

Schriftenreihe bruhnpartner

Manfred Bruhn, Mareike Ahlers

Employer Branding als Königsdisziplin

Erschienen in: Markenartikel, 08/2022

Die frei verfügbaren Artikel stehen
als Download bereit ► bruhnpartner.com



Employer Branding als Königsdisziplin?

Was sind die Missverständnisse? Was sind die Anforderungen? Wer übernimmt die Führung? Schritte zu einer Employer-Branding-Strategie aus Sicht der Markenführung.

Seit Jahrzehnten haben wir es im Marketing mit dauerhaften Kompetenzkonflikten zu tun. Abteilungen ringen um den Führungsanspruch bei bestimmten Themen. So wie etwa zwischen Marketing und Vertrieb bei Erfolg oder Misserfolg von Produkteinführungen, zwischen Marketing und PR bei der Kommunikationshöhe – und jetzt zwischen Marketing und Human Resources (HR) bei dem Thema Employer Branding. Auch das wird eine 'Never Ending Story' sein.

Treiber des Arbeitskräftemangels

Schon lange wurde aufgrund des demografischen Wandels auf die Gefahr eines Fachkräftemangels hingewiesen. Das Thema ist also nicht neu. Einen kräftigen Schub hat es nun noch einmal durch die Coronapandemie erhalten. Viele Menschen haben aufgrund der Unsicherheiten den Arbeitgeber gewechselt. Hinzu kommt die Akademisierung: 57 Prozent der Abiturienten beginnen ein Studium, während im Handwerk kaum Auszubildende zu finden sind und es 400.000 offene Stellen gibt.

Betroffen sind viele Branchen – von der Gastronomie über den Flugverkehr bis hin zu staatlichen Stellen – sowie auch sämtliche Unternehmensgrößen. Eigentlich ist fast jede Branche und die gesamte Gesellschaft betroffen. Die *Zeit* titelte im Juni: *Mitarbeiter vermisst*.

Schnellschüsse und Missverständnisse

Unternehmen haben es lange erkannt und werden aktiv. Personalbudgets werden erhöht, Werbekampagnen schnell aufgesetzt. Meistens 'Schnellschüsse' in der Not, ohne zunächst die Ursachen für den Mangel näher zu analysieren. Denn hier kann eine Vielfalt von Ursachen genannt werden: mangelnde Wertschätzung von Berufen, Tieflohnbranchen, Arbeitszeiten, Betriebsklima, mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten, starre Hierarchien, Stress u.a.m. Und dann noch die Missverständnisse: Was ist überhaupt unter Employer Branding zu verstehen? Jede Abteilung hat eine andere Interpretation.

Anforderungen von potenziellen Kandidaten

Normalerweise wäre es erforderlich, sich mit den potenziellen Arbeitskräften zu beschäftigen. Deren Erwartungen und Anforderungen haben sich verändert. Neue Themen sind hinzugekommen, etwa der Wunsch nach Homeoffice, flexiblen Arbeitszeiten, Fortbildungen, betrieblicher Altersversorgung, Anbindung an den Nahverkehr, einer Kantine, Barrierefreiheit oder einem Betriebsarzt.

Zunehmend sind zudem Fragen nach dem Sinn der Geschäftstätigkeit (Purpose), Nachhaltigkeit und Ethik von Bedeutung. Das alles sind Anforderungen, die die Markenführung betreffen und deshalb ist eine zentrale Frage vom zukünftigen Arbeitgeber zu beantworten: Wofür steht das Unternehmen eigentlich?

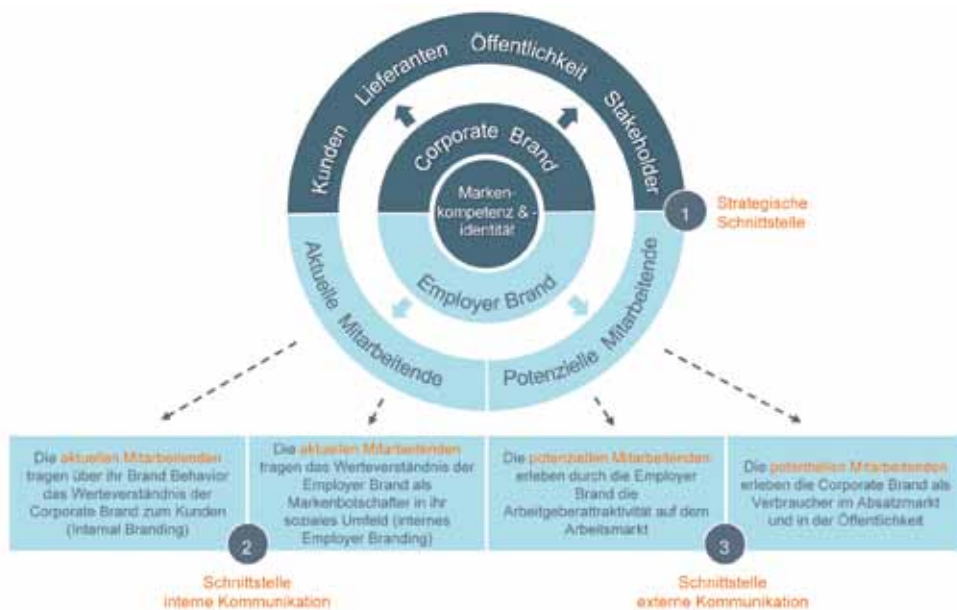
Schnittstellen und Anforderungen

Wird Employer Branding professionell betrieben, dann ist es also aus der Sicht der Markenführung zu

Literaturtipps

- Bruhn, M./Batt, V.: Employer Branding. Markenführung zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 44. Jg., Nr. 10 (2015), S. 538-547.
- Bruhn, M./Batt, V./Flückinger, B.: Aufbau von Arbeitgeberattraktivität – Identifikation der Determinanten und empirische Prüfung, in: *Die Unternehmung*, 67. Jg., Nr. 1 (2013), S. 62-82.
- Kappus, C.: *Strategisches Employer Branding*, 2019.
- Prof. Bruhn & Partner AG: *White Paper zum Employer Branding*, Basel 2022.

Schnittstellen zwischen Corporate Branding und Employer Branding



Quelle: Bruhn Ahlers

betrachten. Und dann ist die Schnittstelle zwischen Corporate Branding und Employer Branding von Bedeutung. Schaubild 1 verdeutlicht, dass es hier drei Schnittstellen gibt: erstens die strategische Schnittstelle zwischen Corporate und Employer Brand, zweitens die Schnittstelle interne Kommunikation (Internal Branding und internes Employer Branding) sowie drittens die Schnittstelle externe Kommunikation (Attraktivität im Arbeits- und Absatzmarkt). Das Thema ist also vielschichtig und bedarf einer klaren Führung aus der Sicht der Markenwahrnehmung. Ähnlich wie der Absatzmarkt eine Unique Selling Proposition (USP) benötigt, ist für den Arbeitsmarkt eine Employer Value Proposition (EVP) unabdingbar, die aus den Markenwerten des Unternehmens abzuleiten ist. Die Kernelemente der Markenführung und Positionierung eines Angebots auf Märkten bestehen aus drei Elementen (Schaubild 2), die auch und insbesondere für das Employer Branding gelten: die Relevanz der Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber aus Sicht der Zielgruppen, die Glaubwürdigkeit auf Basis der Stärken des Unternehmens und die Differenzierung der Arbeitgebermarke gegenüber den Wettbewerbern. In allen drei Kernelementen spielen die Markenwerte des Unternehmens eine zentrale Rolle.

Modell einer Employer Value Proposition

Beim Employer Branding und der Erarbeitung einer Employer Value Proposition sind verschiedene Perspektiven gleichzeitig zu betrachten. Dies verdeutlicht

Schaubild 3. Im Zentrum stehen die Positionierung als Arbeitgebermarke und die Employer Value Proposition. Sie ist sowohl aus der Innensicht (Vision, Corporate Brand, Kultur) als auch Außensicht (Zielgruppen, Wettbewerber, Umfeld) herauszuarbeiten. Daraus sind dann die Candidate Journey (Such- und Entscheidungsprozess mit den verschiedenen on- und offline Touchpoints), die Employer-Branding-Kommunikation (intern und extern über Botschaften und Kanäle), der Einsatz von Mitarbeitenden als Markenbotschafter (zentral unterstützt durch die interne Markenführung) sowie die Employer Branding Performance (KPI-System zur Erfolgskontrolle) abzuleiten.

Modell einer Employer Value Proposition



Quelle: Bruhn Ahlers

Planungsprozess zum Employer Branding



Quelle: Bruhn Ahlers

Schritte zur Employer Branding-Strategie

Auf Basis dieser verschiedenen Perspektiven ist eine Employer-Branding-Strategie zu entwickeln. Verständlicherweise steht die Situationsanalyse am Anfang. Bei der internen Analyse sind die Markenwerte der Corporate Brand maßgebend, während es bei der externen Analyse die Situation am Arbeitsmarkt ist. Strategieelemente der Employer Brand sind die Positionierung als Arbeitgebermarke und die Employer Value Proposition. Ein entsprechendes Treibermodell kann hierbei Hilfestellung leisten. Darauf aufbauend gibt die Employer-Branding-Kommunikation die Kernbotschaften, den Content, die Kanäle und Einzelmaßnahmen wieder. Die Candidate Journey analysiert die Touchpoints und die Anforderungsfaktoren für die Arbeitsplatzentscheidung.

Von strategischer Bedeutung sind auch die Brand

Ambassadors. Es ist hilfreich, wenn die aktuellen Mitarbeitenden auf die potenziellen Mitarbeitenden einen positiven Einfluss ausüben. Schließlich sind auch Erfolgsmessungen anhand von KPIs erforderlich, um Anpassungen im Prozess der Kreation und Umsetzung vorzunehmen.

Analytik und Kreativität als Symbiose

Bei der Entwicklung einer Employer-Branding-Strategie sind ungewöhnliche Wege zu gehen. Im Sinne einer Symbiose ist die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Human Resources zum gegenseitigen Nutzen erforderlich. Jeder hat seine Kompetenzen einzubringen und dies nicht nur im Sinne einer Analytik, sondern auch der Kreativität. Als personalpolitische Maßnahmen haben sich in vielen Bereichen bereits flexible Job-sharing-Modelle, Optimierungen von Arbeitszeiten, Unterkünfte für Mitarbeitende, Gratisabos für den ÖPNV, Weiterbildungsangebote, Training-on-the-job, Unterstützung bei Behördengängen und anderes mehr als hilfreich erwiesen. Im Marketing sind die Elemente der Markentechnik (Namensgebung, Logo, Slogan) einzusetzen, Botschaften und Kanäle intern und extern im Sinne einer Integrierten Kommunikation abzustimmen, Mitarbeitende als Markenbotschafter im Rahmen der internen Markenführung einzusetzen und die Gestaltung einer Candidate Experience, die die Markenwerte widerspiegeln, voranzutreiben – um nur einige Beispiele zu nennen.

Im Marketing wird angestrebt, im 'Evoked Set' den ersten Platz in der Wahrnehmung zu besetzen. Das gilt auch für das Employer Branding. Nur bei einer systematischen und professionellen Markenführung sind Spitzenplätze in den Rankings zur Arbeitgeberattraktivität zu erreichen.

Prof. Dr. Manfred Bruhn, Dr. Mareike Ahlers



■ Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn ist Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel und Honorarprofessor an der TU München sowie Gründer der Strategie- und Marketingberatung Prof. Bruhn & Partner AG.



■ Dr. Mareike Ahlers ist Geschäftsführende Gesellschafterin der Prof. Bruhn & Partner AG und Dozentin an Hochschulen und Weiterbildungsinstituten zu aktuellen Strategie- und Marketingthemen.