



Foto: © RBFried - iStockphoto.de

# Employer-Branding

## Wie Arbeitgeber ihre Marke entwickeln und bekannt machen

Warum die Arbeitgebermarke stärken, wenn die Recruitingbudgets auf Eis liegen? Diese Frage hat sich im Krisenjahr 2009 so manches Unternehmen gestellt und seine Employer-Branding-Aktivitäten zurückgefahren. Doch das Thema gewinnt wieder an Dynamik. Denn die Konjunktur zieht an und viele Unternehmen wollen sich bereits heute für den Fachkräftemangel von morgen wappnen.

### Warum Arbeitgebermarketing?

„Der Wettbewerb um gute Mitarbeiter wird schärfer werden – und als Arbeitgeber müssen wir uns stärker um eine Positionierung als attraktiver Arbeitgeber bemühen“, sagt Michael Schaffer, Personalleiter der Salzburg AG. Wie der Anbieter von Energie-, Verkehrs- und Telekommunikationsdienstleistungen haben in den vergangenen Jahren einige Organisationen begonnen, sich mit ihrer Arbeitgebermarke zu beschäftigen und Employer-Branding-Konzepte auf den Weg zu bringen. Bei einer Hewitt-Befragung gaben bereits im Jahr 2008 die Hälfte der befragten 118 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum an, eine klar definierte Employer-Brand zu haben. Ein Jahr später kommt die Unternehmensberatung Kien-



Michael Schaffer,  
Salzburg AG

Foto: Schaffer

baum zu dem Ergebnis, dass bereits mehr als 80 Prozent der untersuchten Großunternehmen und „Hidden Champions“ aus Deutschland eine entsprechende Marketingstrategie entwickelt haben (Webtipp).

Doch wie sieht die Umsetzung dieser Strategien in der Praxis aus? „Wenn Sie sich die Karrierewebsites von Firmen anschauen, dann sehen Sie meist austauschbare Botschaften“, kritisiert Armin Trost, Professor für Human Resources an der Hochschule Furtwangen und Autor des Buches „Employer Branding“. Arbeitgeber sollten sich mehr Mühe geben, ihre Besonderheiten herauszuarbeiten. Wer sich intensiv mit der eigenen Arbeitgebermarke beschäftigt habe, sollte in



Armin Trost,  
Hochschule Furtwangen

Foto: Trost

der Lage sein, eine möglichst unverwechselbare Employee Value Proposition zu formulieren, also ein Arbeitgeberversprechen. SAP arbeite zum Beispiel mit dem Claim „At SAP you can shape the way business is done“ (etwa: „Bei SAP kannst du Geschäftsprozesse aktiv mitgestalten“). „Das ist ein attraktives Versprechen“, so Trost, „und vor allem eines, das neben SAP kaum ein anderes Unternehmen geben könnte.“

### Die Marke entwickeln

Auf dem Weg zur unverwechselbaren Arbeitgebermarke müssten Unternehmen aber zunächst Analysearbeit leisten, unterstreicht Christoph Harringer, Geschäftsführer des auf Employer-Branding spezialisierten Beratungsunternehmens Symbiosis. „Im ersten Schritt sollten Sie sich ihre Unternehmensmarke und ihre Corporate Values anschauen und dann überlegen, welche Implikationen diese für das Employer-Branding haben.“ Es mache keinen Sinn, die Arbeitgebermarke im „luftleeren Raum“ zu entwickeln. Ebenfalls sinnvoll sei eine Zielgruppenanalyse, aus der hervorgehe, wen die Arbeitgebermarke ansprechen soll. „Idealerweise sollten die Markenverantwortlichen die Motive dieser Zielgruppen ermitteln, denn es macht einen Unterschied, ob ich Softwareentwickler oder Vertriebler ansprechen möchte“. Hinzu komme eine Wettbewerbsanalyse, die sich mit den Markenauftritten der Mitbewerber auseinandersetzt. Erst dann gehe es an die Entwicklung der Arbeitgebermarke.



Christoph Harringer,  
Symbiosis

Foto: Harringer

Auf einen Alleingang sollten Management und HR-Abteilung in der Phase der Markenentwicklung möglichst verzichten, rät Karin Krobath, Partnerin der Agentur Identitäter. Sie empfiehlt Unternehmen, die Arbeitgebermarke in einer kleinen, heterogen besetzten Gruppe zu entwickeln: „Mit am Tisch sitzen sollten neben der Geschäftsführung nicht nur die Führungskräfte aus der Personal-, Marketing- und Kommu-



Karin Krobath,  
Identitäter

Foto: Krobath

nikationsabteilung, sondern auch Meinungsführer aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Ich würde mindestens zwei Mitarbeiter integrieren, die zur Zielgruppe der Arbeitgebermarke gehören." In heterogen besetzten Workshops entstünden meist die besten Ideen, so Krobath. „Außerdem zeigt man so gleich zu Beginn, dass die Arbeitgebermarke nicht einer Abteilung, sondern allen Mitarbeitern gehört. Ein sehr wichtiger Punkt für die Akzeptanz aller folgenden Branding-Maßnahmen.“

### Beispiel Plansee

„Bei der Entwicklung der Arbeitgebermarke müssen Sie viel Überzeugungsarbeit leisten“, bestätigt Petra Spreitzhofer, Leiterin der Personalentwicklung bei der Plansee-Gruppe mit Sitz in Reutte. Als sie vor fünf Jahren zum Unternehmen kam, bestand ihr erster Auftrag darin, eine Arbeitgebermarke zu etablieren. Keine leichte Aufgabe. Denn zur Firmengruppe gehören vier Unternehmensbereiche, die am Markt als jeweils eigene Marken auftreten: Plansee Hochleistungswerkstoffe, GTP Wolfram & Spezialpulver, Ceratizit Hartstoffe & Werkzeuge sowie PMG Sinterformteile. „Wenn ich zu Beginn meiner Tätigkeit auf einer Recruitingmesse ausgestellt habe, musste ich mit vier verschiedenen Logos arbeiten – die Bewerber haben überhaupt nicht mehr verstanden, wofür wir eigentlich stehen“, beschreibt die Personalentwicklerin das Problem. Eine einheitliches Employer-Branding sollte das Problem lösen und dazu beitragen, den steigenden Personalbedarf durch die weltweite Expansion zu decken. Doch dabei galt es, alle Tochterunternehmen ins Boot zu holen.

Mit Unterstützung der internen Kommunikationsabteilung organisierte die Personalverantwortliche Workshops mit Vertretern aller Unternehmensbereiche – und legte dabei Wert auf eine möglichst große Vielfalt der Teilnehmer. „Darunter waren ältere und jüngere Techniker, Marketing- und HR-Verantwortliche, aber auch Leute aus Forschung, Entwicklung und Vertrieb.“ Ziel war es, die verbindenden Elemente des Arbeitgebers Plansee zu beschreiben. Das gelang je-

doch erst im zweiten Anlauf. „Anfangs gab es große Diskussionen darüber, was uns trennt. Denn jede Division bestand auf ihrer Eigenständigkeit“, erinnert sich Spreitzhofer. „Nach dem Mittagessen des ersten Workshoptages waren dann aber alle so weit, dass wir uns den verbindenden Momenten nähern konnten.“ Am Ende des Tages standen die wichtigsten Merkmale fest: Alle waren sich einig, dass Plansee zur Topliga der Produzenten in der Pulvermetallurgie gehört und die gesamte Wertschöpfungskette der Produktion vom Rohstoff bis zum Endprodukt abdeckt.

Diese Aussagen gab das Unternehmen der Agentur mit auf den Weg, die den heutigen Arbeitgeber-Marketingauftritt entwickelte: Plansee arbeitet darin mit aktiven Verben wie „Machen“, „Wollen“ und „Können“, die für den Typus von Mitarbeitern stehen, die das Unternehmen benötigt: Menschen, die etwas bewegen wollen und „Macherqualitäten“ besitzen. Die Worte selbst sind grafisch so dargestellt, dass sie die Wertschöpfungskette des Unternehmens visualisieren: Denn die Buchstaben scheinen aus Erz, Pulver und dem Endprodukt (Metall) zu bestehen.

„Das Hauptwort unseres Markenauftritts ist Machen, aber die verschiedenen Divisionen und Abteilungen können auch andere Verben verwenden“, erläutert Spreitzhofer. So nutze die Unternehmenstochter PMG, ein Automobilzulieferer, heute das Wort „Drive“, die IT-Abteilung verwende „Do\_it“ und die Personalentwicklung das Verb „Lernen“. Der Markenauftritt erlaube somit in der Wortwahl Individualität, gebe durch Art der Gestaltung aber auch eine einheitliche Linie vor.

„Dann kam die Krise“, erzählt Spreitzhofer, „und das Konzept landete erst einmal in der Schublade.“ Irgendwann sei dem Management jedoch bewusst geworden, wie sehr die Arbeitgebermarke gerade in der Krise dazu beitragen könnte, die Mitarbeiter zu motivieren. „Daher haben wir im vergangenen Jahr angefangen, die Marke zunächst intern über Broschüren, T-Shirts und Plakate bekannt zu machen“, so die Personalentwicklerin. Heute sind auch die Karriere- und der Messestand des Unternehmens markengerecht gestaltet. Der Auftritt nach außen wird somit in Zukunft einheitlich sein.



Petra Spreitzhofer,  
Plansee-Gruppe

Foto: Spreitzhofer

Sodexo & Great Place to Work®  
suchen den

## „Besten Arbeitgeber für Vereinbarkeit von Familie und Beruf“

Sie unterstützen Ihre MitarbeiterInnen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf? Work-Life-Balance ist in Ihrem Unternehmen mehr als nur ein Schlagwort?

Dann zeigen auch Sie uns Ihre bestehenden Initiativen und seien Sie so ein Vorbild für andere Arbeitgeber.

Sodexo und Great Place to Work® prämiieren erstmals den „Besten Arbeitgeber für Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ im Rahmen des Great Place to Work® Wettbewerbs „Österreichs Beste Arbeitgeber 2011“.

Erhält von seinem Arbeitgeber  
Kinderbetreuungs-Gutscheine



Jetzt informieren!  
[www.sodexo.at](http://www.sodexo.at)

einfach · sicher · flexibel

sodexo

### Beispiel voestalpine

Identität in der Vielfalt schaffen – vor dieser Herausforderung stand auch die voestalpine AG. Der ehemalige österreichische Staatsbetrieb ist in den vergangenen zehn Jahren von rund 17.000 auf



Gerhard Kürner,  
voestalpine

Foto: Kürner

40.000 Mitarbeiter angewachsen und heute mit 360 Gesellschaften in 60 Ländern vertreten. Ähnlich wie Plansee ist voestalpine dezentral aufgestellt. „Wir sind zum Großteil eine Gruppe mittelständischer Unternehmen, die sehr eigenständig agieren“, erläutert Gerhard Kürner, Leiter Konzernkommunikation bei voestalpine. „Neben der hohen Flexibilität der Unternehmen hat das aber auch den Nachteil, dass die Mitarbeiter hauptsächlich die eigene Firma kennen, aber wenig über den Konzern wissen.“ Ein umfangreicher Markenbildungsprozess sollte dazu beitragen, das Profil und die Identität der Firmengruppe zu schärfen.

Um herauszufinden, „wie das Unternehmen tickt“ befragte die Konzernkommunikation mehrere Tausend Mitarbeiter weltweit zur Marke voestalpine und führte Interviews mit Führungskräften, Vorständen und den wichtigsten Kunden des Stahlkonzerns. Auf Basis dieser Ergebnisse identifizierte das Brandmanagement der Konzernkommunikation gemeinsam mit Vertretern unterschiedlicher Unternehmensbereiche den Kern der Marke. „Wir entdeckten drei Merkmale, die uns von Mitbewerbern unterscheiden: Wir sind dezentral aufgestellt als die Konkurrenz und damit beweglich, wir sind spezialisierter und treiben Entwicklungen permanent voran“, erklärt Kürner. Diese Merkmale ließen sich auch auf die Arbeitgebermarke übertragen: „Da wir dezentral aufgestellt sind, genießen unsere Mitarbeiter ein hohes Maß an unternehmerischer Freiheit. Für uns arbeiten hoch spezialisierte Fachkräfte und jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, sich in unseren permanenten Verbesserungsprozess einzubringen.“

Die voestalpine wählte das Thema der Reise, um die Marke im Unternehmen bekannt zu machen. „Wir haben eine Mitarbeiterzeitung in Form eines Reisemagazins gestaltet und allen Mitarbeitern per Post an die Heim-

adresse geschickt“, berichtet der Kommunikationsverantwortliche. Das Magazin beschrieb die Welt der voestalpine in Form von Reiseberichten und illustrierte die Unternehmensmarke mit Bildern und Beispielen: „Das Thema Beweglichkeit haben wir beispielsweise mit dem Kolibri verdeutlicht, dem einzigen Vogel, der rückwärts fliegen kann“, erläutert Kürner. Die Mitarbeiter konnten auf der Firmenwebsite virtuell durch das Unternehmen reisen – und die Manager der Firmengruppe erhielten auf einer Auftaktveranstaltung in Linz einen „Pilotenkoffer“ mit Unterlagen zur Unternehmensmarke in ihrer Landessprache. Aufgabe der Führungskräfte ist es jetzt, den Markenbildungsprozess in den Teams anzuregen.

### Die Marke leben

„Arbeitgebermarken lassen sich nur über die Führungskräfte dauerhaft im Unternehmen verankern“, unterstreicht Karin Krobath. Damit ein Unternehmen seine Arbeitgebermarke wirklich lebe, sollte es seine Führungsleitlinien mit der Employer-Brand abgleichen und alle Prozesse der Personalarbeit auf die Marke abstimmen. Denn ansonsten sei die Gefahr zu groß, dass ein aufwendig erstelltes Employer-Branding-Konzept im Alltag untergehe. „Internal Branding ist enorm wichtig“, betont Krobath. Dass in dieser Hinsicht in vielen Unternehmen noch Nachholbedarf besteht, zeigte zuletzt eine Studie von Identity und YouGovPsychonomics. Danach halten nur 48 Prozent der 500 befragten österreichischen Arbeitnehmer die eigene Firma für einen attraktiven Arbeitgeber. Fast ein Drittel der Beschäftigten würde das Unternehmen wechseln, wenn sie woanders zehn Prozent mehr Gehalt bekämen. Und nur die Hälfte sieht ihre Führungskräfte als vorbildliche „Markenbotschafter“.

Wie Unternehmen ihre Arbeitgebermarke intern leben können, zeigt die Salzburg AG. Das Versorgungsunternehmen setzt in seinem Employer-Branding auf Talentvielfalt. „Wir haben eine sehr breite Palette an Produkten und Dienstleistungen, daher benötigen wir Mitarbeiter mit sehr unterschiedlichen Kompetenzen“, erläutert Personalleiter Michael Schaffer. Diese Vielfalt kommuniziert das Unternehmen jedoch nicht nur nach außen, sondern fördert sie auch intern. „Wir nehmen beispielsweise regelmäßig auch sozial be-

nachteiligte Lehrlinge auf“, berichtet Schaffer. Außerdem unterhält die Salzburg AG ein Integrationsprojekt für Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, das zum Beispiel Sprachkurse beinhaltet. Ein weiterer Schwerpunkt des Employer-Brandings sei die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. „Allein in diesem Jahr gehen fünf Väter aus unserem Unternehmen in Vaterschaftskarenz, was vergleichsweise viel ist“, so Schaffer.

### Die Marke verbreiten

Wer Gutes tut, sollte darüber reden, lautet eine bekannte Marketingmaxime. Doch welche Kommunikationsmittel sollten Arbeitgeber nutzen, um potenzielle Mitarbeiter auf sich aufmerksam zu machen? „Fragen Sie Ihre Zielgruppe, die sagt es Ihnen dann“, meint Armin Trost. Er empfiehlt Unternehmen beispielsweise, Studierende jener Fachrichtungen, die für das Unternehmen interessant sind, in Kreativworkshops zum Thema Arbeitgebermarke einzubinden. „In diesen Workshops denken Sie gemeinsam darüber nach, was potenziellen Mitarbeitern wichtig ist und was sie mit Ihrem Unternehmen verbinden. Am Ende haben Sie dann ein relativ gutes Verständnis davon, was Ihre Organisation als Arbeitgeber ausmacht und wie die Zielgruppe tickt.“

Das Employer-Branding der Zukunft werde einen sehr engen Kontakt zur Zielgruppe notwendig machen, prognostiziert Trost: „Es geht darum, in einen aktiven Austausch zu treten und zusammenarbeiten.“ Kollaboration statt reiner Kommunikation sei künftig gefragt. „Absolventen bewerben sich dann nicht mehr mit ihrem Lebenslauf, sondern mit einer Lösung, Unternehmen bieten Schnuppertage an. Darüber sollten Arbeitgeber stärker nachdenken.“ Es sei jedenfalls nicht sinnvoll, Employer-Branding mit der Gießkanne zu betreiben.

Von Bettina Geuenich

### WEBTIPP

Weitere Informationen zu diesem Thema finden Sie auf unserer Website – darunter eine Liste von Wettbewerben für attraktive Arbeitgeber sowie Studien rund ums Employer-Branding. [www.personal-manager.at/hr-arbeitshilfen](http://www.personal-manager.at/hr-arbeitshilfen)