

Praxis

Employer Branding - Markenführung im Schlafmodus

Juli 2016

Manfred Bruhn

Employer Branding gilt als Zauberformel für den “War for Talents”. Aber was ist daran Branding? Warum ist Employer Branding in Human Resources angesiedelt, eine Abteilung ohne Markenkompetenz? Und warum lassen sich das die Markenmanager gefallen?

Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels gewinnt das Thema Employer Branding für viele Unternehmen und Branchen stark an Bedeutung. Der gezielte und systematische Aufbau eines Unternehmens als attraktive und glaubwürdige Arbeitgebermarke gilt als Allheilmittel, um im Talentwettbewerb bestehen zu können. So werden schnell Stellen im Personalbereich gegründet oder Spezialagenturen zum Thema Employer Branding beauftragt. Jedermann glaubt dabei, dass ein „Branding“ betrieben wird. Jedoch hat die derzeitige Praxis wenig mit Branding zu tun. Und die Markenmanager selbst, die die eigentliche Kompetenz zum Thema Markenführung und Branding haben, kümmern sich nicht um das Thema. In Interviews und Publikationen melden sich vor allem Personalleute zu Wort. Offensichtlich haben sich die Markenmanager das Thema aus der Hand nehmen lassen. Haben die Markenmanager das Potenzial der Wertsteigerung beim Employer Branding nicht erkannt oder gar verschlafen?

„Vor allem bei Großunternehmen wird Employer Branding einfach wegdelegiert in den Bereich HR. Damit wird viel Porzellan zerschlagen.“

Wo liegen die Defizite? Zunächst in der organisatorischen Verortung! Vor allem bei Großunternehmen wird das Thema Employer Branding häufig einfach „wegdelegiert“ in den Bereich Human Resources. Eine Abstimmung mit anderen Stellen und Abteilungen findet kaum statt. So ist es auch bemerkenswert, dass der Erfolg des Employer Branding ausschließlich an klassischen Kennzahlen der Personalarbeit gemessen wird. Kennzahlen für den Markenerfolg sind nicht zu finden. Das erstaunt auch nicht, denn mit Markenführung hat Employer Branding derzeit wenig zu tun.

Leider wird dadurch sehr viel Porzellan zerschlagen, wenn das Thema Employer Branding einseitig in der Personalabteilung angesiedelt ist. Dies geschah beispielsweise bei der Sparda Bank Südwest mit ihrer Kampagne Movie Stars „Schau uns an“: Es wurde ein Video gedreht, das junge Leute „rappend“ durch die Bank zeigte. Damit sollten Schulabgänger für die Bank begeistert werden. Mit dem Markenauftritt der Sparda Bank Südwest hatte es inhaltlich und visuell nichts zu tun. Die Markenverantwortlichen wurden offensichtlich nicht einbezogen. Die extreme Distanz des Videos von der Markenwahrnehmung führte zur heftigen Kritik in den Sozialen Medien. Das Video geriet in die Top Ten der „Fremdschäm-Azubi-Spots“ und es wurde als ursprünglich geplanter Beitrag zum Azubi Award der Frankfurt School of Finance & Management aufgrund eines massiven Cybermobbing in ihren YouTube-Kanälen vom Netz genommen. Das Handelsblatt sprach von einem „PR-Gau“.

„Auch Employer Branding muss zu einem Wertzuwachs der Marke beitragen. Das wird oftmals ausgeblendet.“

Wie können diese Fehler vermieden werden? Was sind die Anforderungen? Ausgangspunkt ist immer die Corporate Brand: Betrachtet man die Marke als Vermögensbestandteil eines Unternehmens, dann hat jeder auf die Corporate Brand einzuzahlen. Jedes Kommunikationsinstrument (Werbung, Sponsoring usw.) hat zu einem Wertzuwachs der Marke beizutragen. Sowie auch alle anderen Beteiligten, die die Marke nutzen: Vertrieb, Public Relations, Personal usw. Also hat auch Employer Branding einen Beitrag zum Wertzuwachs der Marke beizutragen. Dies wird jedoch in der Diskussion ausgeblendet!

Der übergeordnete Maßstab für das Employer Branding ist somit die Corporate Brand und das dazugehörige Markenmodell, mit den entsprechenden Markenwerten, Attributen, Assoziationen usw. Aus diesen Koordinaten ist das Employer Branding abzuleiten - unter Führung des Brand Management, denn dort wird der Rahmen für die Markenführung vorgegeben. Entsprechend braucht es eine Employer Value Proposition, Positionierung der Employer Marke, Leitlinien des Employer Branding u.a. Natürlich haben Personal, Vertrieb, Public Relations usw. andere Kompetenzen, aber nicht die Kompetenz zur Markenführung.

„Aber es gibt sie: Die Erfolgsbeispiele für Employer Branding, bei denen die Corporate Brand die Vorgaben gibt.“

Es gibt einige Positivbeispiele, bei denen die Corporate Brand die Vorgaben gibt. Das sind Erfolgsbeispiele, die im Ranking um die beste Employer Brand häufig hervorragende Plätze einnehmen.

Beispiel Deutsche Telekom AG: Sie verfügt über ein starkes „Markenmodell“, das in alle Funktionsbereiche eingreift und das Vorgehen prägt. Hierbei wird auch das Employer Branding aus dem Telekom-Markenmodell abgeleitet. Die Assoziationen mit der Marke sind dabei zielführend. Die gesamte Markenführung liegt eindeutig bei der Holding und die relevanten Teilfunktionen, wie zum Beispiel HR, werden zur Spezifizierung (etwa zur Formulierung der Employer Value Proposition) herangezogen.

Bei der Lufthansa AG wird die Employer Brand aus der Unternehmens- und Produktmarke abgeleitet. Die Employer Brand übernimmt die Definition der übergeordneten Markenwerte. Dann werden die verbindenden und verbindlichen Kernwerte der Unternehmensmarke für die Personalarbeit interpretiert. Entsprechend passt die Arbeitgebermarke auch zu allen Konzerngesellschaften. Das ist ein ideales Vorgehen, indem die Marke die Führung übernimmt.

Aber auch kleinere Unternehmen sind hier wegweisend: Die Otto Bock Healthcare GmbH hat konsequent eine Dachmarke für das Unternehmen aufgebaut. Das Employer Branding ist dann aus der Corporate Brand gewachsen. Dies drückt sich in konsequenten Guidelines aus, in denen auch das Employer Branding verankert ist. Die Firma zeigt sehr überzeugend, dass die Marke von den Führungskräften gelebt wird und sich dies in der Konsequenz der gesamten Markenführung widerspiegelt.

„Fazit: Employer Branding ist dem Brand Management zuzuordnen!“

Erforderlich ist also - wie in den Positivbeispielen beschrieben - ein konsequentes Handeln und gegebenenfalls Umdenken in der Unternehmensführung. Das Employer Branding ist einem übergeordneten und funktionsübergreifenden Brand Management zuzuordnen, mit allen Konsequenzen in der Markenführung auf verschiedenen Ebenen. Studien über die vielen Markenkontaktpunkte aus Kundensicht belegen, dass hier nicht unterschieden wird zwischen Corporate Brand oder Employer Brand. Deshalb ist es unabdingbar, beide Prozesse der Markenführung parallel zu entwickeln. Bei diesen parallel laufenden Prozessen ist dem Employer Branding seine Rolle in der Markenführung zuzuordnen. Und entsprechend braucht es für Corporate und Employer Branding eine Integrierte Kommunikation. Mit der Festlegung von Kommunikationsregeln, die Plattformen für die Ziele, Botschaften und Instrumente definieren und abstimmen. Dann kann sich auch für das Employer Branding das Potenzial ergeben, zum Wertzuwachs der Marke beizutragen und die personalpolitischen Ziele noch besser zu erreichen.