

10/2017

14,00 EURO

DAS MAGAZIN FÜR MARKENFÜHRUNG

markenartikel



Marktforschung

Einblick in den Konsumenten

Kosmetik: Estée Lauder
setzt auf Trendthemen

Employer Branding: Starke
Arbeitgebermarke schaffen

Almdudler: Kult-Brause
aus Österreich expandiert

Raus aus der 'Hidden'-Nische!

Um dem Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter standzuhalten, bedarf es einer starken Arbeitgebermarke. Gerade für deutsche Hidden Champions – die versteckten Weltmarktführer – ist Sichtbarkeit in der Bewerberzielgruppe eine Herausforderung.

DIE BESTEN MASCHINEN und Rohstoffe sind nutzlos, wenn ein Unternehmen nicht über den entscheidenden Erfolgsfaktor verfügt: qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Somit lautet die zentrale Frage: Wie gewinne und binde ich dauerhaft die talentiertesten und passenden Mitarbeiter für bzw. an mein Unternehmen? Die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt ist dabei geprägt von erschwerten Bedingungen auf verschiedensten Ebenen:

- Die stetig wachsende Informationsdichte auf dem Stellenmarkt verursacht einen Überfluss an Informationen bei Bewerbern und lässt Unternehmen somit um ihre Aufmerksamkeit konkurrieren.
- Zusätzlich macht die Digitalisierung mit einer Vielzahl an Informationsportalen den Arbeitgeber gläsern und direkt vergleichbar mit seinen Mitstreitern, was die Verhandlungsmacht der Bewerber deutlich stärkt.
- Der demografische Wandel, der sich insbesondere durch einen zunehmenden Fachkräftemangel bemerkbar macht, erfordert höhere Investitionen und Ressourcen bei der Mitarbeitersuche und -bindung.
- Die steigende Mobilität und Flexibilität von Arbeitnehmern bedingt eine hohe Fluktuation der Mitarbeiter, die sich als zusätzlicher Kostenfaktor in den Unternehmen bemerkbar macht.
- Auch die Globalisierung trägt durch eine Vergrößerung der Anzahl untereinander um Arbeitnehmer konkurrierender Unternehmen dazu bei, dass sich der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt dynamisiert.
- Schließlich sei noch die wachsende Marktgeschwindigkeit genannt, die mit schnelleren Innovationszyklen der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern mehr Nachdruck verleiht.

Die Summe dieser Herausforderungen führt letztlich dazu, dass das sogenannte Humankapital knapp bemessen ist und immer stärker umworben wird. Dahinter steckt aber weitaus mehr als eine volkswirtschaftlich verstandene Ressource. Es sind tatsächlich die Menschen mit ihren Bedürfnisse und Ansprüchen,

denen es gilt, in bestmöglicher Weise gerecht zu werden, ohne dabei das wirtschaftlich sinnvolle Maß bei der Suche und Bindung von Talenten aus den Augen zu verlieren. Aufgrund dessen hat die Mehrheit der Unternehmen längst zum sogenannten 'War for Talents' aufgerufen. Zwar ist dieser Begriff in aller Munde, dennoch stellt sich die Frage, ob und wie Unternehmen versuchen, sich dieser Problematik zu stellen.

Mit der Beantwortung dieser Frage befasst sich die Studie *Die Marken der deutschen Hidden Champions* von Biesalski & Company. Mit Fokus auf den weltmarktführenden Mittelstand werden im zweijährigen Turnus mehr als 280 Experten aus Verbänden, Instituten, Vereinen und der Fachpresse zu Stärken, Schwächen und ungenutzten Potenzialen des Employer Branding im B2B-Umfeld befragt. Drei Kernergebnisse sind festzuhalten:

1. Hidden Champion = Hidden Employer

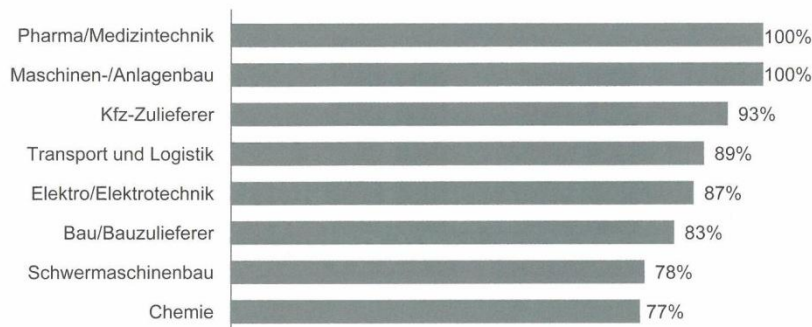
In Stellenanzeigen und Internet-Karriereseiten sind häufig zu lesende Versprechungen und Floskeln wie »wir bieten spannende neue Herausforderungen« oder »wir bieten abwechslungsreiches Arbeiten« vor allen Dingen eines: unspezifisch und austauschbar. Diese tragen nicht wirklich zur Stärkung und Differenzierung der eigenen Arbeitgebermarke bei. Wo manche Unternehmen noch mit einem hippen, urbanen Umfeld bei Bewerbern punkten können, haben die häufig ländlich angesiedelten Hidden Champions standortbedingt das Nachsehen.

Damit haben diese Unternehmen per se mit größeren Hürden auf dem Arbeitsmarkt zu kämpfen, tauchen sie doch aufgrund der versteckten Weltmarktführerschaft häufig nicht unmittelbar im Relevant Set von Bewerbern außerhalb ihrer spezifischen Fachdisziplin auf.

2. Starke Marke = leichtere Mitarbeitergewinnung

Die Studie zeigt: Unternehmen suchen nach einer Erfolgsformel, die sie die Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt bestehen lässt und ihnen hilft, dem Wettbewerb standzuhalten. Genau an diesem Punkt stellt

DIE MARKE ERLEICHTERT DAS ANWERBEN QUALIFIZIERTER MITARBEITER



Quelle: BIESALSKI & COMPANY, Studie: Die Marken der deutschen Hidden Champions; Frage: Erleichtert eine Marke das Anwerben von qualifizierten Mitarbeitern (High Potentials)? (1=„überhaupt nicht“, 5=„sehr stark“); Top-2-Box in %

Das Bewusstsein, dass der Einflussfaktor Marke auf dem Arbeitsmarkt zu einer Position der Stärke verhilft, ist in allen betrachteten Branchen vorhanden

sich die Frage, warum Hidden Champions das Konzept der Marke bei der Verbreitung ihrer Produkte und Dienstleistungen nutzen, dieses aber häufig unzureichend für ihre eigene Vermarktung auf dem Arbeitsmarkt einsetzen. Dabei ist ihnen durchaus bewusst, dass die eigene Marke die Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern maßgeblich erleichtert. In der Studie stimmen 83 Prozent der Befragten dieser Aussage zu. Gleichzeitig ist das Bewusstsein, dass der Einflussfaktor Marke auf dem Arbeitsmarkt zu einer Position der Stärke verhilft, mehrheitlich in allen betrachteten Branchen vorhanden.

3. Top-Arbeitgeber: Grimme, Ottobock und Delo

Die Studienergebnisse belegen: Unternehmen mit einer starken Arbeitgebermarke wie Grimme, Ottobock und Delo sind fit für die Zukunft. Denn ihnen wird auch eine überdurchschnittlich hohe Zukunftsfähigkeit zugeschrieben. Daneben wird den Top-Arbeitgebermarken zudem ein hohes Maß an Integration und Förderung von Mitarbeitern attestiert. Sie zeichnen sich als Mitarbeiterversther aus – mit einer ausgeprägten Mitarbeiterorientierung in der Team- und Führungskultur.

Grundsätzlich geht bei vielen Hidden Champions die Faszination für das Produkt mit der Begeisterung für das Unternehmen einher. Trotz aller Technikorientierung ist Mitarbeitergewinnung und -bindung für die Top-Arbeitgeber somit keine primär rationale Angelegenheit – vielmehr stehen menschliche Beziehung und Passung im Mittelpunkt.

Employer Branding ist mehr als Marketing

Wie lassen sich nun die Themen Marke und Mitarbeiter verbinden, sodass aus ihnen die gefragte Erfolgsformel wird? Das Lösungskonzept heißt Employer Branding. Es beinhaltet zusammengefasst die Entwicklung einer einmaligen und individuellen Arbeitgeberidentität und die Positionierung des Unternehmens als glaubwürdiger

und attraktiver Arbeitgeber auf dem Markt. Mittels gezielter Kommunikations- und Verhaltensmaßnahmen wird die Unternehmenskultur sowohl gelebt, als auch erlebbar gemacht. Dadurch entsteht eine ganzheitliche und konsistente Arbeitgebermarke, die sich vom Wettbewerb abgrenzt. Aus ihr geht hervor, wofür das Unternehmen steht und wofür eben nicht, was es seinen Mitarbeitern bietet und von ihnen erwartet.

Der Wirkungsbereich des Employer Brandings ist vielschichtig. Er beinhaltet die Hauptsäulen Talent-Recruiting und Talent-Management. Dabei zielt das Talent-Recruiting auf die Mitarbeitergewinnung ab. Das Talent-Management hat die dauerhafte Bindung und Weiterentwicklung von besonders qualifizierten und zum Unternehmen passenden Mitarbeitern zum Ziel. Dazu bedarf es der Schaffung einer definierten Unternehmenskultur, die einen klaren Orientierungsrahmen und einen motivierenden Entwicklungsraum für alle im Unternehmen definiert. Employer Branding ist demnach – wenn es richtig verstanden, umgesetzt und angewendet wird – nicht nur Arbeitgebermarketing, sondern weitaus mehr. Es geht um die Schaffung einer ganzheitlichen Arbeitgebermarke, mit deren Hilfe ein strategischer Wettbewerbsvorteil erzielt wird.

Prozessschritte im Employer Branding

Ein stringenter Prozess hilft bei der Entwicklung und Verankerung einer starken Arbeitgebermarke. So weit, so gut. Doch was heißt das konkret? Bezüglich der Hidden Champions bedeutet das die Ausrichtung des Prozesses an den zum Teil spezifischen Rahmenbedingungen der Weltmarktführer, wie nachfolgendes Zitat aus der Studie zeigt: »Man muss als Hidden Champion das Marktumfeld sondieren, das Gefüge, in dem man sich befindet, und die Bewerber verstehen.«

So ist der erste Schritt eine umfangliche Analyse der Arbeitgebermarke. Das betrifft sowohl ihren Status quo bei Bewerbern und Mitarbeitern, als auch die Wettbewerbssituation innerhalb der Branche. Gemessen wer-

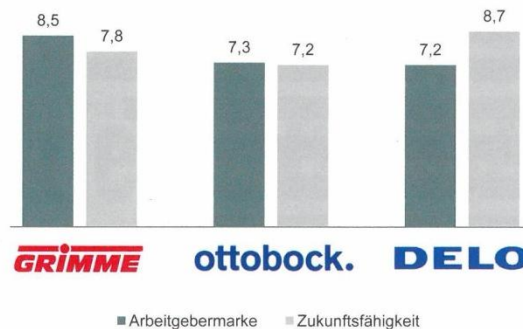
HANDEL

RECHT

SERVICE

42

TOP-ARBEITGEBER DER HIDDEN CHAMPIONS UND IHRE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT



Quelle: BIESALSKI & COMPANY, Studie: Die Marken der deutschen Hidden Champions; Fragen: Bitte beurteilen Sie den Auftritt des Unternehmens als Arbeitgeber. Bitte bewerten Sie die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. (-10=„deutlich schlechter/weniger zukunftsfähig als der Wettbewerb“, +10=„deutlich besser/zukunftsfähiger als der Wettbewerb“)

Unternehmen mit einer starken Arbeitgebermarke sind im Vorteil – ihnen wird auch eine überdurchschnittlich hohe Zukunftsfähigkeit zugeschrieben

den neben der Markenstärke auch die mit der Marke verbundenen Kompetenzen sowie Stärken und Schwächen als Arbeitgeber. Die entscheidungsrelevanten Markeninhalte und -kontaktpunkte aus Sicht der Bewerber bilden den Orientierungsrahmen für die weitere Entwicklung der Arbeitgebermarke.

Ein weiteres Zitat aus der Studie: »Damit sich Bewerber und Arbeitskräfte mit dem Unternehmen identifizieren, muss die Marke glaubwürdig und authentisch sein.« Um die Arbeitgebermarke zum Leben zu erwecken, benötigt sie eine Identität. Mittels Vision und Mission sowie der Ableitung unternehmensbezogener Werte und Entwicklungsfelder wird ihr diese zuteil. Hier gilt insbesondere: Unternehmen sollten ihren eigenen Ansprüchen und ihrem Stil immer treu bleiben. Denn nur eine authentische Persönlichkeit der Arbeitgebermarke macht sie auch glaubwürdig.

»Die Nähe zum Menschen muss geschaffen werden, da die Produkte der Hidden Champions meist selbst 'hidden' sind«, sagt einer der Studienteilnehmer. Über die Positionierung wird die Identität des Unternehmens für Bewerber und Mitarbeiter greifbar gemacht. Dazu dient die Employer Value Proposition, die Angebot und Nutzen des Unternehmens und die Erwartungen an ihre Arbeitnehmer definiert. Ein Fahrplan

zur Umsetzung hilft der strukturierten Vorgehensweise bei der Implementierung.

Und noch ein Zitat: »Hidden Champions müssen sich nach außen als Champion zeigen.« Die Arbeitgebermarke muss in Kommunikation und Verhalten umgesetzt und somit umgesetzt werden. Dabei gilt es, die Identität in die bestehende Unternehmenskultur, Prozesse und Systeme einzubetten und den Mitarbeitern einen Handlungsrahmen mit Botschaften und Verhaltensweisen an die Hand zu geben. So wird die entwickelte Arbeitgebermarke konsequent und konsistent nach innen und außen gelebt und erlebbar.

Mehr passende Bewerber

Die Vorteile für Unternehmen, die den Prozess beherrschen, liegen klar auf der Hand. Durch die Verwendung markenindividueller Elemente in der Kommunikation (z.B. eine spezifische Tonalität oder nutzenfokussierte Kommunikation) wird der Marke ein Wiedererkennungswert verliehen und ihre Bekanntheit gesteigert. Das Ergebnis? Bewerber nehmen das Unternehmen bei ihrer Suche stärker wahr. Sie werden neugierig, was es alles zu bieten hat, informieren und bewerben sich. Folglich steigt die Anzahl der Bewerber, was vor allen Dingen den versteckten Weltmarktführern hilft.

ERFOLGSFORMEL EMPLOYER BRANDING

$$\text{Employer Branding} = \left(\text{Arbeitgeber-Identität} + \text{Arbeitgeber-Positionierung} \right) \times \text{Kommunikation} \times \text{Verhalten}$$

⇒ Strategischer Wettbewerbsvorteil

Quelle: BIESALSKI & COMPANY; schematische Darstellung

Employer Branding ist im Idealfall mehr als nur Arbeitgebermarketing und schafft eine ganzheitliche Arbeitgebermarke

» Echtes Employer Branding ist nicht nur Arbeitgebermarketing, sondern schafft eine ganzheitliche Arbeitgebermarke.

43

So können sie aus einem größeren Pool an potenziellen Arbeitskräften ihre Auswahl treffen.

Aber damit nicht genug. Durch die Vermittlung der Employer Value Proposition und einem identitätsprägenden Verhalten wird dem Bewerber klar, wofür die Marke steht. Ein Abgleich seiner Interessen mit den Erwartungen des Unternehmens wird dadurch erst ermöglicht. Er kann sowohl inhaltlich als auch kulturell prüfen, ob der Arbeitgeber zu ihm passt und er sich vorstellen kann, dort zu arbeiten. Die Konsequenz? Bewerber mit einem höheren Fit zu den Unternehmensanforderungen. Auch hier profitieren gerade Hidden Champions, sind sie doch oftmals in sehr komplexen Tätigkeitsfeldern zu Hause und haben dadurch Schwierigkeiten, Mitarbeiter mit passender Spezialisierung zu finden.

Gesteigerte unternehmerische Leistung

Intern stärkt die Arbeitgebermarke die Unternehmenskultur. Über spezifische Entwicklungsprogramme für Mitarbeiter wird zum einen die Motivation erhöht, zum anderen werden Mitarbeiter auf eine zu ihnen passende Stelle platziert und dahingehend intern ausgebildet. Das schafft Perspektive und gewissermaßen einen Wohlfühlfaktor. Erster positiver Nebeneffekt: die

Leistungsbereitschaft steigt. Zweiter positiver Nebeneffekt: eine erhöhte Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber. Mehr Leistung und weniger Kosten bewirken in Summe eine gesteigerte unternehmerische Leistung.

Keine erfolgreiche Zukunft ohne Employer Branding

Eine starke Arbeitgebermarke trägt dazu bei, dass Unternehmen im Kampf um passende Mitarbeiter besser gerüstet sind. Dies bedeutet für Hidden Champions, dass sie in diesem Bereich ihr Nischendenken ablegen müssen. Auch wenn das einiges an Arbeit erfordert: Es lohnt sich allemal. Denn erst wenn sie auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr 'hidden' sind und sich auch hier als wahre Champions zeigen, können sie dauerhaft in ihrer Marktnische erfolgreich agieren.

Weiterhin – und das ist wohl diejenige Erkenntnis, die zum Handeln aufruft – geben 93 Prozent der Befragten an, dass Employer Branding in den nächsten fünf Jahren zusätzlich an Bedeutung gewinnen wird. Hidden Champions sollten dies zum Anlass nehmen, in der Entwicklung ihrer Arbeitgebermarke aktiv zu werden. Denn auch hier gilt: Der Wettbewerb schläft nicht, gerade wenn es um knappe Ressourcen geht.

Alexander Biesalski, Katharina Peeters



Alexander Biesalski ist Gründer sowie Managing Partner der Managementberatung Biesalski & Company, München. Sein Credo: »Nichts ist wertvoller als ein guter Name«. Biesalski war zuvor u.a. bei Dr. Wieselhuber & Partner sowie bei Brand Rating tätig, seit 2006 als Partner.



Katharina Peeters unterstützt bei Biesalski & Company als Beraterin Unternehmen bei der Analyse, Definition und Implementierung ihrer Marken. Sie hat an der Universität zu Köln den Master Business Administration mit den Schwerpunkten Marketing und Corporate Development abgeschlossen.