

In 30 Minuten  
wissen Sie  
mehr!



**MINUTEN**

Astrid Nelke  
Malte Fischer

# Employer Branding

**GABAL**

**Astrid Nelke  
Malte Fischer**

**30 Minuten**

# **Employer Branding**

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg

Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen

Lektorat: Eva Gößwein, Berlin

Foto Astrid Nelke: HTW Berlin

Foto Malte Fischer: Nicolas Schwaiger, Berlin

Grafiken (sofern nicht anders angegeben): Astrid Nelke und Malte Fischer

Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2018 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

### Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder die Autor\_innen noch der Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-843-6

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- *Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.*
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>1. Beschäftigte finden und binden – eine Herausforderung</b>	<b>9</b>
Das Finden und das Binden	10
Employer Branding wird wichtiger	15
<b>2. Was ist Employer Branding?</b>	<b>21</b>
Definition von Employer Branding	22
Funktion und Ziele von Employer Branding	25
Employer Brand Management	30
<b>3. Arbeitgebermarke definieren</b>	<b>35</b>
Begriff der Employer Value Proposition	36
Erarbeitung der Employer Value Proposition	38
Festlegung des Kommunikationsprogramms	61
<b>4. Arbeitgebermarke kommunizieren</b>	<b>65</b>
Implementierung der Arbeitgebermarke im Unternehmen	66
Markenkommunikation entlang der Kontaktpunkte	73
Kontrolle des Erfolgs der Arbeitgebermarke	79
<b>Sieben Erfolgsregeln für Employer Branding</b>	<b>81</b>

<b>Fast Reader</b>	<b>86</b>
<b>Die Autor_innen</b>	<b>92</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>94</b>
<b>Register</b>	<b>95</b>

# Vorwort

Aufgrund des demografischen Wandels gibt es in Deutschland immer weniger potenzielle Arbeitskräfte. Der Kampf um die Potentials hat sich verschärft, der **War for Talents** ist in vollem Gange. Aus der Personalknappheit erwachsen verpasste Wachstumschancen, die zu großem wirtschaftlichem Schaden führen können.

Aber nicht nur das Finden der **Right Potentials** gestaltet sich zunehmend schwierig, auch das Binden bestehender Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fällt schwer, denn eine emotionale Bindung ans Unternehmen gibt es kaum. Die Folgen sind eine höhere Fluktuation, mehr Fehltag und eine geringere Produktivität.

Das Finden und Binden der richtigen Beschäftigten wird daher für immer mehr Unternehmen zur zentralen Business-Herausforderung. Diese Entwicklung hat dazu geführt, dass Employer Branding in den letzten Jahren enorm an Bedeutung hinzugewonnen hat. Der Aufbau und die Pflege einer **attraktiven Arbeitgebermarke** sollen helfen, die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Unternehmen zu begeistern und für eine hohe Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Arbeitgeber zu sorgen.

In dem vorliegenden Buch wird ein etablierter Ansatz aus der Praxis zum Aufbau einer starken Arbeitgebermarke vorgestellt. Dabei wird im ersten Schritt das Unternehmen als Arbeitgeber positioniert. Auf Basis

einer umfassenden Situationsanalyse (Unternehmen, Zielgruppe, Wettbewerb und Marke) wird die **Employer Value Proposition (EVP)** entwickelt. Sie bringt auf den Punkt, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht, und gibt die Richtung für alle Employer-Branding-Maßnahmen vor. Im zweiten Schritt wird die EVP kommuniziert, zunächst im Unternehmen. Die bestehenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen die Arbeitgebermarke kennen, verstehen, erleben und bestenfalls selbst mit- und vorleben.

Nach der **internen Implementierung** wird die EVP an allen Kontaktpunkten zwischen Marke und potenziellen sowie bestehenden Beschäftigten zum Leben erweckt. Im besten Fall spüren Kandidatinnen und Kandidaten in der Phase vor dem Eintritt ins Unternehmen, in der Bewerbungsphase und in der Phase nach Eintritt ins Unternehmen die Arbeitgeberpositionierung immer und überall.

Das vorliegende Buch gibt kurze Einblicke sowohl in die theoretischen Grundlagen und Konzepte als auch in nützliche Werkzeuge für Analyse, Strategie und Umsetzung. Der Fokus innerhalb des Buches wurde auf das Kapitel „Arbeitgebermarke definieren“ gelegt, da es hier in der Praxis scheinbar den höchsten Bedarf gibt. Es richtet sich in erster Linie an Beschäftigte aus HR-Abteilungen, die mit dem Thema Employer Branding betraut sind oder werden.

*Astrid Nelke und Malte Fischer*





# 30 MINUTEN

**Warum wird es immer schwerer,  
die richtigen Mitarbeiterinnen und  
Mitarbeiter zu finden?**

**Seite 10**

**Warum ist die Bindung der  
Beschäftigten ans Unternehmen  
so wichtig?**

**Seite 13**

**Wie reagieren Unternehmen auf  
das Finde- und Bindeproblem?**

**Seite 15**

# 1. Beschäftigte finden und binden – eine Herausforderung

Eine zentrale Ressource für den Unternehmenserfolg sind qualifizierte und motivierte Beschäftigte. Und gerade hier bemerken immer mehr Unternehmen, dass der Schuh drückt. Es wird zunehmend schwerer, geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und sie darüber hinaus dauerhaft ans Unternehmen zu binden. Employer Branding wird daher immer wichtiger, denn eine starke Arbeitgebermarke hilft dabei, diese Herausforderung zu meistern.

# 1.1 Das Finden und das Binden

Strukturelle Veränderungen und sich ändernde Rahmenbedingungen nehmen laufend Einfluss auf die Zukunft der Unternehmen. In den letzten Jahren nimmt die Alterung der deutschen Bevölkerung und die damit einhergehende abnehmende Zahl an vorhandenen Arbeitskräften in der Planung der Betriebe immer mehr Raum ein.

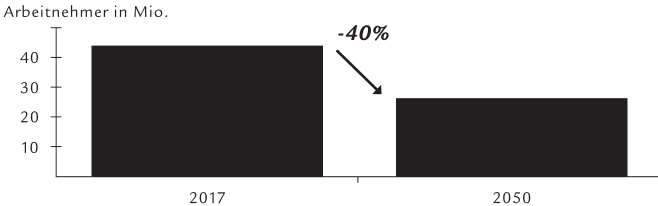
Der sogenannte **demografische Wandel** lässt die Zahl der Menschen, die 67 oder älter sind, bis zum Jahr 2040 voraussichtlich auf mindestens 21,5 Mio. steigen. Damit wäre sie rund 42 Prozent höher als noch im Jahr 2014, als sie 15,1 Mio. betrug (Statistisches Bundesamt 2016). Die Folge für die Unternehmen: Es wird in Zukunft immer weniger potenzielle Arbeitskräfte geben – bis 2050 soll sich ihre Anzahl fast halbieren. Damit wird es immer schwieriger für Unternehmen, die richtigen Beschäftigten zu finden, weil es einfach immer weniger geeignete Arbeitskräfte in Deutschland gibt.

Bis 2050 wird sich die Zahl der Arbeitnehmer fast halbieren.

Weitere Trends, die nach Trost (2012) einen Einfluss auf die künftige Arbeitsmarktsituation haben und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beeinflussen, sind

- transparente, globale Arbeitsmärkte,

- zu wenige Fachkräfte vor allem in MINT-Berufen (Mathematik, Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaften, Technik)
- und das moderne Kommunikationsverhalten zukünftiger Generationen.



*Abb. 1: Anzahl der Arbeitnehmer in Deutschland im Vergleich 2017 zu 2050 (basierend auf: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung)*

### **Unternehmen müssen umdenken**

Aufgrund dieser Aspekte müssen Unternehmen und Institutionen in Bezug auf das Thema Beschäftigte deutlich umdenken. Organisationen müssen sich zukünftig nicht nur bei ihren Kundinnen und Kunden bewerben, sondern vor allem auch bei den Wunschbesetzungen für vakante Stellen (Rath und Salmen 2012).

Zwei von drei Unternehmen fällt es heute schwer, offene Stellen zu besetzen.

Heute bekommen die wenigsten Unternehmen noch waschkörbeweise qualifizierte Bewerbungen für eine

ausgeschriebene Stelle – stattdessen geht es heutzutage häufig um die Herausforderungen, Ausbildungsplätze und Positionen für Fachkräfte überhaupt noch besetzen zu können.



*Abb. 2: Zwei von drei Unternehmen fällt es heute schwer, offene Stellen zu besetzen (basierend auf: Ernst & Young, „Mittelstandsbarometer“, 2016)*

Dies hat für die betroffenen Unternehmen weitreichende Folgen, denn aus der **Personalknappheit** erwachsen verpasste Wachstumschancen, die anschließend zu großem **wirtschaftlichem Schaden** führen können – dieser wird von Ernst & Young mit rund 31 Mrd. Euro pro Jahr beziffert!

### ***Alte und neue Wege im Recruiting***

Um sich im Bereich Rekrutierung besser positionieren zu können, nutzen Unternehmen verschiedene Kanäle der externen Kommunikation, um potenzielle Bewerberinnen und Bewerber zu erreichen. In den Recruiting Trends 2017 vom Staufenbiel Institut und

Kienbaum wurde deutlich, dass fast die Hälfte des Budgets für das **Online-Recruiting** in Online-Anzeigen fließt. Weitere zehn Prozent geben die befragten Unternehmen für Active Sourcing aus, neun Prozent für Karriere-Webseiten und nur vier Prozent für Postings in sozialen Netzwerken. 88 Prozent gaben an, das Karriere-Netzwerk Xing für die Rekrutierung zu nutzen, aber auch Facebook spielt bei 72 Prozent der Befragten eine Rolle beim Anwerben neuer Beschäftigter.

Immer mehr Unternehmen setzen auch auf Videos, um Nachwuchskräfte auf sich aufmerksam zu machen: Die Hälfte der Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer nutzt YouTube für das Employer Branding, im Jahr zuvor waren dies nur 44 Prozent.

Aber auch die **persönliche Kontaktaufnahme** spielt laut dieser Studie weiterhin eine große Rolle, um passende Beschäftigte zu finden – Karriere-Events, Messen sowie persönliche Empfehlungen von bereits Beschäftigten sind für die Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterhin wichtige Instrumente.

### ***Nicht nur finden, sondern auch binden***

Nicht nur das Finden der richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist für die meisten Unternehmen in Deutschland mittlerweile zu einer zentralen **Business-Herausforderung** geworden. Auch das Binden der bestehenden Belegschaft gestaltet sich zunehmend als schwierig.

84 Prozent der Arbeitnehmer fühlen sich kaum an ihren Arbeitgeber gebunden.

Aktuelle Studien zeigen, dass sich die meisten Beschäftigten nicht oder kaum an ihren Arbeitsplatz gebunden fühlen.



Abb. 3: Verhältnis gebundener und ungebundener Beschäftigter (basierend auf: Gallup Institut, „Gallup Engagement Index 2015“)

Dies hat für die Unternehmen schwerwiegende Folgen, denn die **Fluktuation** ist bei ungebundenen Beschäftigten um 65 Prozent höher als bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die eine hohe Bindung an ihr Unternehmen haben. Darüber hinaus weisen ungebundene Beschäftigte im Vergleich zu gebundenen rund 70 Prozent mehr Fehltage auf. Weiterhin haben ungebundene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine um rund 21 Prozent niedrigere Produktivität als die Beschäftigten, die sich ihrem Unternehmen innerlich verbunden und zugehörig fühlen.

Alles in allem ist diese Entwicklung in der Praxis ein echtes Problem für die Betriebe und ein bedeutendes

Hemmnis, wenn es um betriebliche Wertschöpfung geht. Und die Situation wird sich natürlich verschärfen, wenn die Anzahl der potenziellen Beschäftigten noch weiter zurückgeht.

Gerade in Branchen, die bereits traditionell vor Herausforderungen stehen, wenn es darum geht, ausreichende Fachkräfte zu rekrutieren, wie die Hotellerie und Gastronomie, die Pflegebranche, aber auch alle Branchen, in denen Berufe im MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) dominieren, werden in Zukunft den **War for Talents** noch deutlicher spüren. Sie werden deshalb noch strategischer vorgehen müssen, um ihre vakanten Stellen mit gut qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu besetzen.

*Aufgrund des demografischen Wandels gibt es in Deutschland immer weniger potenzielle Arbeitskräfte. Der Kampf um die Potentials hat sich verschärft, der War for Talents ist in vollem Gange. Das Finden und Binden der richtigen Beschäftigten wird daher für immer mehr Unternehmen zur zentralen Business-Herausforderung.*



## 1.2 Employer Branding wird wichtiger

In Kapitel 1.1 wurde verdeutlicht, warum es notwendig ist, dass sich Arbeitgeber bei zukünftigen Talenten be-