunternehmen haben: Stichworte sind Überschaubarkeit und Transparenz, direkter Kontakt zur Unternehmensleitung, mehr Verantwortung, flache Hierarchien, bessere Aufstiegschancen.

Instrumente des Employer Brandings

Kommunikation ist wesentlicher Bestandteil des Employer Brandings. Dabei können alle Methoden der Kommunikation eingesetzt werden: Zum Beispiel persönliche Ansprache, Werbekampagnen, spezielle Werbeaktionen, Sponsoring, Messen, Veranstaltungen oder Öffentlichkeitsarbeit. In der Regel werden verschiedene dieser Methoden gleichzeitig eingesetzt, um sich gegenseitig zu ergänzen.

Dabei ist immer die Corporate Identity des Unternehmens zu beachten. Employer Branding sollte keine neue Corporate Identity schaffen, allenfalls die vorhandene Corporate Identity ergänzen oder stärken. Schließlich muss ein Unternehmen ja immer noch Produkte und Dienstleistungen verkaufen. Employer Branding kann und soll das Marketing dafür nicht ersetzen.



Ein paar Beispiele:

Corporate Design: Employer Branding umfasst in der Regel eine Palette von mehreren Aktivitäten in verschiedenen Bereichen und über verschiedene Medien. Über ein gemeinsames Corporate Design erhalten diese Aktivitäten ein „Gesicht“ und werden identifizierbar. Das Corporate Design kann aus einer Wort- und/oder Bildmarke bestehen. Es sollte unbedingt zur Corporate Identity des Unternehmens passen.

Web: Die Welt kommuniziert über das Internet. Wer keine Website hat, ist praktisch nicht existent. Das gilt auch für den Arbeitsmarkt. Wer sich hier nicht darstellt, wird auch nicht wahrgenommen. Eine Unternehmensseite oder sogar eine eigene Personalwebsite, die mehr bietet, als ein Verzeichnis von Stellenanzeigen, bietet die Chance, sich Interessenten darzustellen. Diese sollten erfahren, was das Unternehmen macht, wie es seine Perspektiven sieht, was seine Stärken als Unternehmen sind. Glaubwürdig werden diese Aussagen, wenn Beschäftigte des Unternehmens als Zeugen auftreten, und zum Beispiel beschreiben, welche Karriere sie selbst gemacht haben oder warum sie andere Stellenangebote ausgeschlagen haben. Wichtig ist es, einfache Möglichkeiten zur direkten Kontaktaufnahme zu geben, etwa ein Event, bei dem man sich treffen kann oder die Durchwahl eines Ansprechpartners. Auf einer Website können aktuell alle Aktivitäten zum Employer Branding dargestellt werden.

Stellenanzeigen: Stellenanzeigen in Zeitungen folgen in der Regel einem bestimmten Muster. Klar, der Interessent soll wissen, wer sucht, was gesucht wird, welche Anforderungen gestellt werden, was ihm geboten wird und wie und bei wem er sich bewerben kann. Aber auch mit Stellenanzeigen kann sich ein Unternehmen profilieren. Zunächst kommt es darauf an, unter den vielen anderen Anzeigen Aufmerksamkeit zu wecken, zum Beispiel durch eine besondere Gestaltung. Dann kommt es darauf an, Aufmerksamkeit zu halten und Interesse zu wecken. Da hilft Kreativität bei der Gestaltung von Bild und Text genauso wie originelle Ideen der Kontaktaufnahme: „Besuchen Sie doch mit uns ein Bundesligaspiel. Dann sprechen wir auch über Ihre Bewerbung.“ Übrigens: Gute Stellenanzeigen werden auch von Kunden wahrgenommen und sind damit gleichzeitig eine wirksame Unternehmenswerbung. Natürlich sollten Sie auch Anzeigenportale im Web intelligent nutzen: Gibt es Anzeigenportale von regionalen oder Branchennetzwerken, so finden Sie hier oft eher die gewünschten Kontakte.

Sponsoring: Gute Fachkräfte gibt es nur, wenn diese auch ausgebildet werden. Warum nicht gleich an die Quelle gehen und die Fachkräfte der Zukunft da abholen, wo sie ausgebildet werden? Ein Unternehmen kann sich in Schulen und Hochschulen engagieren. Dabei muss man nicht verheimlichen, dass man mit dem Sponsoring und anderen Formen der Zusammenarbeit auch Eigennutz verfolgt. Wird eine Hochschule von einem Unternehmen bei



der Beschaffung von Unterrichtsmaterial, bei der Vermittlung von Praktikumsplätzen oder durch Stipendien unterstützt, wird die Hochschule das Unternehmen seinen Studierenden weiterempfehlen. Events wie Messen, Kongresse oder Veranstaltungen an den Hochschulen schaffen Möglichkeiten, sich direkt kennen zu lernen.

Events: Der persönliche Kontakt bietet meist die besten Chancen zu kommunizieren. Eine Basis dafür schaffen Events. Wer viele tausende Euro in einen Messeauftritt investiert, sollte diesen auch als Chance nutzen, sich den Messebesuchern als Arbeitgeber darzustellen. Dort wo Kontakte zu Hochschulen bestehen, können auch Professoren und Studierende eingeladen werden. Gleiches gilt für Kongresse: Warum nicht mal ein paar Eintrittskarten spendieren und sich dann auch als Arbeitgeber präsentieren? Das Employer Branding auf Events braucht eine solide und sorgfältige Vorbereitung. Aus dem „Rendezvous“ mit potenziellen neuen Kollegen soll ja etwas Dauerhaftes werden.

Social Media: Twitter, Youtube, Facebook sind nur einige Schlagworte, die Unternehmen zumindest beim Personalrecruiting nicht ignorieren sollten. Web 2.0 oder Social Web bietet viele Möglichkeiten. Wer mit Social Media umgehen kann, sollte diese Möglichkeiten nutzen. Wobei die Einschränkung „wer kann“ durchaus ernst gemeint ist. Wer mit Social Media arbeitet, muss sich jeden Tag sehr sorgfältig darum kümmern – nicht um Missbrauch zu verhindern, sondern weil gerade Social Media sehr von Aktualität und Originalität lebt. Wer die Zielgruppe der sogenannten Digital Natives (ab 1980 Geborenen) im Blick hat, kann auf Social Media kaum verzichten.

Pressearbeit: Tu Gutes und rede darüber. Das gilt auch für das Employer Branding. Allerdings ist gut zu überlegen, über was man redet und wie. Die Nachricht, dass ein Unternehmen Arbeitskräfte sucht, hat wenig Neuigkeitswert. Die Redaktion wird Sie auf die Stellenanzeigen verweisen. Aber dass man eine neue Niederlassung eröffnet hat, dass das Unternehmen zum Tag der offenen Tür gezielt Schulen einlädt, dass wieder drei Auszubildende mit Erfolg ihre Abschlussprüfung gemacht haben, sind interessante Meldungen, die auch zum Image als interessanter Arbeitgeber beitragen. In der Fachpresse werden auch Personalmeldungen mit Interesse verfolgt: Schau mal, der XY hat bei AB ja ganz schön schnell Karriere gemacht, vielleicht bewerbe ich mich da auch mal.

Employer Branding in Regionen

Mit dem Thema des Brain-Drain, der Abwanderung besonders qualifizierter, meist junger Leute ins Ausland, beschäftigt sich bereits die Politik. Aber auch innerhalb Deutschlands gibt es



eine Migration von gut ausgebildeten Menschen in vermeintlich attraktive Regionen. Als attraktiv gelten diese Regionen, weil es dort interessante Arbeitgeber gibt.

Ein Problem ist das für Regionen, in denen profilierte Hochschulen arbeiten, die exzellente Fachkräfte ausbilden, die dann aber nach dem Studium abwandern. Ein Problem haben auch weniger zentrale Regionen. Oft haben viele innovative Unternehmen hier ihren Sitz, besonders Mittelständler, die aus der Region heraus gewachsen sind. Die Arbeitskräfte allerdings zieht es in die Metropolen.

So wie bei einem Unternehmen kommt es hier darauf an, Stärken und Vorteile der Region herauszuarbeiten, darzustellen und zu kommunizieren. Oft wissen die Studenten gar nicht, dass auch in der Region, wo sie studieren, interessante Arbeitgeber auf sie warten. Und manch einer, der in einer Großstadt lebt und seinen Urlaub gerne in eher ländlich strukturierten Regionen verbringt, ist verwundert, wenn er erfährt, dass er die Reize dieser Gegend auch ganzjährig genießen kann, da er auch dort einen guten Arbeitsplatz finden kann. In solchen Regionen ist Employer Branding eine Gemeinschaftsaufgabe von Hochschulen, Unternehmen, Industrie- und Handelskammern, Wirtschaftsförderung, Verwaltungen und Politik.

TEMA hat hier mit der „Nacht der Unternehmen“ ein Format geschaffen, das bestens dazu geeignet ist, dass sich Regionen mit ihren Unternehmen jungen Absolventen präsentieren, damit diese „im Lande“ bleiben. In Aachen, Berlin und Stuttgart haben bereits mehrere Nächte der Unternehmen mit großem Erfolg stattgefunden. Weitere Veranstaltungen in anderen Regionen sind geplant.

Links

<http://www.gate4engineers.de/ingenieurwelt.html>

<http://www.employerbranding.org/>

<http://www.nachtderunternehmen.de/>