



## Unternehmensführung und Management

▷ Management

*Gunther Wolf*

# Employer Branding

In vier Schritten zur erfolgreichen Arbeitgebermarke

### Probeseiten

Weitere Informationen zur Fachbroschüre  
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Gunther Wolf

# EMPLOYER BRANDING

In 4 Schritten zur erfolgreichen Arbeitgebermarke



## **Verlag Dashöfer GmbH**

Fachinformationen · Business-Seminare · Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0 · Fax: 040 413321-10

E-Mail: [info@dashoefer.de](mailto:info@dashoefer.de) · Internet: [www.dashoefer.de](http://www.dashoefer.de)

Stand: März 2014

**Copyright © 2014** Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld  
Druck: Mailfix e. K., 22145 Hamburg

# Inhaltsverzeichnis

<b>Was Sie gewinnen</b> .....	1
<b>1 Employer Branding – eine Einführung</b> .....	3
1.1 1996 bis 2000: Strategische Gedankenspiele .....	3
1.2 2001 bis 2005: Tsunami am Horizont .....	4
1.3 2006 bis 2013: Erst gewinnen, dann binden .....	5
1.4 Heute: Me too ist nicht attraktiv .....	10
1.5 Zukunft: Gewinn für alle Beteiligten .....	15
<b>2 Bevor Sie starten</b> .....	17
2.1 Begriffe klären .....	17
2.1.1 Arbeitgeberattraktivität .....	18
2.1.2 Arbeitgeberimage und Employer Brand .....	22
2.1.3 Über Personalmarketing zum Recruiting .....	29
2.1.4 Unternehmenskultur .....	32
2.1.5 Mitarbeiterbindung .....	34
2.1.6 Soziale Identität, Identifikation und Kohäsion .....	41
2.2 PEA-System .....	45
2.2.1 Subsysteme des PEA-Systems .....	45
2.2.2 Wechselwirkungen .....	47
2.2.3 Voraussetzungen für Employer Branding .....	48
2.2.4 Die 5 größten Fehler beim Employer Branding .....	51
<b>3 Ihr Employer-Branding-Projekt</b> .....	54
3.1 Schritt A: Analysephase .....	56
3.1.1 Überblick über Aufgaben und Ergebnisse .....	57
3.1.2 Vorbereitung der Analyse .....	58
3.1.3 Analyse und Auswertung .....	66
3.1.4 Abstimmung mit der Unternehmensleitung .....	70
3.2 Schritt B: Konzeptionsphase .....	70
3.2.1 Überblick über Aufgaben und Ergebnisse .....	71
3.2.2 Strategische Positionierung als Arbeitgeber .....	72

3.2.3	Segmentierung der Zielgruppen .....	77
3.2.4	Abstimmung mit der Unternehmensleitung. ....	83
3.3	Schritt C: Umsetzungsphase .....	83
3.3.1	Überblick über Aufgaben und Ergebnisse. ....	84
3.3.2	Interne Aktivitäten .....	85
3.3.3	Externe Aktivitäten .....	94
3.3.4	Abstimmung mit der Unternehmensleitung. ....	99
3.4	Schritt D: Employer Brand Management .....	100
3.4.1	Überblick über Aufgaben und Ergebnisse .....	100
3.4.2	Projektabschluss .....	101
3.4.3	Strategische Markenführung .....	102
<b>4</b>	<b>Special: Profession Branding</b> .....	<b>105</b>
<b>5</b>	<b>Special: Die Generation Y im Web 2.0 gewinnen</b> .....	<b>112</b>
<b>6</b>	<b>Special: Employer Hot Air Branding</b> .....	<b>121</b>
<b>7</b>	<b>Fazit</b> .....	<b>126</b>
<b>8</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>128</b>
A	Leitsätze für Ihr Employer-Branding-Projekt .....	128
B	Alle Definitionen auf einen Blick .....	130
C	Checkliste: Das Employer-Branding-Projekt .....	132
D	Literaturverzeichnis .....	143

# Was Sie gewinnen

Eine starke Employer Brand bringt Ihrem Unternehmen einen Gewinn: Sie versetzt es in die Lage, sich jederzeit am Arbeitsmarkt mit geeigneten Kräften versorgen zu können.

Dies ist längst keine Selbstverständlichkeit mehr. Ausreichend leistungsbereite und qualifizierte Fachkräfte, Schul- und Hochschulabgänger sind heute bereits knapp. In einigen Branchen, Regionen und Berufsbildern herrscht schon Vollbeschäftigung.

Sämtliche Prognosen zeigen übereinstimmend: Die Arbeitskräfteknappeit wird sich Jahr für Jahr weiter verschärfen, das Machtverhältnis am Arbeitsmarkt umkehren und schon bald global Ausmaße annehmen, wie wir sie noch nicht erlebt haben. Allein diejenigen Unternehmen, die über eine hohe Attraktivität als Arbeitgeber verfügen, werden künftig noch im Wettbewerb bestehen können.

Mit einer sorgfältig gebildeten, strategiegenau aufgebauten und prägnant positionierten Employer Brand gelingt es, bei den exakt passenden Zielkandidaten zum Wunscharbeitgeber aufzusteigen. Die Zeit drängt: Unternehmen, die ihre Vakanzten auch in Zukunft noch optimal und verzögerungsfrei abdecken wollen, starten ihr Employer-Branding-Projekt jetzt.

## **4 Schritte zur Arbeitgebermarke**

Mit diesem Buch erhalten Sie einen direkt umsetzbaren Leitfaden für Ihre Aktivitäten von Bildung, Aufbau, Positionierung und Führung Ihrer Employer Brand. Sie gewinnen aktualisierte, wertvolle Hintergrundinformationen für Ihre Entscheidungen und die interne Argumentation, dazu praktisches Umsetzungswissen und nützliche Anwendungstipps.

Dieser Praxisratgeber legt den Fokus auf den unmittelbaren Nutzwert für Sie. Mit wissenschaftlichen Exkursen werden hier die Seiten nicht gefüllt, auch nicht mit bunten Bildern von bereits gelaufenen Employer-Branding-Kampagnen. Sie können diese ohnehin nicht für Ihre Zwecke wiederverwenden. Vielmehr finden Sie in drei Specials einen Beitrag der Gastautorin Katharina Schlüter über die zutref-

fende Ansprache der Generation Y im Web 2.0 sowie anregende Interviews mit Cornelia Heider-Winter über Profession Branding und mit Stefan Mondt über Employer Hot Air Branding.

### **Beiträge aus der Praxis**

Ich wünsche mir, dass Ihnen das Lesen genauso viel Freude bereitet wie mir das Schreiben. Mein Wissens- und Erfahrungsschatzkästchen als Unternehmensberater habe ich dabei weit geöffnet, damit Sie hieraus viel für Ihre Arbeit mitnehmen. Sei es als Inhaber bzw. Anteilseigner, Vorstand bzw. Geschäftsführer oder als Verantwortlicher für das Employer Branding.

Ich danke vor allem meiner Frau Yvonne für Ihre Unterstützung in der Zeit der Autorentätigkeit sowie für ihr fachliches Feedback aus Sicht der versierten Controlling-Expertin. Mein Dank gilt zudem Ann Kathrin Klein, Carmen Klumpp, Sandra-Bianca Schmidt-Arndt, Birgit Steenken und einem bescheidenen Menschen, der nicht genannt werden möchte, für die vielen wertvollen Anregungen.

Ganz besonders danke ich meinen Kunden für die Erfahrungen, die ich in den vielen Projekten mit ihnen machen durfte und für ihre Bereitschaft zu Auskünften bei meinen diversen Studien und Projektevaluationen.

Vor allem aber danke ich Ihnen, lieber Leser, für Ihr Vertrauen. Wenn Sie in und mit Ihrem Unternehmen etwas bewegen wollen, ist dies genau das richtige Buch für Sie. Fühlen Sie sich herzlich eingeladen, mit mir in einen Dialog zu treten. Dafür bieten sich Ihnen viele Wege: gern bei einem meiner Vorträge, im Rahmen eines offenen Seminars oder eines Inhouse-Workshops in Ihrem Unternehmen. Sie erreichen mich persönlich am besten per E-Mail ([gw@wiog.de](mailto:gw@wiog.de)), das Team der Wolf I.O. Group GmbH auch per Telefon (0202 / 479629-0). Ich freue mich auf Sie.

Wuppertal, im Januar 2014

Gunther Wolf

# 1 Employer Branding – eine Einführung

Employer Branding ist heute in aller Munde. Ich erinnere mich noch gut: Als ich im Frühjahr 2001 einen Vortrag über dieses Thema auf einer Messe hielt, fragte mich im Vorfeld ein Personalmanager<sup>1</sup>, ob hiermit wirklich das Brandmarken von Mitarbeitern gemeint sei. Auch wenn der Kollege damals offensichtlich Employer (Arbeitgeber) und Employee (Arbeitnehmer) verwechselte und sich der Bekanntheitsgrad dieses Begriffs in den letzten Jahren enorm verbessert hat, bekomme ich dieses abstruse Bild bis heute nicht aus dem Kopf: Ein Personalmanager, der das Firmenlogo mit einem heißen Brenneisen auf dem Gesäß des eintretenden Mitarbeiters verewigt.

## 1.1 1996 bis 2000: Strategische Gedankenspiele

Es gibt allerlei Missdeutungen und Denkfehler rund um das Thema Employer Branding, die wir in Kap. 2.1 besprechen werden. Dabei muss ich mich auch an die eigene Nase fassen: 1997 rief ich, aufgerüttelt durch die Erkenntnis der Arbeitsmarktrelevanz des demografischen Wandels, ein Kompetenz Center ins Leben. Es ging mir vor allem darum, eine Stelle zu schaffen, an der sich Entscheider über die Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen austauschen können.

Der Begriff der Employer Brand war kurz zuvor von Ambler, T. / Barrow, S. (1996) in die Fachdiskussion eingebracht worden. Wäre dieser Begriff oder der der Arbeitgeberattraktivität damals schon gebräuchlicher gewesen, vielleicht hätte diese Plattform dann einen anderen, umfassenderen Namen bekommen. So bezeichnete ich es, aus heutiger Sicht etwas kurz gefasst, als das Kompetenz Center Mitarbeiterbindung.

---

1 Aus Gründen der Lesbarkeit wähle ich stets die männliche Form bei Begriffen wie "Mitarbeiter", "Vorgesetzter" oder "Manager". Natürlich sind damit immer Männer und Frauen gemeint.



Ich kann nicht behaupten, dass das Kompetenz Center Mitarbeiterbindung damals sonderlichen Zuspruch gefunden hat. Nicht mehr als zehn bis fünfzehn Menschen, ich darf sie aus heutiger Sicht durchaus als Pioniere oder Visionäre bezeichnen, vorwiegend Personalmanager, Berater und Wissenschaftler, kamen zwischen 1997 und 2000 zu den ersten Treffen.

## **1.2 2001 bis 2005: Tsunami am Horizont**

Als die Berater von McKinsey zu dieser Zeit das Schlagwort vom kommenden War for Talents prägten, ernteten sie in der Öffentlichkeit vorwiegend Unverständnis. Denn die folgenden Jahre, insbesondere zwischen 2001 und 2005, standen wirtschaftlich vielmehr unter dem Zeichen von Restrukturierungen, Personalabbau und Sozialplänen.

Die Experten des Kompetenz Centers Mitarbeiterbindung hoben mahnend den Finger: Durch Entlassungswellen nach der unselektiven "Rasenmäher-Methode" würde immenses und über die Jahre mühsam erarbeitetes Wissen mit abgebaut. Zumal an Prognosen des Erwerbspersonenpotenzials bereits abzulesen war, dass der Fachkräftemangel in den kommenden zehn Jahren zu einem der bedrohlichsten Themen heranreifen würde.

Doch die Rufe verhallten weitgehend wirkungslos. Für die meisten Unternehmen war zu dieser Zeit zwar bereits der erste altersstrukturbedingte Mangel spürbar, der sich jedoch lediglich in einem Rückgang von ausreichend qualifizierten Schul- und Hochschulabsolventen niederschlug.

### **Folgeschwere Entlassungswellen**

Im Kompetenz Center Mitarbeiterbindung entwickelten einige Berater der I.O. Business Unternehmensberatung unter meiner Federführung zu dieser Zeit die Methode der Selektiven Individualisierten Mitarbeiterbindung (SELIMAB), die – nach zahlreichen Verbesserungen und Erweiterungen – bis heute den State of the Art widerspiegelt (vgl. Wolf, G. 2013). Hiermit wurde die Devise umgesetzt: "Wer bei der Einstellung von Mitarbeitern selektiv vorgeht, sollte dies weder beim Personalabbau noch bei der Mitarbeiterbindung bleiben lassen!" Ein Credo, das bis heute nicht an Aktualität eingebüßt hat.

Doch Mitarbeiterbindung, auf die wir uns bei unserer Arbeit im Kompetenz Center ganz zu Beginn konzentrierten, ist nur eine Seite der Medaille. Für Unternehmen, die wettbewerbsfähig bleiben wollen, geht es nicht nur darum, die guten Mitarbeiter fest an sich zu binden. Es geht auch darum, sich zu jeder Zeit am Arbeitsmarkt mit den benötigten Kräften versorgen zu können. Wir erkannten schnell, wie eng diese beiden Aspekte miteinander verbunden sind.

### 1.3 2006 bis 2013: Erst gewinnen, dann binden

Die Aussage in dieser Zwischenübersicht prägte das Denken und Handeln der letzten Jahre. Sie klingt auf den ersten Blick logisch und chronologisch richtig, ist aber völlig falsch. Bereits 2004 hatte A.M. Schüller, die führende Expertin für Loyalitätsmarketing und kundenfokussiertes Management, deutliche Parallelen zu Vertrieb und Marketing aufgezeigt: Dort geht es darum, die guten Stammkunden zu pflegen und im zweiten Schritt – auch mithilfe von Empfehlungen und Referenzen aus diesen Kreisen – lukrative Neukunden hinzuzugewinnen.

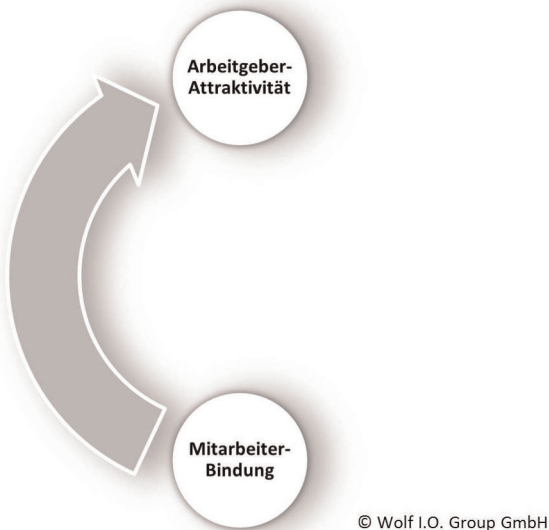


Abb. 1: Mitarbeiterbindung als Basis für Arbeitgeberattraktivität

Im Management der Humanressourcen geht es nicht viel anders darum, die guten Mitarbeiter emotional zu binden und von dieser Basis aus die Attraktivität für die gesuchten Bewerber-Zielgruppen zu steigern. Richtig muss es heißen: Erst binden, dann gewinnen.

### **1. Leitsatz<sup>1</sup>**

**Mitarbeiterbindung ist die Basis für Arbeitgeberattraktivität.**

Mitarbeiterbindung, die wir in Kap. 2.1.5 einer näheren Betrachtung unterziehen werden, verstehen wir dabei keineswegs als durch lediglich rationale Verbleibanreize oder durch juristische Klauseln begründete Fluktuationsbekämpfung. Wirkungsvolle Mitarbeiterbindung, die Sie gern auch als Mitarbeiterverbundenheit oder Mitarbeiterloyalität zum Unternehmen bezeichnen dürfen, spielt sich vor allem auf der emotionalen Ebene ab. Auf die hervorgehobene Relevanz der Emotionen komme ich gleich noch einmal zu sprechen.

Zweifellos erfüllt ein hoher Grad an emotionaler Mitarbeiterbindung unzählige positive Funktionen: Er reduziert nicht nur die durch Fluktuation, sondern beispielsweise auch die durch Absentismus – die "kleine Kündigung" – entstehenden Kosten. Die Verbesserung der Mitarbeiterbindung ist zudem ein Garant für gesteigertes Engagement und effektivere Arbeitshandlungen auf individueller Ebene, für effizientere Prozesse, mithin für eine höhere Unternehmensperformance.

### **Gewinnsteigerung durch Bindung**

Mehrere Studien belegen den Zusammenhang zwischen dem Grad der Mitarbeiterbindung und dem Unternehmensgewinn bzw. -wert. In einer aktuellen Untersuchung (Wolf, G. 2013, S.172) ermittelten wir, dass der durch Steigerung der emotionalen Mitarbeiterbindung erzielbare jährliche Gewinnzuwachs pro 1.000 Mitarbeiter mindestens 6 Mio. Euro beträgt.

---

1 Überblick aller Leitsätze im Anhang

## Der Autor



GUNTHER WOLF, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Strategieentwicklung und -umsetzung, Performance Management und organisches Unternehmenswachstum. Er ist seit 1984 als zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig.

Aufgrund seiner wegweisenden Innovationen ist Gunther Wolf gefragter Redner und Key Note Speaker. Er gilt u.a. als Erfinder der Kundenkarte, schuf die SELIMAB-Methode zur wirtschaftlichen Optimierung von Bindungsmaßnahmen und entwickelte das PEA-System zur strategischen

Steuerung der Mitarbeiterbindung.

Der vielfache Buchautor wurde 2013 mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet.

Kontakt: [gw@wiog.de](mailto:gw@wiog.de)

## Fachinformationen für Ihren Berufsalltag

Mit einem umfangreichen Programm an Fachbroschüren in elektronischer Form (Edocs) und im Printformat (Eprints) greift der Hamburger Wirtschaftsverlag Dashöfer zahlreiche interessante Themen auf – vom Arbeitsrecht über Steuerfragen bis hin zum Patentrecht oder zur Persönlichkeitsentwicklung. Das Themenspektrum ist groß und wächst stetig.

Unser Programm teilt sich in unterschiedliche Rubriken auf. In jeder Rubrik finden Sie kontinuierlich neue Themen:

- ▶ **Arbeitsrecht und Personal**
- ▶ **Bauwesen und Architektur**
- ▶ **Betriebsrat und Arbeitnehmervertretung**
- ▶ **Öffentliche Verwaltung und Non-Profit Organisationen**
- ▶ **Soziale Kompetenz**
- ▶ **Steuern, Finanzen und Controlling**
- ▶ **Unternehmensführung und Management**
- ▶ **Frau und Beruf**
- ▶ **Vertrieb und Marketing**

Expertinnen und Experten schreiben kompakt, aktuell und informativ. Unser Ziel ist es, Fachwissen auf den Punkt zu bringen.

Nähere Informationen zu den einzelnen Bereichen finden Sie unter [www.dashoefer.de/Fachliteratur](http://www.dashoefer.de/Fachliteratur)



Verlag Dashöfer GmbH

- Fachinformationen
- Business-Seminare
- Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0

Fax: 040 413321-11

E-Mail: [info@dashoefer.de](mailto:info@dashoefer.de)

Internet: [www.dashoefer.de](http://www.dashoefer.de)

19,80 €  
zzgl. gesetzl. MwSt.

ISBN 978-3-892360-73-5



9783892360735