

**HNU Working Paper**

Nr. 7

Jens U. Pätzmann  
Johanna Schlegel

**Kommunikation als ein Instrument des Employer Branding**

2009

## **Abstrakt**

Trotz der hohen Zahl an Arbeitslosen mangelt es der Industrie an Fachkräften. Da qualifizierte Mitarbeiter mittlerweile zu den wichtigsten Ressourcen im Unternehmen gehören, ist es wichtig diese zu halten, zu entwickeln und neue zu rekrutieren. In diesem „War for Talents“ müssen sich die Firmen als Arbeitgebermarke richtig positionieren, um bei den talentiertesten Arbeitnehmern die erste Wahl zu sein.

Dieses Working Paper möchte die effektivsten Umsetzungsmaßnahmen des Employer Branding aufzeigen und analysieren, sowie aufzeigen, welche Teilaspekte noch weiterer Forschung bedürfen.

Freie Schlagwörter:

Employer Branding, War for Talents, Personalmarketing, Rekrutierung, Mitarbeiterentwicklung, Arbeitgebermarke, Kommunikation, Marke

## **Abstract**

Despite a high number of unemployed, the industry suffers from a lack of specialists. As qualified staff member are one of the most essential company-resources by now, it is indispensable to hold, develop and recruit them. To be the employee's first choice in this „War for Talents“, the companies have to position themselves well.

This working paper wants to highlight and analyse the most effective kind of actions for employer branding and illuminate the fields that have to be researched further.

Keywords:

Employer Branding, War for Talents, Human Resource Marketing, Recruiting, Personnel development, Employer Brand, Communication, Brand

JEL-Klassifikation:

M31

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Einleitung.....	5
2. Employer Branding – Definition und Funktionen.....	6
3. Maßnahmen zur Kommunikation des Employer Branding.....	7
3.1 Externe Markenkommunikation.....	10
3.1.1 Strategie und Ziele.....	10
3.1.2 Massenkommunikation.....	12
3.1.3 Persönliche Kommunikation.....	15
3.2 Interne Markenkommunikation.....	18
3.2.1 Strategie und Ziele.....	18
3.2.2 Monetäre Anreize.....	20
3.2.3 Arbeitsklima.....	20
3.2.4 Work-Life-Balance.....	21
3.2.5 Weiterbildung und Aufstiegschancen.....	21
3.3 Resultate des Employer Branding.....	22
3.3.1 Employee Branding.....	22
3.3.2 Arbeitsgeberauszeichnungen und -rankings.....	24
4. Anwendung der externen Kommunikation des Employer Branding anhand von L'Oréal...24	
4.1 Online-Stellenanzeigen.....	25
4.2 Karriereseite.....	26
4.4 Praktika.....	27

4.5 Fazit.....	27
5. Zusammenfassung und Ausblick .....	28
Abbildungsverzeichnis.....	29
Literaturverzeichnis .....	30

## 1. Einleitung

3.080.899 ist die aktuelle Zahl der Arbeitslosen in Deutschland.<sup>1</sup> Trotzdem herrscht bei den Firmen ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften.

Es mag kurios klingen, doch genau in dieser Zeit des Überangebots an Arbeitnehmern hat das Personalmarketing Hochkonjunktur und Millionen werden im Personalwesen ausgegeben, um geeignete Mitarbeiter zu finden.<sup>2</sup> Grund dafür ist die Abwanderung von fachlich qualifiziertem Personal. Sie finden im Ausland bessere Jobs, interessantere Aufgaben und attraktivere Arbeitgeber. Gleichzeitig findet der demografische Wandel statt und eine Zuwanderung von Fachkräften bleibt aus.<sup>3</sup>

Man hat verstanden, dass Mitarbeiter, sowie potentielle Mitarbeiter „mittlerweile zu den wichtigsten Ressourcen, über die das Unternehmen überhaupt verfügen kann“<sup>4</sup> gehören. Diese Erkenntnis führt zu einem wachsenden Wettbewerb der Unternehmen auf dem Arbeitgebermarkt.<sup>5</sup> In dem aktuellen „War for Talents“ werben Firmen für Arbeitsplätze und kämpfen um die talentiertesten Arbeitnehmer, indem sie sich als Arbeitgebermarke positionieren.<sup>6</sup> Unternehmen haben mit einer Employer Brand die Möglichkeit sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, sich abzugrenzen und bei den potentiellen Mitarbeitern als Wunscharbeitgeber zu gelten.<sup>7</sup>

Ziel dieses Fachbeitrages ist es die effektivsten Umsetzungsmaßnahmen des Employer Branding aufzuzeigen und zu analysieren. Dabei werden die verschiedenen Zielgruppen der Markenkommunikation berücksichtigt. Anschließend werden die Teilbereiche des Employer

---

<sup>1</sup> vgl. Bundesagentur für Arbeit (Arbeitsmarkt in Deutschland, Internet-Adresse: <http://statistik.arbeitsamt.de/statistik/index.php?id=D&dbtyp=0&typ=D>, 2008).

<sup>2</sup> vgl. Haufe Personal (Stürmische Zeiten, Internet-Adresse: <http://www.haufe.de/personal/specialContentDetail?specialID=1224665589.6>, 2008).

<sup>3</sup> vgl. Hohlbaum, A. & Olesch, G. (Human Resources – Modernes Personalwesen 2004), S.43

<sup>4</sup> vgl. Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008), S.34.

<sup>5</sup> vgl. Wiese, D. (Employer Branding, 2005), S. 18

<sup>6</sup> vgl. F.A.Z.-Institut (HR-Trends, Internet-Adresse: [http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA\\_HR-Trends-Studie\\_07.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_HR-Trends-Studie_07.pdf), 2007), S.15.

<sup>7</sup> vgl. Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008), S. 79 ff.

Branding erklärt, die ein Unternehmen nur indirekt beeinflussen kann. Anhand von einem Praxisbeispiel wird abschließend die praktische Anwendung aufgezeigt und erklärt. Der Beitrag beschränkt sich dabei auf den Raum Deutschland.

Das Thema Employer Branding wird zuerst theoretisch behandelt. Ziele, Funktionen und die verschiedenen Phasen der Umsetzung werden erläutert. Anschließend werden externe sowie interne Kommunikationsmaßnahmen analysiert. Dabei wird aufgrund des Hintergrundes dieser Arbeit intensiver auf die externe Vermarktung der Arbeitgebermarke eingegangen. Weiterhin werden Resultate eines Employer Branding erläutert.

Diese theoretischen Untersuchungen dienen als Ausgangspunkt für die anschließende Analyse eines Praxisbeispiels. In diesem Kapitel wird die externe Arbeitgebermarkenkommunikation des Unternehmens L'Oréal vorgestellt.

## **2. Employer Branding – Definition und Funktionen**

Employer Branding ist der strategische Prozess des Aufbaus und der Führung einer Arbeitgebermarke. Es vereint alle Aktivitäten, die zur Profilierung und zur Positionierung eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt dienen und dieses als attraktiven Anbieter von „Stellen, Karriere- und Selbstverwirklichungschancen“<sup>1</sup> erscheinen zu lassen. Oberstes Ziel des Employer Branding ist es ein von Konkurrenten differenziertes Image als Arbeitgeber aufzubauen (Unique Employer Proposition).<sup>2</sup> Der Arbeitgeber strebt „den nachhaltigen Aufbau einer einzigartigen und profilstarken Markenidentität sowie [...]“ die „Etablierung als Employer-of-Choice“<sup>3</sup> an.

Wie auch bei einer Marke ist es entscheidend was der Kunde von dieser denkt und was in dessen Vorstellung mit dieser verknüpft ist. Dieses psychisch verankerte Image generiert einen Mehrwert, was das Markenprodukt von anderen Produkten differenziert.<sup>4</sup> Das

---

<sup>1</sup> vgl. Wiese, D. (Employer Branding, 2005), S. 31.

<sup>2</sup> vgl. Davies, G. (Employer branding and its influence on managers in European Journal of Marketing, 2007), S. 667.

<sup>3</sup> vgl. Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008), S. 87.

<sup>4</sup> vgl. Meffert, H., et all (Markenmanagement , 2005), S.7; Keller, K. (Strategic Brand Management, 2008), S. 5.

Employer Branding ist Teil der Corporate Brand mit der Zielgruppe der potenziellen und der aktuellen Mitarbeiter. Es bildet einen Teil dessen, wie sich das Unternehmen in der Öffentlichkeit darstellt und sollte deshalb mit anderen Marketing und Public Relations Strategien zusammenhängen, um ein stimmiges Gesamtbild zu generieren.<sup>1</sup>

Employer Branding hat mehrere Funktionen, die denen einer Marke sehr ähnlich sind. Für den Bewerber bietet eine starke Arbeitgebermarke Orientierung und Risikoreduktion. Ferner verschafft eine angesehene Employer Brand dem Bewerber oder Arbeitnehmer einen hohen ideellen Nutzen.<sup>2</sup> Das Unternehmen profitiert von Employer Branding in der Form, dass es sich durch erfolgreiches Employer Branding von Konkurrenten differenziert und sich ein Alleinstellungsmerkmal aneignet, was zu Präferenzbildungen führt.<sup>3</sup> Dadurch bewerben sich quantitativ mehr zur Unternehmenskultur passende Interessenten (Cultural Fit)<sup>4</sup>. Dies verursacht eine Kostenreduktion bei der Personalbeschaffung.<sup>5</sup> Ferner findet ein Bindungsprozess der Mitarbeiter an das Unternehmen statt.<sup>6</sup>

### **3. Maßnahmen zur Kommunikation des Employer Branding**

Die Prozesse der identitätsorientierten Markenführung für die Absatzwirtschaft werden auch bei der Arbeitgebermarkenführung angewandt.<sup>7</sup> Nach Meffert werden dabei die Phasen der

---

<sup>1</sup> vgl. Wiese, D. (Employer Branding, 2005), S. 24.

<sup>2</sup> vgl. Keller, K. (Strategic Brand Management, 2008), S. 7; Wiese, D. (Employer Branding, 2005), S. 25.

<sup>3</sup> vgl. Meffert, H., et al (Markenmanagement, 2005), S. 12.

<sup>4</sup> vgl. F.A.Z.-Institut (HR-Trends, Internet-Adresse: [http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA\\_HR-Trends-Studie\\_07.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_HR-Trends-Studie_07.pdf), 2007), S.15.

<sup>5</sup> vgl. Davies, G. (Employer branding and its influence on managers in European Journal of Marketing, 2007), S. 668.

<sup>6</sup> vgl. F.A.Z.-Institut (HR-Trends, Internet-Adresse: [http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA\\_HR-Trends-Studie\\_07.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_HR-Trends-Studie_07.pdf), 2007), S.16.

<sup>7</sup> vgl. Wiese, D. (Employer Branding, 2005), S. 39.

„Planung, Koordination und Kontrolle“ durchlaufen.<sup>1</sup> (siehe Abbildung 1)



**Abbildung 1:** Der idealtypische Employer Branding Prozess

Quelle: Wiese, D. (Employer Branding, 2005), S.40

In der Planungsphase wird primär der Markt segmentiert.<sup>2</sup> Nachdem die interne und externe Situation analysiert wurde, werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens, im Hinblick auf die Arbeitgebermarke ersichtlich.<sup>3</sup> Abschließend wird die Zielgruppe des Employer Branding genau definiert und die Chancen und Risiken, bei der Markenkommunikation erarbeitet. Aus diesen Ergebnissen resultiert die Zielsetzung bezüglich der Employer Brand.<sup>4</sup>

Die Koordination befasst sich mit der Implementierung der Arbeitgebermarke. Sie umfasst die Entwicklung der Employer Brand und deren Positionierung. Dabei ist es wichtig eine

<sup>1</sup> vgl. Meffert, H., et all (Markenmanagement , 2005), S. 9.

<sup>2</sup> vgl. Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008), S.88 f.

<sup>3</sup> vgl. Meffert, H., et all (Markenmanagement , 2005), S.77 f.

<sup>4</sup> vgl. Wiese, D. (Employer Branding, 2005), S.48.

emotional sowie rational ansprechende Markenidentität zu entwickeln.<sup>1</sup> Um diese Soll-Identität zu verwirklichen werden in der nächsten Phase Identitätsaussagen aufgestellt. Dabei ist es wichtig die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu beachten und die Realität abzubilden. In der darauf folgenden Positionierung wird das Image mit diesen Aussagen kommuniziert und sollte deshalb eine hohe Glaubwürdigkeit aufweisen.<sup>2</sup> Im Zuge der Umsetzung sind die Gestaltung, Entwicklung von Schlüsselbildern und die internen und externen Kommunikationsmaßnahmen zu berücksichtigen. Die Konsistenz der verbreiteten Botschaften in allen Medien, dient dazu die Arbeitgebermarke stark aufzustellen.<sup>3</sup>

Die abschließende Kontrollphase dient dazu, zu überprüfen ob die gesetzten Ziele erreicht wurden. Die Effizienz sowie die Effektivität der Maßnahmen werden dabei überprüft.<sup>4</sup> Erfolge des Employer Branding steigern den immateriellen Wert eines Unternehmens und sollten deshalb „als Vermögenswert angesehen werden, der den Gesamtwert des Unternehmens in Form einer Wertsteigerung des unternehmerischen Humankapital beeinflusst.“<sup>5</sup>

Im Folgenden werden die Möglichkeiten der Umsetzung des Employer Branding näher analysiert. Dabei wird davon ausgegangen, dass alle vorherigen Phasen bereits durchlaufen wurden. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die externen sowie internen Kommunikationsmaßnahmen gelegt (siehe Abbildung 2).

---

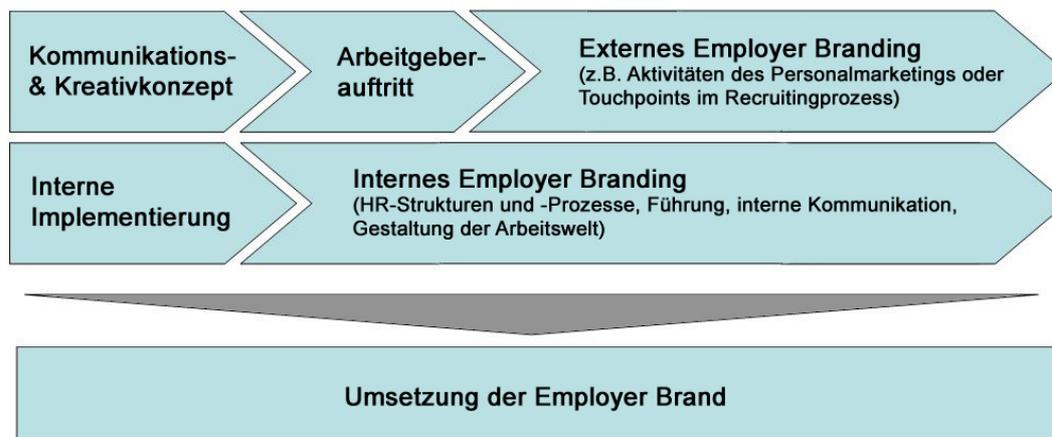
<sup>1</sup> vgl. Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008), S.94.

<sup>2</sup> vgl. Wiese, D. (Employer Branding, 2005), S.57 f.

<sup>3</sup> vgl. Wiese, D. (Employer Branding, 2005), S.60 ff.

<sup>4</sup> vgl. Meffert, H., et all (Markenmanagement , 2005), S. 105 ff.

<sup>5</sup> vgl. Wiese, D. (Employer Branding, 2005), S. 71



**Abbildung 2:** Interne & externe Umsetzung des Employer Branding Prozesses

Quelle: Deutsche Employer Branding Akademie in Pett, J. (Wie Arbeitgebermarken intern belebt und nach außen getragen werden, Internet-Adresse:

[http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA\\_HR-Today\\_Artikel\\_04:08.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_HR-Today_Artikel_04:08.pdf), 2008).

### 3.1 Externe Markenkommunikation

#### 3.1.1 Strategie und Ziele

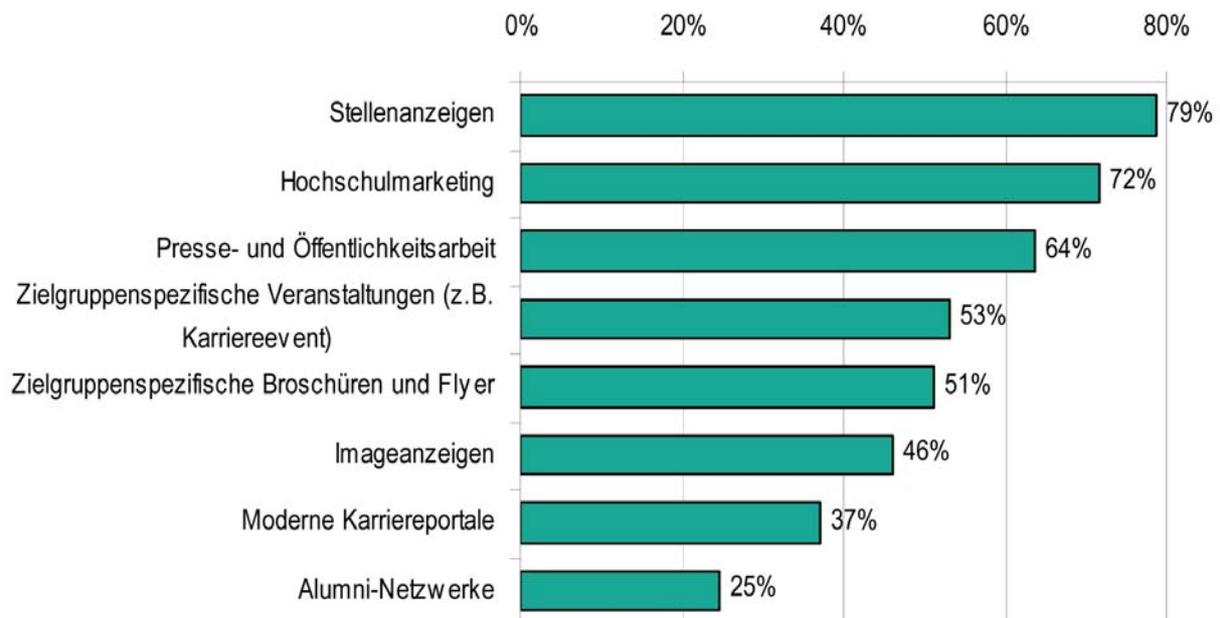
„Bleibt eine Marke zu lange stumm und ungenutzt so wird sie zerstört.“<sup>1</sup> Markenentstehung und -existenz gründen sich auf die Kommunikation der Marke. Dies gilt ebenso für die Arbeitgebermarke. Eine langfristige, konsequente Vermarktung der Employer Brand, um sich am Arbeitgebermarkt zu positionieren und zu differenzieren ist nötig, um den Erfolg dieser zu garantieren.<sup>2</sup> Im Gegensatz zur Markenkommunikation auf dem Absatzmarkt jedoch, zielt das Employer Branding nicht darauf ab möglichst viele „Kunden“ anzusprechen, sondern Bewerber, die zu dem Unternehmen passen, anzuziehen. Eine Arbeitgebermarke soll polarisieren und somit automatisch eine Vorauswahl unter den potentiellen Interessenten vornehmen.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> vgl. Kapferer, J.-N. (Die Marke - Kapital des Unternehmens, 1992), S.51.

<sup>2</sup> vgl. Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008), S.96 f; Wiese, D. (Employer Branding, 2005), S62.; Davies, G. (Employer branding and its influence on managers in European Journal of Marketing, 2007), S.668

<sup>3</sup> vgl. Pawlik, A. (Employer Branding: Die Zustandsanalyse, Internet-Adresse: [http://hr.monster.de/16700\\_de-de\\_p1.asp](http://hr.monster.de/16700_de-de_p1.asp), 2008).

Um die Arbeitgebermarke Externen zu kommunizieren, existieren eine Vielzahl an verschiedenen Möglichkeiten. Welche dieser Maßnahmen Unternehmen derzeit verwirklichen kann der Abbildung 3 entnommen werden.



**Abbildung 3:** Genutzte Instrumente um als Employer of Choice wahrgenommen zu werden

Quelle: Kienbaum (Changes and Chances – HR Excellence, Diversity, Compliance, 2008), S. 16.

Bei der Kommunikation der Employer Brand sollte auf die zwei verschiedenen Involvement-Phasen der potentiellen Bewerber geachtet werden.<sup>1</sup> Befindet sich der potentielle Mitarbeiter außerhalb der Entscheidungsphase, in der Low Involvement Phase, so ist es wichtig als alternativer Arbeitgeber am Arbeitsmarkt anerkannt zu werden. Bedeutsam dabei sind emotionale Elemente die der Einzelne schnell erfassen und verarbeiten kann. Massenkommunikation ist hierbei zweckmäßig, da eine große Zahl an Individuen ‚vorgeprägt‘ werden kann.<sup>2</sup>

Je näher die Entscheidung rückt, desto höher sind Engagement und Interesse an potentiellen Arbeitgebern und das Individuum ist in der High Involvement-Phase. Nun betreibt der Bewerber aktive Informationsbeschaffung und die Inhalte und die Qualität der

<sup>1</sup> vgl. Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008), S. 64 & 99.

<sup>2</sup> vgl. Wiese, D. (Employer Branding, 2005), S. 65 f.; Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008), S.99.

Markenkommunikation stehen im Vordergrund. Infolgedessen sollte in dieser Phase persönliche Kommunikation vorherrschen.<sup>1</sup>

### **3.1.2 Massenkommunikation**

#### **Printmedien und PR**

Die Kommunikation in den Printmedien<sup>2</sup> verliert derzeit zugunsten des Internet für die Positionierung einer Employer Brand immer mehr an Bedeutung. Hohe Kosten und geringe Flexibilität verdrängen diese Medien zunehmend.<sup>3</sup> Es ist jedoch immer noch ein beliebtes Medium, um die Zielgruppe systematisch anzusprechen. So wird beispielsweise mit der Veröffentlichung von Stellenanzeigen in Fachzeitschriften ein Streueffekt, der oftmals im Internet auftritt, vermieden. Viele relevante Individuen können somit angesprochen werden. Andere Printmedien wie Broschüren und Flyer werden so platziert, dass ebenfalls die geeignete Zielgruppe erreicht wird, zum Beispiel in Hochschulen und bei Vorträgen oder werden direkt an geeignete Interessenten übergeben, zum Beispiel auf Fach- und Rekrutierungsmessen. Weiterhin können Printmedien regional eingesetzt werden und somit die Bekanntheit einer Firma lokal verbessern.<sup>4</sup>

Oftmals wird in den Printmedien mit dem Ansatz der Crossmedia<sup>5</sup> gearbeitet. Ein emotionaler und eye-catcher Aufbau soll die soft facts<sup>6</sup>, wie die Attraktivität als Arbeitgeber näher bringen. Zur Vermittlung der hard facts<sup>7</sup> wird auf die Karriereseite im Internet

---

<sup>1</sup> vgl. Wiese, D. (Employer Branding, 2005), S. 66 f.; Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008), S.99.

<sup>2</sup> z.B.: Broschüren, Poster, Flyer, Stellenanzeigen in Zeitungen und Fachzeitschriften

<sup>3</sup> vgl. Beck, C. (Personalmarketing 2.0, 2008), S.68, Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008), S.64.

<sup>4</sup> vgl. Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008), S. 64 f.

<sup>5</sup> Einsatz von mindestens zwei Medien zur Verbreitung einer Werbebotschaft, mit dem Ziel den Bewerber auf unterschiedlichen Wegen mehrfach zu kontaktieren, vgl. Beck, C. (Personalmarketing 2.0, 2008), S.42.

<sup>6</sup> Allgemeine Informationen, die den Leser anziehen sollen

<sup>7</sup> Detaillierte Informationen, die für Interessenten der Arbeitsstelle von Bedeutung sind, um Entscheidungen zu treffen und sich zu bewerben

verwiesen, wo Detailinformationen zu finden sind.<sup>1</sup>

Public Relations<sup>2</sup> wird von vielen Unternehmen als kostengünstige, als auch professionelle Art der Kommunikation angesehen. So werden neben der breiten Masse der Öffentlichkeit ebenfalls die signifikanten Zielgruppen erreicht.<sup>3</sup> Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bietet Firmen die Möglichkeit sich mit interessanten Geschehnissen oder neuen technologischen Entwicklungen als innovativer und attraktiver Arbeitsgeber zu platzieren. Ohne den Eindruck beworben zu werden, entsteht somit bei der Leserschaft ein authentisches, glaubhaftes und positives Image.<sup>4</sup>

## **Internet**

Das Internet dient heute für Jobsuchende als die bedeutendste und zeitgemäße Informationsquelle über den potentiellen neuen Arbeitgeber. Der Arbeitssuchende kann sich hier sowohl direkt bei der Internetseite des Unternehmens, als auch indirekt informieren.<sup>5</sup> Die intensive Nutzung garantiert eine hohe nationale, als auch internationale Reichweite. Neue Technologien ermöglichen eine interaktive und individualisierte Teilnahme des Users, der somit „vom passiven Rezipienten zum aktiven Konsumenten von jeglichen Personalmarketing- und Recruiting-Informationen“ wird.<sup>6</sup> Das Unternehmen kann sich somit als „junger, dynamischer sowie fortschrittlicher Arbeitgeber“<sup>7</sup> präsentieren. Folgend werden hierzu die Möglichkeiten, die Online-Stellenanzeigen, Firmenkariereseiten und Podcasts bieten, näher betrachtet.

Online-Stellenanzeigen können von Unternehmen in diversen Online-Jobbörsen geschaltet werden. Dabei ist es wichtig entsprechend der Qualifikationen der gesuchten Bewerber zu

---

<sup>1</sup> vgl. Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008), S. 64 f.

<sup>2</sup> Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

<sup>3</sup> vgl. Haufe Personal (Öffentlichkeitsarbeit unterstützt Mitarbeiterrekrutierung, Internet-Adresse: <http://www.haufe.de/personal/newsDetails?newsID=1220520207.82>, 2008).

<sup>4</sup> vgl. Kienbaum (Changes and Chances – HR Excellence, Diversity, Compliance, 2008), S. 17

<sup>5</sup> vgl. Franke, C. (Zur Zukunft des Employer Branding, Internet-Adresse: <http://www.employee-branding.de/index.php?tag=xing>, 2008).

<sup>6</sup> vgl. Beck, C. (Personalmarketing 2.0, 2008), S.46.

<sup>7</sup> vgl. Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008), S. 67.

platzieren. So werden beispielsweise Fach- und Führungskräfte, die aktuell keinen Job suchen von Anzeigen in Fach- und Branchenportalen angezogen, die zielgruppenspezifisch und seriös für die Unternehmen werben. Arbeitskräfte, die eine Arbeitsstelle benötigen, beschäftigen sich ausgiebig mit der Suche in Job-Portalen. Der Suchende grenzt hierzu das Angebot auf geeignete Arbeitsfelder und Standorte ein. Anschließend wird die Auswahl der Firmen stark durch deren Präsentation auf dem Portal beeinflusst. Wichtig bei Online-Stellenanzeigen sind eine genaue Beschreibung der Position und des erforderlichen Profils, emotionale und gestalterische Komponenten, und die Hervorhebung des Alleinstellungsmerkmals als Arbeitgeber.<sup>1</sup> Ebenso sollte auf die gleiche Gestaltung des Arbeitgeberauftritts in allen Portalen geachtet werden. Die Kommunikation sollte immer die entwickelten Leit motive und Schlüsselbilder enthalten und die Konsistenz der Informationen gewährleisten. Vorteile gegenüber den Stellenanzeigen in Printmedien liegen in der flexiblen und schnellen Änderung von Details, langen Schaltzeiten und geringeren Kosten.<sup>2</sup>

Als Rubrik auf der Firmenhomepage der Firmen hat sich das Angebot einer Karriereseite etabliert. Dieser Bereich dient ausschließlich der Vermarktung des Unternehmens als Arbeitgeber.<sup>3</sup> Sie ist die zentrale Stelle in der alle Informationen zu freien Stellen, Leit motive der Arbeitgebermarke, Arbeitgeberleistungen, Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur zu finden sind. Das ungeteilte Interesse, das der Bewerber dem Unternehmen bei dem Besuch der Human Resources Homepage zukommen lässt, sollte von diesen genutzt werden. Firmen können sich hier ein authentisches Gesicht geben, indem sie den User emotional sowie rational überzeugen. Um die Einheitlichkeit in Bezug auf Informationen zu wahren, sollten hier die gleichen Stellen wie in den Jobportalen angeboten werden.<sup>4</sup> Im Bezug auf Cross-media dient die Karriereseite als ultimatives Medium, auf das in den anderen Veröffentlichungen oftmals verwiesen wird.<sup>5</sup>

Podcasts, als interaktive Kommunikation verschaffen dem Unternehmen die Möglichkeit Interessenten Ihre Werbebotschaft in anderer Form (Video- und Audiodateien) darzubieten.

---

<sup>1</sup> vgl. Beck, C. (Personalmarketing 2.0, 2008), S.66 ff.

<sup>2</sup> vgl. Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008), S. 67.

<sup>3</sup> vgl. Hohlbaum, A. & Olesch, G. (Human Resources – Modernes Personalwesen 2004), S. 43 f.

<sup>4</sup> vgl. Beck, C. (Personalmarketing 2.0, 2008), S.42 ff.

<sup>5</sup> vgl. Beck, C. (Personalmarketing 2.0, 2008), S.43.

Dies ermöglicht es die „ansonsten eher textbasierten und durch Werbefotos dominierten sowie distanzierten und anonymen Informationen“<sup>1</sup> mit Leben zu füllen und dem Arbeitgeber ein glaubhaftes Image zu verleihen. So bietet beispielsweise Google Filme von Mitarbeitern auf Youtube.com an, in denen diese über Arbeitsatmosphäre und -weise bei ihrem Arbeitgeber berichten.<sup>2</sup>

### **3.1.3 Persönliche Kommunikation**

#### **Hochschulmarketing**

Schon während des Studiums bilden sich Studenten Meinungen über potentielle Arbeitgeber. Deshalb ist es für Unternehmen lohnenswert sich frühzeitig an den Hochschulen zu positionieren.<sup>3</sup> Die dahinter steckende Idee ist die, neue Arbeitskräfte dort zu kontaktieren, wo sie für den Arbeitsmarkt vorbereitet, sozusagen ‚hergestellt‘ werden. Somit können Streuverluste minimiert werden und gezielte Kampagnen zu einer zielgruppenspezifischen und anhaltenden Imagesteigerung führen.<sup>4</sup>

Hochschulmessen als eine Form des Hochschulmarketings sind derzeit ein beliebtes Instrument des zielorientierten Employer Branding. Auf diesen Messen können sich Unternehmer als kompetenter Arbeitgeber darstellen und den Studenten gute Eindrücke von einer etwaigen Karriere geben. Intensive Gespräche mit Interessenten können zu viel versprechenden zukünftigen Kontakten ausgebaut werden.<sup>5</sup> Studenten in der Low Involvement-Phase werden auf die Arbeitgebermarke aufmerksam gemacht. Somit haben Unternehmen die Möglichkeit individuell auf die Bedürfnisse der Studenten einzugehen und bei der Zielgruppe ihre Reputation aufzubauen.<sup>6</sup>

Die weiteren Möglichkeiten des Hochschulmarketings sind vielfältig, so reicht es von

---

<sup>1</sup> vgl. Beck, C. (Personalmarketing 2.0, 2008), S.47.

<sup>2</sup> siehe hierzu die Rubrik Life at Google; Internet-Adresse:  
<http://de.youtube.com/profile?user=lifetimeatgoogle&view=videos>

<sup>3</sup> vgl. Manck, M. (Personalmarketing und Employer Branding in Deutschland und Frankreich, 2008), S.112 ff.

<sup>4</sup> vgl. Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008), S. 68.

<sup>5</sup> vgl. Beck, C. (Personalmarketing 2.0, 2008), S.142 ff.

<sup>6</sup> vgl. Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008), S. 66 f.

Firmenpräsentationen über Exkursionen bis hin zu der Vergabe von Praktikumsplätzen und Diplomarbeiten.<sup>1</sup> Nachstehend folgt eine Liste mit den bekanntesten Instrumenten des Marketings an Hochschulen.

---

<sup>1</sup> vgl. HR Today (Checkliste Internes & Externes Employer Branding;  
[http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA\\_HR-Today\\_Checklisten\\_04:08.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_HR-Today_Checklisten_04:08.pdf), 2008).

### **Hochschulmarketing**

- ❖ Auslage von Flyern, Broschüren und Aushänge
- ❖ Unternehmenspräsentation an Hochschulen
- ❖ Besichtigungen, Exkursionen, Seminare und Workshops in Unternehmen
- ❖ Vorträge und Lehraufträge durch Unternehmensmitarbeiter
- ❖ Durchführung von Unternehmensplanspielen, Konzeptionsseminaren
- ❖ Firmenkontaktmessen an Hochschulen
- ❖ Vergabe von Praktika, Ferienjobs, Werkstudententätigkeiten, Studien- und Diplomarbeiten

**Abbildung 4** : Formen des Hochschulmarketing

Quelle: in Anlehnung an vgl. Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008) S. 68.

### **Recruiting Events**

Recruiting Events bieten die Möglichkeit als Arbeitgeber aktiv ein positives Image zu erlangen und den potentiellen Mitarbeitern einen informativen Einblick in die Arbeitsweise und die Unternehmenskultur zu verschaffen. Intensive Erlebnisse und persönliche Kontaktaufnahme während dieser Events, führen zu einer nachhaltigen Präferenzbildung und der Etablierung als Employer of Choice bei der teilnehmenden Zielgruppe.<sup>1</sup>

Bei der Planung sollte ein auf die Zielgruppe abgestimmtes Konzept erarbeitet werden. Kandidaten für ein derartiges Event werden durch eine vorherige Marketingkampagne angesprochen und aus den Bewerbern die Geeignetesten zum Event eingeladen. Dieses kann durch Thema, Ort, Programm und Dauer variabel den Zielen des Unternehmens angepasst werden. Booz Allen Hamilton beispielsweise, führt jährlich Strategiekonferenzen für Studierende durch, in denen in Bezug auf aktuelle Fragestellungen im Beratergeschäft diskutiert wird.<sup>2</sup> Vodafone veranstaltet jährlich den „Future Sales Recruiting-Event“. Eine zweitägige Veranstaltung auf der Hirschburg, bei der Bewerber über den potentiellen

---

<sup>1</sup> vgl. Beck, C. (Personalmarketing 2.0, 2008), S.76 ff.

<sup>2</sup> vgl. Beck, C. (Personalmarketing 2.0, 2008), S.79 f.

Arbeitsgeber informiert werden und in Interviews und Fallstudien auf ihre Fähigkeiten hin getestet werden.<sup>1</sup>

## **Umgang mit Bewerbern**

Der Umgang mit Bewerbern während der Rekrutierungsphase ist im Hinblick auf Employer Branding nicht nur als Auswahlphase neuer Mitarbeiter zu betrachten, sondern auch als Phase der intensiven Imagekommunikation und -repräsentation zu verstehen. Der Interessent erfährt aus erster Hand wie die Firma potentielle Mitarbeiter behandelt, wie sich Mitarbeiter verhalten und wie die Arbeitsatmosphäre gestaltet ist.<sup>2</sup>

Das Bewerbungsgespräch als eines der Kommunikationstools des Employer Branding ist eine kostengünstige Maßnahme, mit der man zudem direkt einen Teil der relevanten Zielgruppe erreicht. Die Atmosphäre beim Interview, das Verhalten der Interviewer und zusätzliche Eindrücke, die von dem Unternehmen gewonnen werden können, beeinflussen die Präferenzen des Bewerbers und somit dessen Entscheidung für oder gegen eine Arbeitsstelle.<sup>3</sup>

Auch der schriftliche Kontakt mit dem Bewerber sollte professionell und formell korrekt ablaufen. Eine kompetente Einladung wirkt sich ebenso auf das Image als Arbeitgeber aus wie eine fachmännische und anerkennende Absage mit Feedback.<sup>4</sup>

## **3.2 Interne Markenkommunikation**

### **3.2.1 Strategie und Ziele**

„Entscheidend ist, dass die Botschaft, die nach außen gesandt wird, das Markenversprechen, mit dem Markenerlebnis übereinstimmt.“<sup>5</sup> Das besagt, dass Employer Branding nicht nur

---

<sup>1</sup> vgl. Vodafone (Die Perspektive: Direkt am Kunden für messbaren Erfolg; Internet-Adresse: <http://www.vodafone.de/jobs/133649.html#ID133655>, 2008).

<sup>2</sup> vgl. Schuhmacher, F. & Geschwill, R. (Employer Branding, 2009), S.99.

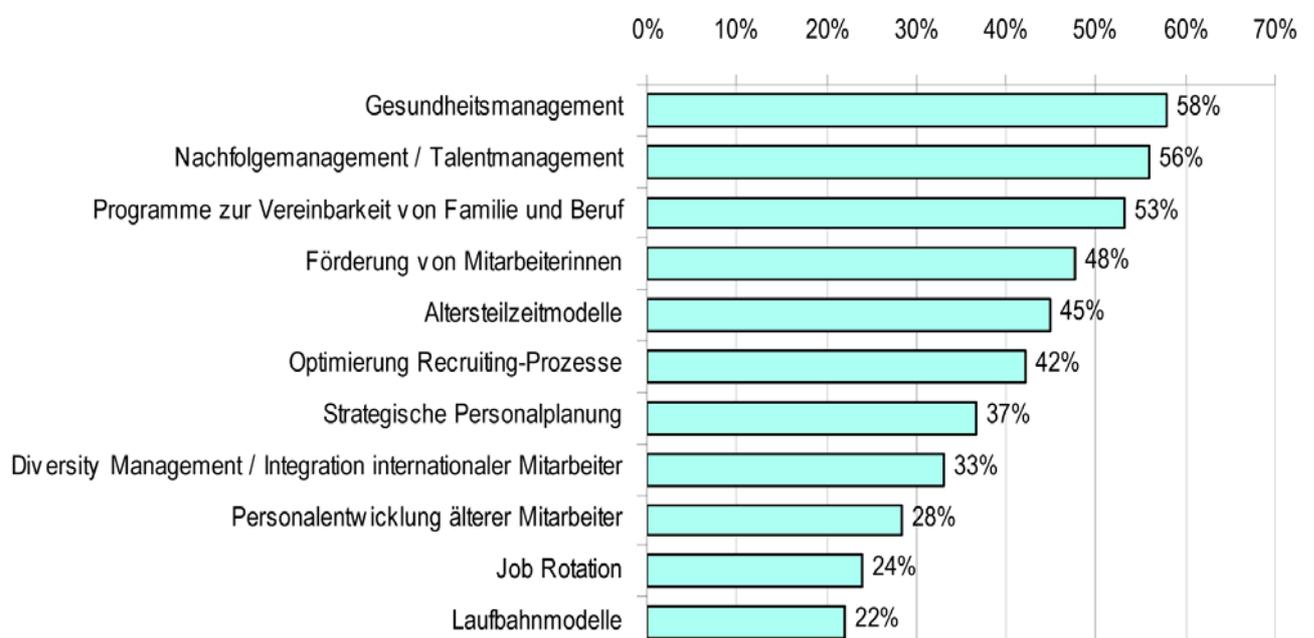
<sup>3</sup> vgl. Beck, C. (Personalmarketing 2.0, 2008), S.88.

<sup>4</sup> vgl. Pett, J. (Wie Arbeitgebermarken intern belebt und nach außen getragen werden, Internet-Adresse: [http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA\\_HR-Today\\_Artikel\\_04:08.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_HR-Today_Artikel_04:08.pdf), 2008); Beck, C. (Personalmarketing 2.0, 2008), S.91.

<sup>5</sup> vgl. Schuhmacher, F. & Geschwill, R. (Employer Branding, 2009), S.47.

extern kommuniziert, sondern auch intern gelebt werden muss, um Glaubwürdigkeit zu schaffen. Ziel ist es, den Arbeitnehmern eine Arbeitsstelle zu bieten, die deren Bedürfnisse befriedigt und sie motiviert.<sup>1</sup> Zufriedene Mitarbeiter entwickeln eine Begeisterung für das eigene Unternehmen, identifizieren sich mit ihrer Arbeit und erbringen bessere Leistungen. Langfristig entsteht so eine Bindung an den Arbeitgeber.<sup>2</sup>

Um die Motivation<sup>3</sup> der Mitarbeiter zu steigern, werden derzeit vielfältige Möglichkeiten realisiert (siehe Abbildung 4). Im Folgenden werden einige dieser Maßnahmen näher betrachtet.



**Abbildung 5:** Genutzte Instrumente, um intern Employer Branding zu kommunizieren

Quelle: Kienbaum (Changes and Chances – HR Excellence, Diversity, Compliance, 2008), S. 8.

<sup>1</sup> vgl. Pett, J. (Wie Arbeitgebermarken intern belebt und nach aussen getragen werden, Internet-Adresse: [http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA\\_HR-Today\\_Artikel\\_04:08.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_HR-Today_Artikel_04:08.pdf), 2008).

<sup>2</sup> vgl. Davies, G. (Employer branding and its influence on managers in European Journal of Marketing, 2007), S.

<sup>3</sup> Leitgedanke, Beweggrund oder Antrieb etwas zu tun, vgl. Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008), S.52.

### 3.2.2 Monetäre Anreize

Monetäre Anreize sind augenscheinliche und bedeutende Motive der Leistungserbringung.<sup>1</sup> Sie setzen sich aus dem fixen Gehalt, betrieblichen Sozialleistungen, geldwerten Vorteilen und eventuell dem variablen Teil der Mitarbeiterbeteiligung zusammen.<sup>2</sup> Grundsätzlich sichert das Gehalt die Versorgung der Grundbedürfnisse. Die Aussicht auf ein höheres Einkommen beeinflusst jedoch auch das Engagement des Mitarbeiters und gibt ihm ein Indiz über die Anerkennung dieser Leistung.<sup>3</sup> Erfolgsbeteiligungen erhöhen beispielsweise den Wunsch des Angestellten zu diesem positiven Ergebnis beizutragen, wohingegen Sozialleistungen das Sicherheitsbedürfnis befriedigen.<sup>4</sup>

### 3.2.3 Arbeitsklima

Die Attraktivität als Arbeitgeber wird jedoch nicht ausschließlich an der Höhe der Gehälter bemessen. Fachkräfte schätzen vor allem die Atmosphäre am Arbeitsplatz. Das Arbeitsklima ist die subjektive Einschätzung der Betriebsbedingungen durch die Mitarbeiter. Es ist vor allem in den sozialen Aspekten in Beziehungen und Strukturen des Unternehmens zu suchen. Durch ein positives Betriebsklima entwickeln Mitarbeiter Vertrauen, fühlen sich sicher, sind zufriedener und arbeiten motivierter, auch die Fluktuationsrate nimmt ab.<sup>5</sup>

Grundsätzlich ist zum Erlangen eines positiven Betriebsklimas das Arbeitsumfeld zu gestalten.<sup>6</sup> Anschließend sollte eine Unternehmensethik, die „auf sittlichen und tugendhaften Grundsätzen aufgebaut ist“<sup>7</sup>, eingeführt werden. Werden dem Individuum Werte wie Respekt und Würde entgegengebracht beeinflusst dies stark dessen Gefühl des Wohlbefindens und des fairen Umgangs miteinander. Dies unterstützt wesentlich die Eigeninitiative und

---

<sup>1</sup> vgl. Beck, C. (Personalmarketing 2.0, 2008), S.125.

<sup>2</sup> vgl. Schuhmacher, F. & Geschwill, R. (Employer Branding, 2009), S.43.

<sup>3</sup> vgl. Beck, C. (Personalmarketing 2.0, 2008), S.125.

<sup>4</sup> vgl. Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008), S.56 f.

<sup>5</sup> vgl. Abreu, D. (Wie Unternehmen ihr Attraktivität für Fachkräfte gezielt erhöhen können, Internet-Adresse: [http://www.wiso-net.de/webcgi?START=0A1&ANR=853948&DBN=ZECO&ZNR=1&ZHW=-4&WID=67272-0240068-93722\\_3](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=0A1&ANR=853948&DBN=ZECO&ZNR=1&ZHW=-4&WID=67272-0240068-93722_3), 2008), S. 58.

<sup>6</sup> vgl. Schuhmacher, F. & Geschwill, R. (Employer Branding, 2009), S.45.

<sup>7</sup> vgl. Hohlbaum, A. & Olesch, G. (Human Resources – Modernes Personalwesen 2004), S. 122.

Einsatzbereitschaft der Angestellten.

Ein weiterer Punkt, der das Arbeitsklima beeinflusst ist die Führungskultur.<sup>1</sup> Der Führungsstil wird grundsätzlich in die autoritäre und kooperative Form unterschieden. Dabei charakterisierend sind der Mitentscheidungsgrad und die Verantwortlichkeit des Angestellten. Mit Hinsicht auf Employer Branding wird der kooperative Führungsstil angestrebt, der auf die Erfahrung, selbstständiges Arbeiten, Verantwortlichkeit und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter baut. Führungskräfte bringen dem Personal im Gegenzug Offenheit, Vertrauen, Mitentscheidungsrechte und Aufgeschlossenheit entgegen. Alles Eigenschaften, die zu einer guten Arbeitsatmosphäre beitragen.<sup>2</sup>

### **3.2.4 Work-Life-Balance**

Die Work-Life-Balance wird ein immer wichtigeres Instrument des internen Employer Branding. Damit ist die Vereinbarkeit von privatem Leben und Beruf gemeint.<sup>3</sup> Unternehmen bieten Angestellten verbesserte Möglichkeiten das Familienleben zu gestalten und nehmen Rücksicht auf die Bedeutsamkeit eines ausgeglichenen Privatlebens. Möglichkeiten, um Work-Life-Balance-Maßnahmen umzusetzen, sind flexible Arbeitszeitgestaltung wie Heimarbeit, Teilzeit, Gleitzeit und Vertrauensarbeitszeit.<sup>4</sup> Ebenso kann für berufstätige Eltern Kinderbetreuung in unternehmenseigenen Kindertagesstätten angeboten werden. Dort sind die Betreuungszeiten an die Arbeitszeiten angepasst. Somit werden Eltern bei der Suche nach Betreuungsplätzen unterstützt, bei der Erziehung entlastet und eine frühzeitige Wiedereingliederung in den Beruf ist möglich.<sup>5</sup>

### **3.2.5 Weiterbildung und Aufstiegschancen**

Mitarbeiter sind an Weiterbildung interessiert, da sie sich durch das Erlernen neuer Fähigkeiten Voraussetzungen für bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt und den

---

<sup>1</sup> vgl. Schuhmacher, F. & Geschwill, R. (Employer Branding, 2009), S.45.

<sup>2</sup> vgl. Hohlbaum, A. & Olesch, G. (Human Resources – Modernes Personalwesen 2004), S. 104 ff.

<sup>3</sup> vgl. Vormwald, U. (Wie steht es um Ihre Work-Life-Balance; Internet-Adresse: <http://www.akademie.de/arbeits-leben/ordnung-alltag-lebensart/tipps/besser-leben/work-life-balance.html>, 2007)

<sup>4</sup> vgl. Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008), S. 58.

<sup>5</sup> vgl. Zirnsack, E. (Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings, 2008), S. 32.

beruflichen Aufstieg schaffen. Ferner können Einkommen und Prestige steigen. Lebenslanges Lernen führt zu einer abwechslungsreichen Gestaltung der beruflichen Aufgaben. Unternehmen verbessern dadurch sowohl die Mitarbeiterzufriedenheit, deren Loyalität, als auch die Kompetenzen ihrer Belegschaft.<sup>1</sup> Formen der Weiterbildung können on-the-job zum Beispiel in Form von Job-Rotation<sup>2</sup>, near-the-job zum Beispiel Lernwerkstätten und Qualitätszirkel und off-the-job zum Beispiel Seminare, Kurse und Studiengänge sein.<sup>3</sup>

Neben dem Aufbau von Wissen streben Individuen ebenfalls eine Besserung ihrer momentanen Stellung an. High Potentials schätzen an einem Arbeitgeber die Möglichkeit auf eine berufliche Karriere oftmals höher als die finanzielle Entlohnung.<sup>4</sup> Eine höhere Anstellung bringt Image- und Machtgewinn und bindet die Fachkräfte erfolgreich an den Arbeitgeber.<sup>5</sup>

### **3.3 Resultate des Employer Branding**

Neben den Möglichkeiten, die das Unternehmen selbst hat direkt und zielgerichtet seine Employer Brand zu kommunizieren, sollte die Möglichkeit der Meinungsäußerung der Mitarbeiter nicht außer Acht gelassen werden.

#### **3.3.1 Employee Branding**

Die eigenen Mitarbeiter eines Unternehmens wirken immer häufiger als „Botschafter und Werbeträger“<sup>6</sup> für die Verbreitung der Arbeitgebermarke. Diese kommunizieren die Meinung über ihren Arbeitgeber privat an Bekannte, Freunde und im Internet und gelten bei den Empfängern als glaubwürdige und vertrauensvolle Boten von Insiderinformationen.<sup>7</sup> Die

---

<sup>1</sup> vgl. Hohlbaum, A. & Olesch, G. (Human Resources – Modernes Personalwesen 2004), S. 154 f.

<sup>2</sup> geplanter Wechsel der Tätigkeiten und des Arbeitsplatzes innerhalb eines Unternehmens

<sup>3</sup> vgl. Hohlbaum, A. & Olesch, G. (Human Resources – Modernes Personalwesen 2004), S. 156 f.

<sup>4</sup> vgl. Bethkenhagen, zitiert in Business-wissen.de (Employer Branding wird wichtiger; Internet Adresse: <http://www.business-wissen.de/personal/arbeitgebermarke/fachartikel/fachkraeftemangel-employer-branding-wird-wichtiger.html>, 2008)

<sup>5</sup> vgl. Hohlbaum, A. & Olesch, G. (Human Resources – Modernes Personalwesen 2004), S. 164.

<sup>6</sup> vgl. Schumacher & Geschwil 2009, S. 43

<sup>7</sup> vgl. Walther, P. (Mitarbeiter mit Mission, Internet-Adresse: [http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA\\_managerSeminare\\_10:08.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_managerSeminare_10:08.pdf), 2008), S.26.

Multiplikationsmöglichkeiten bei der Verbreitung ihrer Ansichten, bieten Arbeitnehmern einen ständig wachsenden Einfluss auf das Image der Arbeitgebermarke.<sup>1</sup> Laut Franke handelt es sich hierbei um ‚Employee Branding‘, das sich jedoch, sofern es nicht vom Unternehmen gewollt und zielgesteuert ist, auch negativ auf das Employer Branding auswirken kann.<sup>2</sup>

Möglichkeiten der Meinungskommunikation bieten sich den Mitarbeitern privat in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis. Dabei handelt es sich oftmals um Individuen aus der gleichen Sozial- und Bildungsschicht. Diese potentiellen Bewerber für das Unternehmen werden maßgeblich von den Ansichten ihres Bekannten beeinflusst.<sup>3</sup>

Ebenso ist eine Kommunikation via Internet möglich. Karriereportale, Foren, Blogs<sup>4</sup> und Social Software<sup>5</sup> bieten Angestellten die Möglichkeit ihre Meinung mit zahlreichen Internetusern zu teilen. Dort kann wegen der Anonymität im Internet offen über positive sowie negative Arbeitnehmerbedingungen in Unternehmen diskutiert werden. Der Interessent bekommt so persönliche Hintergrundinformationen, die das Unternehmensimage stark beeinflussen können.<sup>6</sup> Die angesprochene Anonymität beeinträchtigt jedoch auch die Seriosität der Kommentare im Internet. So kann nicht nachvollzogen werden, wer Kommentare veröffentlicht und ob es sich dabei nicht um Bewertungen vom Unternehmen selbst oder von der Konkurrenz handelt.<sup>7</sup>

Unternehmen sollten deshalb darauf achten, welches Image von den Mitarbeitern nach außen getragen wird. Reaktionen auf negative Äußerungen sollten eine Analyse des

---

<sup>1</sup> vgl. Franke, C. (Zur Zukunft des Employer Branding, Internet-Adresse: <http://www.employee-branding.de/index.php?tag=xing>, 2008).

<sup>2</sup> vgl. Walther, P. (Mitarbeiter mit Mission, Internet-Adresse: [http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA\\_managerSeminare\\_10:08.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_managerSeminare_10:08.pdf), 2008), S.26.

<sup>3</sup> vgl. Walther, P. (Mitarbeiter mit Mission, Internet-Adresse: [http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA\\_managerSeminare\\_10:08.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_managerSeminare_10:08.pdf), 2008), S.25 ff.

<sup>4</sup> Beispiele für Onlineportale sind: [www.jobvoting.de](http://www.jobvoting.de), [www.kelzen.com](http://www.kelzen.com), [www.kununu.de](http://www.kununu.de)

<sup>5</sup> Software die zur Kommunikation und Bildung von Communities genutzt werden, Beispiele sind Xing, MySpace, StudiVZ

<sup>6</sup> vgl. Beck, C. (Personalmarketing 2.0, 2008), S. 46

<sup>7</sup> vgl. Abreu, D. (Arbeitgeberattraktivität 2.0, Internet-Adresse: [http://www.wiso-net.de/webcgi?START=0A1&ANR=856249&DBN=ZECO&ZNR=1&ZHW=-4&WID=61872-1280458-63325\\_3](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=0A1&ANR=856249&DBN=ZECO&ZNR=1&ZHW=-4&WID=61872-1280458-63325_3), 2008), S. 42 f.

Problems darstellen und eventuell zu verbesserten Arbeitsbedingungen führen.<sup>1</sup> Denn „Nur was Mitarbeiter wahrnehmen und für sich selbst akzeptieren, werden sie als Botschafter der Arbeitgebermarke nach außen weitergeben. Dann wird Employer Branding durch ‚Employee Branding‘ ergänzt.“<sup>2</sup>

### **3.3.2 Arbeitsgeberauszeichnungen und -rankings**

Es gibt mittlerweile eine wachsende Anzahl an Zertifizierungsmodellen, die die Attraktivität des Arbeitgebers bescheinigen. Top Arbeitgeber Deutschland, Fair Company, Great Place to Work, Top-Job und das Absolventenbarometer sind die bekanntesten Gütesiegel mit denen Unternehmen um Fachkräfte werben. Bei diesen Auszeichnungen werden die Unternehmenskultur, die Arbeitsatmosphäre und die Work-Life-Balance untersucht. Firmen müssen sich allerdings häufig für den Rankingwettbewerb anmelden und die Teilnahme bezahlen. Nimmt das Unternehmen jedoch teil und erhält eine Auszeichnung, führt dies häufig zu einer gesteigerten Arbeitgeberattraktivität, da sich Individuen schnell durch Zertifikate beeinflussen lassen.<sup>3</sup>

## **4. Anwendung der externen Kommunikation des Employer Branding anhand von L'Oréal**

L'Oréal zählt zu den führenden Kosmetikerherstellern weltweit. Die Firma wurde 1907 in Frankreich gegründet und hat global einen Umsatz von 15,8 Milliarden Euro (2006). In Deutschland beschäftigt das Unternehmen rund 2000 Mitarbeiter und erzielte 2006 einen

---

<sup>1</sup> vgl. Abreu, D. (Arbeitgeberattraktivität 2.0, Internet-Adresse: [http://www.wiso-net.de/webcgi?START=0A1&ANR=856249&DBN=ZECO&ZNR=1&ZHW=-4&WID=61872-1280458-63325\\_3](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=0A1&ANR=856249&DBN=ZECO&ZNR=1&ZHW=-4&WID=61872-1280458-63325_3), 2008), S. 42 f.

<sup>2</sup> vgl. Franke, C. & Hirte, S. (Mediaatlas 2008, Internet-Adresse: <http://www.haufe.de/personal/Auftritte/ShopData/media/attachmentlibraries/rp/Personal/MediaAtlas2008.pdf>, 2008), S. 2

<sup>3</sup> vgl. Abreu, D. (Wie Unternehmen ihr Attraktivität für Fachkräfte gezielt erhöhen können, Internet-Adresse: [http://www.wiso-net.de/webcgi?START=0A1&ANR=853948&DBN=ZECO&ZNR=1&ZHW=-4&WID=67272-0240068-93722\\_3](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=0A1&ANR=853948&DBN=ZECO&ZNR=1&ZHW=-4&WID=67272-0240068-93722_3), 2008), S. 58 ff.

Jahresumsatz von 927 Millionen Euro.<sup>1</sup> Laut dem Absolventenbarometer der Trendence-Studie ist L'Oréal auf Platz 15 der Top Arbeitgeber Business in Deutschland.<sup>2</sup>

L'Oréal als Arbeitgeber vertritt das Image eines französischen, weltweit führenden Kosmetikunternehmens, bei dem eine schnelle und internationale Karriere mit früher Verantwortung möglich ist. Emotional vermittelt L'Oréal das Bild einer jungen, flexiblen und offenen Firma.<sup>3</sup>

Um dies zu kommunizieren setzt L'Oréal auf die Präsenz im Internet, die Karriereseite und Stellenanzeigen auf Portalen. Der Claim, den L'Oréal bei der Vermarktung seiner Employer Brand verwendet lautet ‚TO BUILD BEAUTY, WE NEED TALENT‘. Damit wird ausgedrückt, dass die Mitarbeiter des Unternehmens Talente sind, die bei L'Oréal befähigt werden die Schönheit eines Menschen aktiv mitzugestalten. Bei der Gestaltung setzt man auf die Verwendung von verschiedensten Produkten und die Aussagen von Mitarbeitern. Dies veranschaulicht die Vielseitigkeit des Konzerns sowie der beruflichen Aufgaben und wird mit Hilfe der Angestellten glaubwürdig kommuniziert.

#### **4.1 Online-Stellenanzeigen**

Online-Stellenanzeigen werden in professionellen Karriereportalen wie [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de) und [www.jobpilot.de](http://www.jobpilot.de) geschaltet. Dies garantiert, dass freie Stellen bei L'Oréal nur von bestimmten Bewerbern gefunden werden und das Unternehmen im Internet nicht überrepräsentiert ist. Die Anzeigen selbst verfügen alle über den gleichen Aufbau. Emotionale Elemente wie ein Produkt, das Bild und die Aussage eines Mitarbeiters, werden durch die rationalen Elemente der Stellenbeschreibung und gegebenenfalls der Voraussetzungen ergänzt. Ebenfalls werden immer das Logo mit dem Zusatz ‚WORLD LEADER IN BEAUTY PRODUCTS‘, der Employer Branding Claim ‚TO BUILD BEAUTY, WE NEED TALENT‘ und eine Fußzeile mit den Logos aller L'Oréal Marken verwendet. Zur Bewerbung werden Interessenten auf die Karriereseite verwiesen.

---

<sup>1</sup> vgl. L'Oréal (Unternehmenshomepage, Internet-Adresse [www.loreal.de](http://www.loreal.de), 2008).

<sup>2</sup> vgl. trendence (Das Deutsche Absolventenbarometer 2007; Internet-Adresse: [http://www.trendence.de/fileadmin/pdf/trendence\\_Das\\_Absolventenbarometer\\_2007\\_Bus\\_\\_\\_Eng.pdf](http://www.trendence.de/fileadmin/pdf/trendence_Das_Absolventenbarometer_2007_Bus___Eng.pdf), 2007), S. 7.

<sup>3</sup> vgl. Wiese, D. (Employer Branding, 2005), S. 52 ff.

## **4.2 Karriereseite**

Die Karriereseite arbeitet ebenfalls mit dem Claim, der Abbildung von Produkten und der Vorstellung von Mitarbeitern. Zahlreiche Informationen zur Arbeit, Karriere und Weiterbildung bei L'Oréal werden gegeben. Vor allem wird auf die Möglichkeit von Studenten und die verschiedenen Abteilungen eingegangen. Dabei werden immer die Voraussetzungen, die Bewerber mitbringen sollten, hervorgehoben, wie zum Beispiel Flexibilität, Motivation, Neugier, Anpassungsfähigkeit und Ehrgeiz. Anschließend findet man eine Rubrik, in der erfolgreiche Mitarbeiter über ihre tägliche Arbeit und ihre Karriere bei L'Oréal berichten.

In der Rubrik Karriere werden Themen wie Einarbeitung, Integration, persönliche Entwicklung und Karrieremöglichkeiten angesprochen. Dabei ist die Ansprache persönlich und die Betonung liegt darauf, dass L'Oréal als Arbeitgeber den Mitarbeiter in den Vordergrund stellt und sich für dessen Wohlbefinden und Zukunft einsetzt. So wird Mitarbeitern von L'Oréal früh Verantwortung übergeben, sie werden individuell bei Karriere und Weiterentwicklung betreut und haben die Chance auf eine internationale Karriere mit interessanten Aufgaben. Ebenso können sie von Mehrleistungen wie betriebliche Sozial- und Rentenversicherung und dem Angebot von Kindertagesstätten profitieren.

Die Rubrik „Bewerben“ gibt Informationen über alle freien Stellen weltweit. Eine Bewerbung ist direkt online möglich. Der Interessent erstellt dazu ein Profil, das beliebig oft für Bewerbungen bei L'Oréal genutzt werden kann.

## **4.3 Recruiting Events**

L'Oréal bietet jährlich verschiedene Recruiting Events an. 2009 finden die Business Games L'Oréal Brandstorm, e-Strat Challenge und L'Oréal Ingenius Contest statt. Dabei konkurrieren weltweit Studenten in einem praxisnahen, virtuellen Wettbewerb.

Bei L'Oréal Brandstorm entwickeln die Teamteams eine neue Produktlinie und die begleitende Marketingkampagne. National werden die besten Teams ermittelt, die anschließend in dem internationalen Finale in Paris gegeneinander antreten. Die Gewinner erhalten Reisen und schaffen eine gute Voraussetzung für eine berufliche Karriere bei L'Oréal. Der Wettbewerb gibt den Studenten einen Einblick in die täglichen Herausforderungen in der Kosmetikbranche und ermöglicht es viele interessante Kontakte zu knüpfen.

#### **4.4 Praktika**

L'Oréal bietet eine Vielzahl von Praktika weltweit. Studenten lernen dabei die täglichen Herausforderungen in einem Konzern kennen und erhalten mit 800 Euro ein relativ hohes Gehalt. Ihnen stehen ein Praktikumsbetreuer und die Human-Resources-Abteilung zur Seite, um von dem Praktikum bestmöglich zu profitieren. Monatliche Meetings mit den Praktikanten aus anderen Abteilungen, in denen jeder Student von seiner Arbeit erzählt, geben einen Überblick über die vielschichtigen Tätigkeiten des Unternehmens. L'Oréal erwartet dabei, dass die Bewerber kreativ, enthusiastisch und ehrgeizig sind, um anspruchsvolle Aufgaben zu erledigen und früh Verantwortung zu übernehmen.

#### **4.5 Fazit**

L'Oréal verwirklicht, durch die konsistente Verwendung der gleichen Merkmale einen ganzheitlichen Auftritt als Arbeitgebermarke. Das Unternehmen präsentiert sich als innovativer, junger, dynamischer und flexibler Arbeitgeber, der hohe Ansprüche an seine Mitarbeiter stellt. Im Gegenzug erhalten Angestellte früh die Möglichkeit Verantwortung zu übernehmen und gute Karrierechancen.

Der Interessent bekommt das Bild eines weltweit erfolgreichen, professionellen Konzerns, der sich um seine Mitarbeiter kümmert. Indem L'Oréal auf die persönlichen Fähigkeiten jedes Einzelnen Rücksicht nimmt, sowie dessen Entwicklung und Potential fördert, werden die Angestellten motiviert und in ihrer Karriere unterstützt. Durch flache Hierarchien und dem offenen Umgang mit Stärken und Schwächen wird ein gutes Arbeitsklima erzeugt.

Mit diesen herausragenden Eigenschaften als Arbeitgeber ist L'Oréal jedoch nur auf Platz 15 der Arbeitgeberangliste in Deutschland. Europaweit steht das Unternehmen, ebenfalls bei trendence Untersuchungen, auf Platz 1.<sup>1</sup> Ein interessantes Thema für eine weiterführende Forschungsarbeit, wäre Faktoren, die diese Abweichung hervorrufen, zu untersuchen.

---

<sup>1</sup> vgl. trendence (The European Student Barometer 2007; Internet-Adresse: [http://www.trendence.com/fileadmin/pdf/trendence\\_The\\_European\\_Student\\_Barometer\\_2007.pdf](http://www.trendence.com/fileadmin/pdf/trendence_The_European_Student_Barometer_2007.pdf), 2007)

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Ziel dieses Fachbeitrages war es die Maßnahmen zur Kommunikation einer Employer Brand zu analysieren. Eine Vielzahl an internen und externen Maßnahmen zur Positionierung der Arbeitgebermarke, wurden diesbezüglich dargestellt.

Im letzten Teil dieses Beitrages wurden die externen Kommunikationsmaßnahmen der Arbeitgebermarke L'Oréal untersucht. Dabei wurden die verschiedenen Kommunikationsmedien und deren Gestaltung aufgezeigt.

Die Kommunikation einer Employer Brand trägt maßgeblich zu Präferenzbildungen bei den Bewerbern bei. Angesichts der demografischen Änderungen stellt die Vermarktung als Arbeitgeber eine Möglichkeit dar, Talente zu gewinnen sowie sie an sich zu binden. Von den Ergebnissen profitieren sowohl Mitarbeiter als auch Unternehmen.<sup>1</sup>

Zur Kommunikation ist es Unternehmen möglich, verschiedenste Medien zu verwenden. Dabei hat sich im Rahmen dieser Arbeit herausgestellt, dass vor allem innovative und originelle Konzepte großen Anklang finden. Durch die tägliche Flut an Werbung, fällt es schwer neben den zahlreichen Konsumentenmarken zusätzlich Arbeitgebermarken zu profilieren. Es stellt sich daher die Frage der Gestaltung zukünftiger Kommunikation einer Employer Brand. Inwieweit wird diese in die Bereiche des Ambient- und Guerilla-Marketing vordringen?

Ein anderer Ansatzpunkt, der sich aus den Analysen ergibt, ist die Glaubwürdigkeit der Arbeitgeberzertifizierungen und -rankings. Zertifikate werden oftmals erst nach Anmeldung und Zahlung der Gebühren durchgeführt. Absolventenrankings stellen oftmals eine Bekanntheitsanalyse der einzelnen Firmen dar, bei denen Großkonzerne die Liste anführen, wohingegen Mittelständler nur selten vertreten sind. Eine Überprüfung des Wahrheitsgehaltes dieser Untersuchungen wäre ein anderes Thema, das sich aus den Ergebnissen dieses Fachbeitrages ergibt.

---

<sup>1</sup> vgl. Beck, C. (Employer Branding, Internet-Adresse: <http://www.haufe.de/personal/topIssueDetails?view=themeName&objectIds=1224592628.96>, 2008).

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Der idealtypische Employer Branding Prozess	8
Abbildung 2: Interne & externe Umsetzung des Employer Branding Prozesses	9
Abbildung 3: Genutzte Instrumente um als Employer of Choice wahrgenommen zu werden	11
Abbildung 4: Formen des Hochschulmarketings	16
Abbildung 5: Genutzte Instrumente um intern Employer Branding zu Kommunizieren	18

## **Literaturverzeichnis**

### **Fachbücher:**

**Beck, Christoph:** Personalmarketing 2.0 – Vom Employer Branding zum Recruiting; Verlag: Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln, 2008.

**Hohlbaum, Anke & Olesch, Gunther:** Human Resources – Modernes Personalwesen; Verlag: Merkur Verlag Rinteln, Rinteln, 2004.

**Kapferer, Jean-Noël:** Die Marke - Kapital des Unternehmens; Verlag: Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1992.

**Keller, Kevin L.:** Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 3. Edition; Verlag: Prentice Hall, Ney Jersey, 2008.

**Manck, Mira:** Personalmarketing und Employer Branding in Deutschland und Frankreich; Verlag:Verlag Dr. Müller, Saarbrücken, 2008.

**Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin:** Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung; Verlag: Gabler, Wiesbaden, 2005.

**Schuhmacher, Florian & Geschwill, Roland:** Employer Branding – Human Resources Management für die Unternehmensführung; Verlag: Gabler, Wiesbaden, 2009.

**Wiese, Dominika:** Employer Branding - Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen; Verlag: Verlag Dr. Müller, Saarbrücken, 2005.

**Zirnsack, Eik:** Employer Branding als Ausprägung des Personalmarketings – Eine Betrachtung vor dem Hintergrund des (prognostizierten) Fachkräftemangels in Deutschland; Verlag: Verlag Dr. Müller, Saarbrücken, 2008.

**Fachzeitschriften:**

**Abreu, David:** Wie Unternehmen ihre Attraktivität für Fachkräfte gezielt erhöhen können in MaschinenMarkt Industriemagazin, Ausgabe 43/2008, S. 58-60; Internet Adresse: [http://www.wiso-net.de/webcgi?START=0A1&ANR=853948&DBN=ZECO&ZNR=1&ZHW=-4&WID=61872-1280458-63325\\_3](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=0A1&ANR=853948&DBN=ZECO&ZNR=1&ZHW=-4&WID=61872-1280458-63325_3), abgerufen am 30.10.2008.

**Abreu, David:** Arbeitgeberattraktivität 2.0 – Relevanz von Bewertungsportalen im Internet in MaschinenMarkt Industriemagazin, Ausgabe 44/2008, S. 42-43; Internet Adresse: [http://www.wiso-net.de/webcgi?START=0A1&ANR=856249&DBN=ZECO&ZNR=1&ZHW=-4&WID=61872-1280458-63325\\_3](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=0A1&ANR=856249&DBN=ZECO&ZNR=1&ZHW=-4&WID=61872-1280458-63325_3), abgerufen am 30.10.2008.

**Davies, Gary:** Employer branding and its influence on managers in European Journal of Marketing, Vol. 42 No. 5/6, 2008, S. 667-681; Internet-Adresse: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070420509.pdf>, abgerufen am 18.10.2008.

**HR Today:** Checkliste Internes & Externes Employer Branding, Ausgabe 4/April 2008; Internet-Adresse: [http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA\\_HR-Today\\_Checklisten\\_04:08.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_HR-Today_Checklisten_04:08.pdf), abgerufen am 30.10.2008.

**Pett, Jochen:** Wie Arbeitgebermarken intern belebt und nach aussen getragen werden in HR Today, Ausgabe 4/April 2008; Internet-Adresse: [http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA\\_HR-Today\\_Artikel\\_04:08.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_HR-Today_Artikel_04:08.pdf), abgerufen am 07.11.2008

**Walther, Petra:** Mitarbeiter mit Mission – Employee Branding in managerSeminare, Heft 127, Oktober 2008, S. 24-28, Internet-Adresse: [http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA\\_managerSeminare\\_10:08.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_managerSeminare_10:08.pdf), abgerufen am 07.11.2008

## **Studien**

Kienbaum: Changes and Chances – HR Excellence, Diversity, Compliance; Kienbaum Consultants International GmbH, Gummersbach, 2008.

## **Internet-Quellen:**

Beck, Christoph: Employer Branding; Internet-Adresse: <http://www.haufe.de/personal/topIssueDetails?view=themeName&objectIds=1224592628.96>, abgerufen am 02.11.2008.

Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarkt in Deutschland; Internet-Adresse: <http://statistik.arbeitsamt.de/statistik/index.php?id=D&dbtyp=0&typ=D>, abgerufen am 27.10.2008.

Business-wissen.de: Employer Branding wird wichtiger; Internet Adresse: <http://www.business-wissen.de/personal/arbeitgebermarke/fachartikel/fachkraeftemangel-employer-branding-wird-wichtiger.html>, abgerufen am 16.11.2008.

F.A.Z.-Institut: HR-Trends; Internet-Adresse: [http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA\\_HR-Trends-Studie\\_07.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_HR-Trends-Studie_07.pdf) abgerufen am 07.11.2008.

Franke, Carsten: Zur Zukunft des Employer Branding; Internet-Adresse: <http://www.employee-branding.de/index.php?tag=xing>, abgerufen am 09.11.2008.

Franke, Carsten & Hirte, Stefanie: Mediaatlas 2008 – Das Stellenmarketkompendium, 4. Auflage; Internet-Adresse: <http://www.haufe.de/personal/Auftritte/ShopData/media/attachmentlibraries/rp/Personal/MediaAtlas2008.pdf>, abgerufen am 06.11.2008.

Haufe Personal: Stürmische Zeiten; Internet-Adresse: <http://www.haufe.de/personal/specialContentDetail?specialID=1224665589.6>, abgerufen am 24.10.2008.

Haufe Personal: Öffentlichkeitsarbeit unterstützt Mitarbeiterrekrutierung; Internet-Adresse: <http://www.haufe.de/personal/newsDetails?newsID=1220520207.82>, abgerufen am 24.10.2008.

L'Oréal: Unternehmenshomepage; Internet-Adresse [www.loreal.de](http://www.loreal.de), abgerufen am 16.11.2008

**Pawlik, Andrea:** Employer Branding: Die Zustandsanalyse; Internet-Adresse: [http://hr.monster.de/16700\\_de-de\\_p1.asp](http://hr.monster.de/16700_de-de_p1.asp), abgerufen am 28.10.2008.

**trendence:** Das Deutsche Absolventenbarometer 2007 – Business und Engineering Edition; Internet Adresse: [http://www.trendence.de/fileadmin/pdf/trendence\\_Das\\_Absolventenbarometer\\_2007\\_Bus\\_\\_\\_Eng.pdf](http://www.trendence.de/fileadmin/pdf/trendence_Das_Absolventenbarometer_2007_Bus___Eng.pdf), abgerufen am 08.11.2008.

**trendence:** The European Student Barometer 2007; Internet Adresse: [http://www.trendence.com/fileadmin/pdf/trendence\\_The\\_European\\_Student\\_Barometer\\_2007.pdf](http://www.trendence.com/fileadmin/pdf/trendence_The_European_Student_Barometer_2007.pdf), abgerufen am 08.11.2008.

**Vodafone:** Die Perspektive: Direkt am Kunden für messbaren Erfolg; Internet-Adresse: <http://www.vodafone.de/jobs/133649.html#ID133655>, abgerufen am 03.11.2008.

**Vormwald, Ursula:** Wie steht es um Ihre Work-Life-Balance; Internet-Adresse: <http://www.akademie.de/arbeit-leben/ordnung-alltag-lebensart/tipps/besser-leben/work-life-balance.html>, abgerufen am 16.11.2008.

**YouTube:** Life at Google; Internet-Adresse: <http://de.youtube.com/profile?user=lifeatgoogle&view=videos>, abgerufen am 06.11.2008.