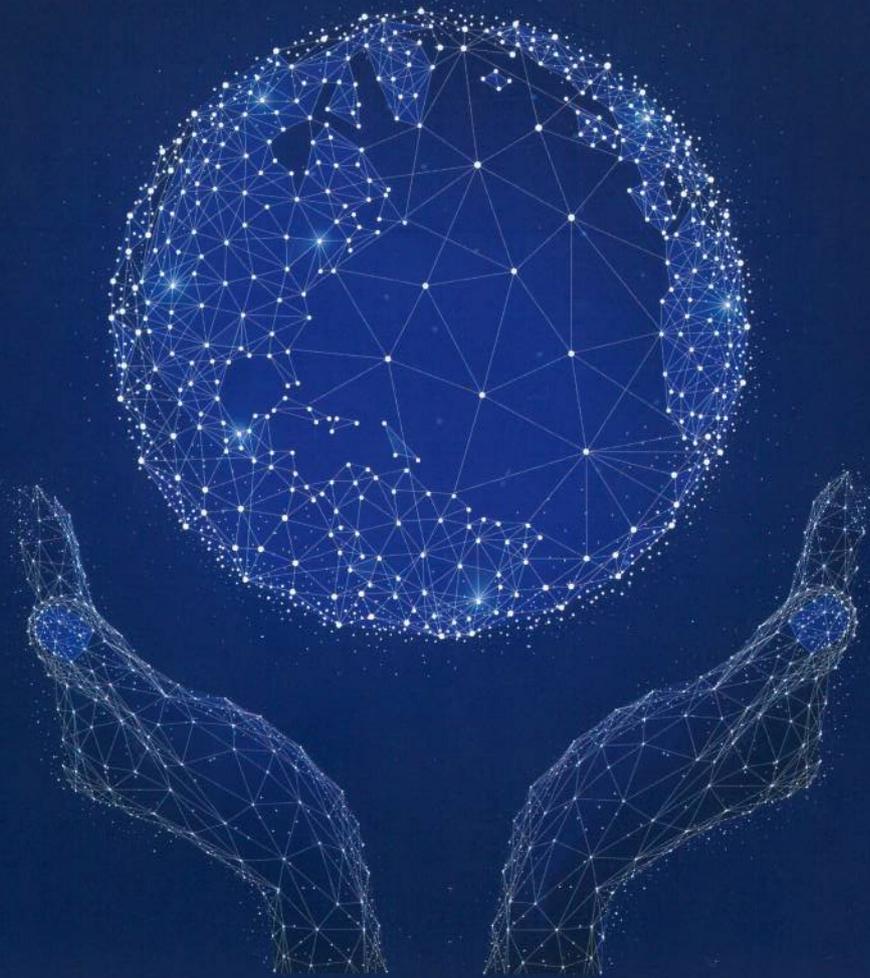


11

2024

DAS MAGAZIN FÜR MARKENFÜHRUNG

markenartikel



Marketing

Technologie mit Verantwortung

Start-ups: Innovatoren
und Challenger im Markt

Krones: Neuausrichtung
der Employer Brand

Petromax: Outdoor-Marke
mit großen Ambitionen

Entschlossen im War for Talents

Angesichts des steigenden Wettbewerbs um Engpasszielgruppen hat Krones innerhalb von fünf Monaten die Arbeitgebermarke weiterentwickelt und verschiedene Initiativen an zentralen Kontaktpunkten für potenzielle und bestehende Mitarbeitende umgesetzt.

Krones mit Sitz in Neutraubling bei Regensburg ist Weltmarktführer in der Getränke- und Liquid-Food-Industrie. Jede vierte Getränkeflasche weltweit durchläuft eine Krones-Anlage. Um diesen Erfolg zu sichern, ist die Gewinnung und Bindung von Fachkräften entscheidend. Doch wie viele spezialisierte B2B-Unternehmen kämpft Krones darum, im Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Mit der gezielten Weiterentwicklung der Arbeitgebermarke spricht die Firma nun insbesondere Engpasszielgruppen wie Service Engineers und IT-Spezialisten an, die entscheidend für den Unternehmenserfolg sind. Im Fokus stehen dabei Nutzenversprechen, die sowohl übergreifende als auch zielgruppenspezifische Anforderungen und Bedürfnisse erfüllen. Entlang der gesamten Employee Journey werden diese Versprechen umge-

setzt, um Krones als bevorzugten Arbeitgeber zu positionieren und die langfristige Motivation und Bindung der Mitarbeitenden zu stärken.

Zielgruppenverständnis als Basis

Ein fundiertes Verständnis der Zielgruppen ist die Grundlage für wirkungsvolles Employer Branding. Der erste Schritt war deshalb eine umfassende Analyse, um relevante Gruppen zu identifizieren. In halbtägigen Workshops wurden Mitarbeitende als Vertreter dieser Gruppen aktiv eingebunden, um detaillierte Persona-Profile zu erstellen. Diese berücksichtigen nicht nur demografische Daten, sondern auch psychografische Merkmale wie Werte, Motivationen und Erwartungen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse flossen direkt in die Ausrichtung der Employer Brand ein. Da sich die Marktanforderungen und Bedürfnisse der Zielgruppen ständig weiterentwickeln, sind die Persona-Profile flexibel angelegt und werden kontinuierlich angepasst. So wird die kommende Generation Alpha den Arbeitsmarkt bereits in naher Zukunft verändern. Anpassungsfähigkeit ist deshalb für ein globales Unternehmen wie Krones entscheidend, um die Employer Brand langfristig konkurrenzfähig zu halten.

Nutzenorientiertes Versprechen

Die Employer Value Proposition (EVP) von Krones ist ein gelebtes Versprechen, das die Mitarbeitenden motivieren soll, das Unternehmen mit ihren Ideen und ihrem Engagement voranzubringen. Ihre unterschiedlichen Perspektiven spielten eine zentrale Rolle in der Entwicklung. In einem internationalen Workshop brachten Vertreter aus verschiedenen Fachbereichen



Die Mitarbeiter wurden in die Entwicklung der Employer Brand einbezogen, die Kampagne greift das Bedürfnis nach Sinnstiftung auf



Zum Tag der offenen Tür in Neutraubling kamen 40.000 Besucher und informierten sich über Krones als Arbeitgeber



ihre Sichtweisen und Bedürfnisse ein. Diese globale Zusammenarbeit lieferte wertvolle Erkenntnisse, um sicherzustellen, dass die EVP weltweit relevant und anwendbar ist. Auf dieser Grundlage entstand die EVP mit dem Leitgedanken 'Let's create impact beyond tomorrow', der den Unternehmens-Claim 'Solutions beyond tomorrow' in die Perspektive der Mitarbeitenden überträgt. Sie ermutigt das Team, aktiv an zukunftsweisenden Lösungen mitzuwirken, und verbindet das Bedürfnis nach Sinnstiftung mit den langfristigen Zielen von Krones.

Darüber hinaus wurde die EVP durch klar definierte Kernnutzen konkretisiert. Beispielsweise zeigte sich im Prozess deutlich, dass die kontinuierliche Weiterentwicklung den Mitarbeitenden besonders wichtig ist. Daraus wurde der Kernnutzen 'Mit Krones übertriffe ich mich selbst' abgeleitet, der diese Ambition direkt anspricht. Um dieses Versprechen zu erfüllen, sieht sich Krones seitdem bewusst in der Rolle des Motivators und unterstützt seine Mitarbeitenden mit gezielten Maßnahmen, um ihr volles Potenzial zu entfalten. So rückt Krones die Bedürfnisse der Zielgruppe in den Mittelpunkt und fördert die Gewinnung und Bindung passender Talente. Darüber hinaus unterstützt die enge Verzahnung mit dem Unternehmensleitbild das Erreichen der strategischen Ziele von Krones.

Zielgerichtete Kommunikation

Nach der Entwicklung der EVP stand Krones vor der Herausforderung, dieses Versprechen weltweit konsistent und effektiv zu kommunizieren. Auf Grundlage der Erkenntnisse aus dem EVP-Workshop wurde ein

Kommunikationskonzept entwickelt, das konkrete Nutzenversprechen und überzeugende 'Reasons to Believe' integriert. Dieses Konzept bildet die Basis für die globale Kommunikation der Krones-Arbeitgebermarke über alle Kanäle hinweg.

Ein Beispiel für die schnelle und effiziente Umsetzung dieses Konzepts zeigte sich beim Tag der offenen Tür in Neutraubling. Bereits zwei Monate nach der Entwicklung wurden konkrete Maßnahmen pragmatisch umgesetzt, die von 40.000 Besuchern hautnah erlebt werden konnten. Sie erhielten einen klaren Eindruck davon, welche Nutzenversprechen Krones als Arbeitgeber in den Vordergrund stellt.

Neben den übergeordneten Arbeitgeberbotschaften setzt Krones auf eine zielgruppenspezifische Kommunikation. Mithilfe detaillierter Persona-Profile werden die Botschaften gezielt auf die Bedürfnisse der verschiedenen Mitarbeitergruppen abgestimmt. Mitarbeitende in der Produktion legen beispielsweise großen Wert darauf, an anerkannten Endprodukten mitzuwirken. Krones unterstreicht daher in seiner Kommunikation die eigene Rolle als renommierter Arbeitgeber. Diese maßgeschneiderte Ansprache ermöglicht es Krones, die Zielgruppe effektiv zu erreichen und unnötige Streuverluste zu minimieren.

Vom Konzept systematisch zur Realität

Damit die Employer Brand ihre volle Wirkung entfalten kann, muss sie tief im gesamten Unternehmen integriert werden – andernfalls bleibt sie lediglich ein kommunikatives Versprechen. Aus diesem Grund wurde ein Rollout-Plan entwickelt, der die Imple-

mentierung der Employer Brand entlang der gesamten Employee Journey sicherstellt – vom ersten Kontakt über das tägliche Verhalten im Unternehmen bis hin zum Offboarding.

In enger Zusammenarbeit zwischen dem Projektteam und den Fachbereichen wurden strategische Ziele, zentrale Kontaktpunkte sowie konkrete Maßnahmen wie Schulungsprogramme und gezielte Kommunikationsinitiativen festgelegt. So wird die Employer Brand über alle Unternehmensebenen hinweg verankert, prägt den Arbeitsalltag und fördert das Engagement und die Zusammenarbeit im Unternehmen.

Internationale Verankerung

Die erfolgreiche globale Umsetzung der Employer Brand bei Krones basiert auf einem Ansatz, der regionale Unterschiede in der Mitarbeitergewinnung und -bindung berücksichtigt und dabei konsistente Markenkernbotschaften sicherstellt. Dafür hat Krones in allen Regionen Workshops durchgeführt, bei denen die zentralen Inhalte der Employer Brand vermittelt und regionale Besonderheiten analysiert wurden.

Die dabei gewonnenen Erkenntnisse ermöglichten den regionalen Teams, in enger Zusammenarbeit mit dem zentralen Projektteam, maßgeschneiderte Ansätze zu entwickeln, die die Employer Brand an lokale Anforderungen anpassen. Dieser Prozess fördert eine tiefere Verankerung in den jeweiligen kulturellen Kontexten. Zusätzlich trägt das neu gegründete Employer Brand Board dazu bei, die Umsetzung in den Regionen zu koordinieren und die nachhaltige Stärkung am Arbeitsmarkt zu gewährleisten.



■ Jürgen Messmer ist seit Juli 2021 als Senior Project Manager bei Biesalski & Company tätig. Er beschäftigt sich mit den Themen Markenführung, Markenentwicklung und Marketingkommunikation. In diesem Kontext ist insbesondere auch die Employer Brand einer seiner Beratungsschwerpunkte.



■ Julia Bachmann ist Consultant bei Biesalski & Company. Sie hat International Management sowie Marketing & Strategy in England studiert. Ergänzend dazu sammelte sie praktische Erfahrung bei einem deutschen Automobilkonzern und in der Unternehmensberatung, stets mit dem Fokus auf Markenführung.

Etablierung von Employer-Brand-Botschaftern

Ein zentraler Schritt im Rollout der Employer Brand bei Krones ist die gezielte Befähigung der HR-Mitarbeitenden, die als Sparringspartner für Führungskräfte in verschiedenen Fachbereichen agieren. In 1,5-tägigen Sessions, die praxisorientierte Übungen wie World Café und Business Theater umfassten, wurden sie intensiv darauf vorbereitet, die Employer Brand nicht nur in ihrem eigenen Verhalten zu verankern, sondern auch als aktive Botschafter zu handeln.

Durch diesen Multiplikatoreffekt unterstützen sie Führungskräfte dabei, die Employer Brand authentisch vorzuleben und nachhaltig in den Alltag ihrer Teams zu integrieren – sei es im Bewerbungsgespräch, im Mitarbeiterentwicklungsgespräch oder im täglichen Austausch. Der Fortschritt wird in regelmäßigen Follow-up-Sessions begleitet, um sicherzustellen, dass die Employer Brand dauerhaft im Unternehmen verankert und in der Praxis effektiv umgesetzt wird.

Kontinuierlicher Prozess

Krones hat in Rekordzeit seine Employer Brand entwickelt und ausgerollt, was die Entschlossenheit des Unternehmens im War for Talents unterstreicht. Doch Employer Branding ist ein fortlaufender Prozess, der kontinuierlich an die sich wandelnden Bedürfnisse des Marktes und der Talente angepasst werden muss. Mit seiner strategischen und schnellen Umsetzung hat Krones den Grundstein gelegt, um langfristig als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Der Weg ist jedoch noch nicht zu Ende: Die Fähigkeit, die Employer Brand kontinuierlich zu reflektieren und zu optimieren, wird entscheidend sein, um auch in Zukunft die passendsten Talente zu gewinnen und zu binden. ■

Jürgen Messmer, Julia Bachmann

»Wir haben Mut zur Lücke bewiesen«

Wie positioniert sich Krones als globales B2B-Unternehmen im Wettbewerb um Talente? CFO Uta Anders und HR-Leiter Andreas Horn sprechen über die Neuausrichtung der Employer Brand – über globale Konsistenz, Herausforderungen und Erfolge.

markenartikel: Das Thema Employer Branding gewinnt in diesen Zeiten immer mehr an Relevanz. Auch Krones hat die Employer Brand weiterentwickelt. Welche Überlegungen standen dabei im Vordergrund?

Uta Anders: Im Jahr 2022 haben wir unser Unternehmenszielbild neu entwickelt, um nach der pandemiebedingten Restrukturierung die strategische Relevanz von Krones nach außen klar darzustellen. Gleichzeitig dient es intern als Grundlage für unser Bewusstsein und Verhalten. Auf dieser Basis haben wir unsere Employer Brand weiterentwickelt, um klar zu vermitteln, was Krones für jeden Mitarbeitenden bedeutet. Damit wollen wir nicht nur die Verbundenheit im Unternehmen stärken, sondern uns auch auf zukünftiges Mitarbeiterwachstum vorbereiten.

Andreas Horn: Früher war unsere Employer Brand eher implizit und nicht umfassend verankert, vor allem nicht auf globaler Ebene. Somit war unser Auftritt nicht immer stringent und einheitlich wahrnehmbar. Heute arbeiten wir an einer konzernweiten Employer Brand, die für alle Einheiten, inklusive unserer Tochtergesellschaften, zugänglich und nutzbar ist. Diesen Ansatz setzen wir derzeit in die Praxis um.

markenartikel: Wie ist Ihre Erfahrung – inwieweit hat sich das Ringen um Talente in den vergangenen Jahren verändert?

Horn: Es war noch nie einfach, die passenden Talente zu finden, doch der Fachkräftemangel hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verschärft. Es wäre fahrlässig, darauf nicht frühzeitig zu reagieren. Die Herausforderung liegt darin, das Personalmanagement und die -bedarfe langfristig zu planen, denn die Situation wird zunehmend komplexer. In einigen Bereichen wie bei Servicetechnikern weltweit wird es immer schwieriger, offene Stellen zu besetzen, während es in anderen Bereichen nicht solche Engpässe gibt. Diese Herausforderungen sind oft auch standortspezifisch und stark von der jeweiligen Tätigkeit

abhängig. Daher ist es wichtig, die Lage differenziert zu betrachten und nicht pauschal von einer dramatischen Verschärfung zu sprechen.

markenartikel: Was sind die Herausforderungen, etwa mit Blick auf die veränderten Bedürfnisse der Generation Z?

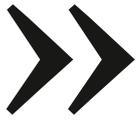
Horn: Die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit spielt eine immer größere Rolle, besonders für die jüngere Generation. Das kommt uns bei Krones zugute, da wir einen starken Wertbeitrag für die Gesellschaft leisten, indem wir unter anderem die ökoeffiziente und kreislaufforientierte Produktion von Getränken und Liquid Food ermöglichen – hier haben andere Branchen oft größere Herausforderungen. Der Purpose ist insbesondere für junge Talente wichtig und darf nicht unterschätzt werden. Darüber hinaus sind attraktive Arbeitsbedingungen von großer Bedeutung: faire Bezahlung, moderne Ausstattung sowie flexibles und mobiles Arbeiten, auch aus dem Ausland. Die Entwicklung neuer, attraktiver Angebote für unsere Zielgruppen zählt zu unseren obersten Prioritäten. Wichtig ist auch zu erwähnen, dass unsere Welt schnelllebig geworden ist.

markenartikel: Und das bedeutet?

Horn: Mitarbeitende müssen heute agiler sein und flexibler neue Fähigkeiten erlernen,



Krones-CFO Uta Anders



Unser klares Unternehmenszielbild war die entscheidende Ausgangsbasis für die Employer Brand.

Uta Anders, Krones

als es in der Vergangenheit notwendig war. Als Arbeitgeber haben wir zwei Optionen: Entweder wir stellen Fachkräfte mit den nötigen Fähigkeiten ein, oder wir qualifizieren unsere Mitarbeitenden schnell weiter. Bei Krones setzen wir gezielt auf die Befähigung und Weiterentwicklung unserer Mitarbeitenden, da Learning by doing mittlerweile zu zeitaufwändig und kostenintensiv ist. Wir merken auch, dass unsere Mitarbeitenden schneller auf eine hohe Drehzahl kommen wollen.

markenartikel: Welche Besonderheiten muss man bei alldem als B2B-Unternehmen beachten? Was macht eine starke Arbeitgebermarke im B2B-Segment aus?

Anders: Wir sind in Süddeutschland sowie innerhalb unserer Branche gut etabliert, aber überregional und branchenübergreifend weniger präsent. Für Personen außerhalb unserer Branche oder Region ist Krones oft weniger greifbar – eine typische Herausforderung für B2B-Marken, die meist weniger öffentliche Präsenz haben als Konsumgütermarken wie Coca-Cola. Um als starke Arbeitgebermarke wahrgenommen zu werden, müssen wir unsere Sichtbarkeit an relevanten Kontaktpunkten wie Social Media, Karriere-messen und branchenübergreifenden Veranstaltungen konsequent ausbauen und uns mit zielgruppenrelevanten Botschaften klar positionieren.

Horn: Unser breites Lösungsangebot ist technisch anspruchsvoll und dadurch herausfordernd in der Vermittlung. So gibt es etwa das hartnäckige Gerücht, dass Krones Kronkorken herstellt. B2B-Marken haben einen hohen Erklärungsbedarf, da unsere Lösungen für Außenstehende oft

schwerer zu verstehen sind. Intern hingegen ist die Botschaft klar: Wer uns kennt, ist stolz auf unsere Produkte und unseren unternehmerischen Anspruch. Unsere Mitarbeitenden schätzen die technische Innovation und die enorme Marktdurchdringung – schließlich durchläuft jede vierte Flasche weltweit eine Krones-Maschine. Mit unseren vielfältigen Lösungen decken wir den gesamten Product Lifecycle ab, was intern begeistert, aber extern oft schwer zu vermitteln ist.

markenartikel: Wie sind Sie dann bei der Implementierung der neuen Employer Brand vorgegangen?

Horn: Wir standen unter internem Druck, die Employer Brand schnell umzusetzen, da der Bedarf groß war. Während der Entwicklung haben wir uns häufiger gefragt, ob die Inhalte bereits final durchdacht sind und vollständig ausgerollt werden können. Teilweise hatten wir das Gefühl, uns selbst zu überholen, und dennoch haben wir sehr schnell mit der internen Umsetzung begonnen. Dieser mutige Ansatz hat sich als erfolgreich erwiesen, da wir frühzeitig positive Ergebnisse gesehen haben. Auf dieser Grundlage wollen wir die Employer Brand nun weiter festigen.

markenartikel: Was ist das Ziel?

Horn: Letztendlich ist es unser Ziel, die Employer Brand weltweit zu etablieren und alle relevanten Stakeholder einzubinden. Dabei wollen wir Begeisterung wecken, indem wir sie in den Arbeitsalltag integrieren und sicherstellen, dass unsere Kollegen sie praktisch umsetzen können. Angesichts der globalen Reichweite und der komplexen Struktur unseres Unternehmens ist dieser Prozess anspruchsvoll.



Krones-HR-Leiter Andreas Horn



Am Tag der offenen Tür präsentierte Krones erstmalig seine weiterentwickelte Employer Brand

voll, aber trotz der Herausforderungen verläuft er bisher erfolgreich.

markenartikel: Was haben Sie konkret geändert, um die Employer Brand erlebbar zu machen und im Unternehmen zu verankern?

Horn: Wir haben unseren Außenauftritt sowohl inhaltlich als auch visuell umfassend verändert und unsere Zielgruppen klar in den Mittelpunkt gestellt. Neue Formate und eine zielgruppenspezifische Ansprache, von der Wahl der Orte bis hin zur Art unserer Präsentation, machen unsere Employer Brand deutlich attraktiver. Ein Beispiel ist unser Engagement im Fußballstadion des Zweitliga-Vereins SSV Jahn Regensburg: Früher lief dort lediglich unser Claim 'Solutions beyond tomorrow' auf den Werbebanden, was für unsere Zielgruppe ohne weiteren Kontext oft schwer verständlich war. Heute vermitteln wir gezielt die Kernbotschaften unserer Employer Brand, um uns als attraktiven Arbeitgeber klar zu positionieren.

Anders: Doch eine starke Employer Brand muss nicht nur nach außen wirken, sondern auch intern gelebt werden. Bereits in der Welcome Week steht unsere Employer Brand für unsere neuen Kollegen mit im Fokus. Es ist uns wichtig, dass die extern kommunizierten Versprechen auch intern spürbar und erlebbar sind.

markenartikel: Welche Learnings nehmen Sie aus dem Prozess mit – und was würden Sie anderen B2B-Unternehmen als Rat mit auf den Weg geben?

Anders: Unser klares Unternehmenszielbild war die entscheidende Ausgangsbasis für die Employer Brand. Zusätzlich war die enge Zusammenarbeit mit Corporate Communications und HR zentral für unseren Erfolg. Das schnelle und sichtbare Engagement des Vorstands sowie unsere gezielte Präsenz an relevanten Kontaktpunkten haben die Employer Brand nachhaltig verankert. Wir haben Mut zur Lücke bewiesen – anstatt auf Perfektion zu warten, haben wir pragmatisch gehandelt und schnell Fortschritte erzielt. Dieser Ansatz hat sich ausgezahlt: Unter anderem haben wir den bundesweiten IHK-Bildungspreis 2024 gewonnen, bei dem unsere Employer Brand ein wesentlicher Erfolgsfaktor war.

Horn: Auch ein bisschen glückliche Umstände gehören manchmal dazu. Krones meistert die derzeitigen wirtschaftlichen Herausforderungen sehr gut. Wir sind weiterhin erfolgreich, was zu einer positiven Stimmung in der Belegschaft führt und unsere Attraktivität als Arbeitgeber am Markt erhöht. Seit der Einführung unseres Zielbilds und der Weiterentwicklung unserer Employer Brand haben wir den Bewerbereingang nahezu verdoppelt. Das Feedback aus der Personalabteilung zeigt deutlich: Krones ist momentan unangefochten die Nummer 1 in der Region, wenn es um Top-Arbeitgeber geht. ■

Interview: Vanessa Göbel