



Guten Tag, sehr geehrte Damen und Herren,

herzlich willkommen zum 9. Brand Afternoon. Schön, dass Sie da sind. Seit nunmehr 4 Jahren gibt es diese Veranstaltungsreihe und es freut uns sehr, sowohl einen treuen Stamm an Besuchern zu haben, als auch immer wieder neue Gesichter zu sehen.

Dieses Jahr 2009 haben wir unter das Leitthema „Antworten“ gestellt. Auslöser dazu war die Berichterstattung über das Weltwirtschaftsforum in Davos, Anfang des Jahres. Dort trafen sich viele ratlose Menschen und teilten zum Abschluss mit, dass sie nur noch auf Sicht fahren können und eigentlich keine Antworten hätten.

Jetzt sind wir Viernheimer sicher nicht schlauer als die Weltelite der Top-Politiker und Wirtschaftskapitäne. Und wollen uns auch nichts anmaßen. Wenn wir als Dienstleister, der sich der Entwicklung von Marken- und Kommunikationsstrategien verschrieben hat, allerdings nicht mehr über den Tellerrand hinausschauen, bezweifle ich, dass unsere Kunden uns noch allzu lange Aufträge erteilen wollen.

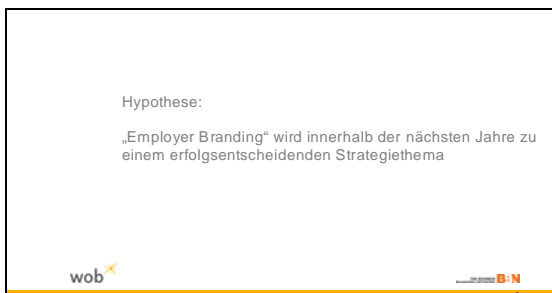
Warum beschäftigen wir uns also als BtoB-Agentur seit mehr als einem Jahr intensiv mit „Employer Branding“, sponsern eine Diplomarbeit an der Universität Mannheim zu diesem Thema und veranstalten einen Brand Afternoon mit diesem Schwerpunkt?

Und warum das ausgerechnet zu einem Zeitpunkt, wo die Unternehmen doch eher die Sorge haben, das zuviel Mitarbeiter an Bord sind?

Warum sind wir der Überzeugung, dass Sie heute Ihre Zeit gut investieren?

Wagen wir eine Hypothese:

„Employer Branding“ wird innerhalb der nächsten Jahre zu einem erfolgsentscheidenden StrategietHEMA für Unternehmen.“ (Chart 1)

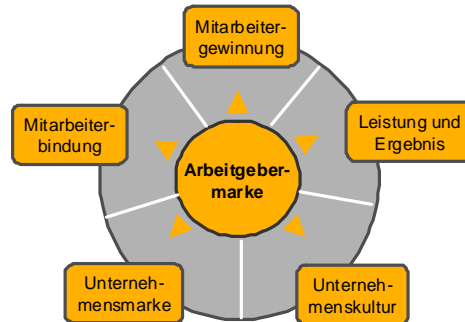


Schauen wir uns die Marketingliteratur an, finden Sie zum Thema Employer Branding – bis ungefähr 2006 - nichts. Der Markenpapst Franz-Rudolf Esch erwähnt diesen Begriff in seinem „Handbuch der Modernen Markenführung 3. Auflage 2001“ und „Strategie und Technik der Markenführung 2004“ noch nicht einmal. Personaler beschäftigen sich zwar seit längerem mit diesem neuen Buzz-Word, reduzieren den Inhalt oft aber nur auf das reine Recruitment.

Erst in den letzten Jahren kommt Bewegung in die Sache. Und Marketing-, Kommunikations- und Personalverantwortliche verstehen Employer Branding als strategische Aufgabe mit mehreren Dimensionen. Eine Arbeitgebermarke auf- und auszubauen ist eben weder etwas, das die Personalabteilung nebenbei macht, noch was zu 100% an die Marketingabteilung delegierbar ist.

Schauen wir uns zunächst die **Wirkungsdimensionen** des strategiebasierten Employer Brandings an: (Chart 2).

Die 5 Wirkungsdimensionen des strategiebasierten Employer Brandings



Quelle: Deutsche Employer Branding Akademie

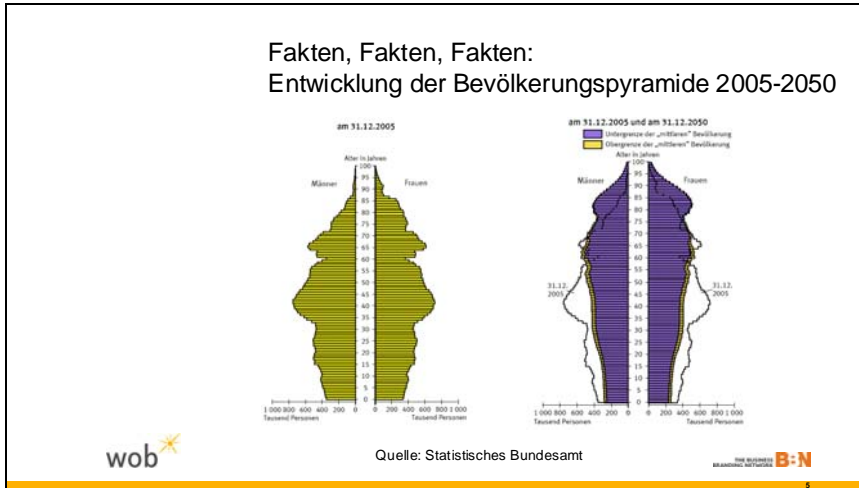
Sehr vereinfacht ausgedrückt hat Employer Branding zwei Stoßrichtungen:

1. nach innen: Die Gewinnung der Loyalität, Leistungsbereitschaft, Motivation und das Commitment der bestehenden Mannschaft. – Und das ist gerade heute eine elementare Aufgabe, die wenn sie nicht ernst genommen wird, fatale Folgen haben kann – davon später.
2. nach außen: Erhöhung der Begehrlichkeit auf dem Arbeitsmarkt, um ausscheidende Mitarbeiter ersetzen zu können und die sich öffnende Lücke schließen zu können.

Beides wirkt sich unmittelbar auf die Wettbewerbsfähigkeit aus.

Employer Branding ist ein Schnittstellenthema und bekommt eine nie dagewesene Brisanz – auch wenn schon 1997 McKinsey den Begriff „War for talents“ prägte.

Der Grund ist ein ganz einfacher: (Bevölkerungsentwicklung **Chart 3, Zitate Chart 4-6**).



Meinungen, die Fakten schaffen:
Überhören wir mal das Krisengeschrei (1)

- „Wenn sich der Fachkräftemangel weiter verschärft, gerät die internationale Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft ernsthaft in Gefahr“

Dirk Martin, BJU-Vorsitzender (Die jungen Unternehmer) 2008

THE BUSINESS RESEARCH NETWORK **B:N**

Meinungen, die Fakten schaffen:
Überhören wir mal das Krisengeschrei (2)

- „Alle Welt redet davon, dass unserer Wirtschaft das Öl und Gas ausgeht. Lange bevor das passiert, gehen uns aber die Köpfe aus“

Hilmar Schneider, Arbeitsmarktdirektor des Bonner Instituts zur Zukunft der Arbeit, 2008

THE BUSINESS RESEARCH NETWORK **B:N**

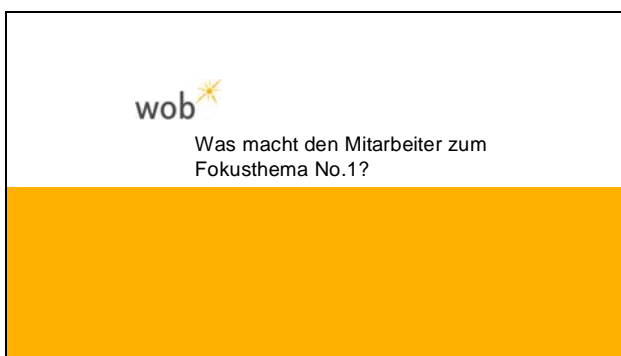
Meinungen, die Fakten schaffen:
Überhören wir mal das Krisengeschrei

- Die schwache Konjunktur ist der Grund dafür, dass Fachkräftemangel für die Wirtschaft derzeit insgesamt einen geringeren Engpass darstellt als vor vier bis fünf Jahren.. **„Gleichwohl ist die aktuelle Situation nur die Ruhe vor dem Sturm. Sinkende Schülerzahlen und damit ein rückläufiges Erwerbspersonenpotenzial werden Unternehmen die Besetzung von Stellen schon bald erschweren“**

(Ludwig Georg Braun, DIHK-Präsident (Deutsche Industrie- und Handelskammer, 2009)

Auch wenn wir im Moment fast alle unter einer Weltrezession leiden – jedes Jahr nimmt die Herausforderung auf der Personalseite aufgrund der soziodemografischen Entwicklung zu. Den Unternehmen fehlen immer mehr die wichtigsten Ressourcen für erfolgreiches Wirtschaften: qualifizierte Fach- und Führungskräfte.

Was macht den Mitarbeiter zum Fokusthema Nummer 1? (Chart 7)



1. In immer mehr Branchen verliert die rein faktische Differenzierung über Leistungsmerkmale an Bedeutung. Zu schnell lassen sich im globalen Wettbewerb technische Vorteile kopieren. Auch im BtoB-Bereich wird daher seit wenigen Jahren die Kraft der Marke als wertvollstes Gut des Unternehmens entdeckt und systematisch entwickelt.

2. Diese Marke ist aber nicht ein abstraktes Konstrukt oder kann durch reine Kommunikationsmaßnahmen geschaffen werden. Es ist vielmehr ein komplexes Wirkungsgefüge – ganz im Sinne des Urvaters der Markentechnik Hans Domizlaff. **(Chart 8 und 9)**



3. Wesentliche Parameter einer Marke – speziell im Service- und BtoB-Bereich werden heute von Menschen eingebracht. Sei es in der problemlösenden Verkaufsberatung, in der kundenorientierten Anwendungstechnik, im After-Sales-Support oder in einer kontinuierlichen Entwicklungsarbeit. Alles das erfolgt nur mit Höchstleistung, wenn sich die Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen identifizieren, die Werte teilen, Commitment auch in schwierigen Zeiten beweisen.

Studien zeigen, dass 80% der Kommunikation im BtoB-Bereich von Mensch zu Mensch erfolgt. D.h. so sehr wir als Dienstleister für Markenkommunikation mediale Botschaften schätzen – schließlich leben wir davon – so sehr ist uns

bewusst, welchen Stellenwert die Stimmigkeit aus **Ge**-sprochenem und **Ver**-sprochenem hat.

Als ganzheitlich denkende Strategen, Berater und Umsetzer, die an der Effizienz der eingesetzten Maßnahmen ein großes Interesse haben - denn letztendlich schulden wir unseren Kunden Erfolg - müssen wir uns daher auch Gedanken zum wichtigsten Erfolgsparameter machen: Dem Mitarbeiter unserer Kunden.

Employer Branding – eine interdisziplinäre Aufgabe (Chart 10)



Mit interner Kommunikation – im Rahmen von Change Prozessen, Unternehmensfusionen und Innovationsprojekten beschäftigen wir uns seit über 20 Jahren. Und haben gelernt, dass diese komplexen Themen auch nur interdisziplinär zu stemmen sind. Ein Grund, warum wir seit ca. 15 Jahren kontinuierlich mit Kollegen aus der Organisationsentwicklung zusammen arbeiten.

Wir sind selbstbewusst genug, um die Kraft guter medialer Kommunikation einschätzen zu können. Wir sind aber auch realistisch genug, um unsere Grenzen zu kennen. Daher haben wir am heutigen Tag drei Referenten eingeladen, die Ihnen Impulse aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln geben:

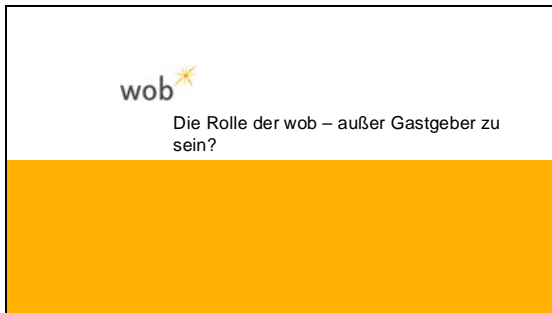
- Jochen Tscheulin, Geschäftsführer der IFOK, Institut für Organisationskommunikation,
- Thorsten Pinkepank, Head of HR Communications der BASF,
- Prof. Dr. Jochen Hörisch, einer der profiliertesten Professoren der Universität Mannheim. Germanist, Medien- und Kommunikationswissenschaftler.

Ich freue mich, dass wir heute Gäste aus der Unternehmensleitung, dem Personal-, Marketing-, Vertriebs- und Kommunikationsbereich haben. Diese Interdisziplinarität wird die Zukunft sein. Niemand kann heute das Thema Employer Branding ernsthaft alleine stemmen.

Ich würde nie im Traum auf die Idee kommen, einem Unternehmen zu erklären, dass es bei einer Agentur ein Employer Brand bestellen kann. Genauso wenig wird aber auch ein HR-Bereich ohne Marken- und Kommunikationsprofis diese Aufgabe alleine bewältigen können.

Glücklicherweise denken Universitäten mehr und mehr vernetzt und verstehen, wie viel Kraft in der Interdisziplinarität besteht. Und bildet damit Nachwuchskräfte mit offenen Köpfen heran. Mögen in dem einen oder anderen Unternehmen, noch Bereichsgrenzen zu überwinden sein. Wir sind guter Hoffnung, dass sich in der nächsten Zeit vieles bewegen wird.

Jetzt werden Sie natürlich fragen: Und was ist die Rolle der wob – außer Gastgeber zu sein? (Chart 11)



Eine Arbeitgebermarke aufzubauen ist für uns sehr eng mit der externen Unternehmensmarke verbunden. Beide können unmöglich losgelöst voneinander betrachtet werden. D.h. das gemeinsam mit unseren BBN Kollegen erarbeitete Modell „Brand Asset Management“, das Herr Dr. Wicke mit unserem Branding Bereich verantwortet und das zur Analyse, Entwicklung, Implementierung und Controlling von Marken dient, **kann** nicht nur, sondern **muss** sowohl den Aspekt der externen, als auch der internen Marke berücksichtigen. Die definierten Werte haben ihre Gültigkeit für alle Handlungen des Unternehmens.

Oder wie es der Marketing Guru Philip Kotler ausdrückt: **(Chart 13)**



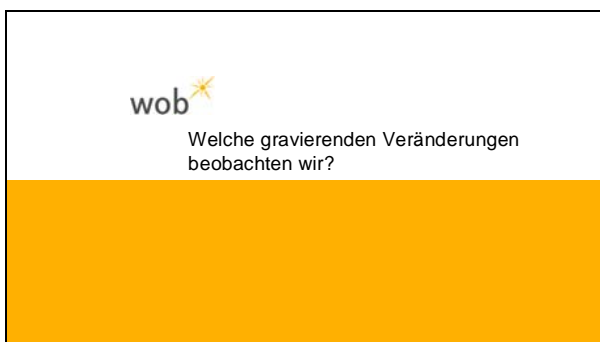


Unsere tiefe Überzeugung, dass nur integrierte Kommunikation effiziente Ergebnisse erzielt, gilt auch für Employer Branding. Eine isolierte Betrachtungsweise der einzelnen Instrumente zum Auf- und Ausbau einer Arbeitgebermarke sind genauso kontraproduktiv wie in Bezug auf den Absatzbereich.

Medienübergreifende Kommunikationskonzeptionen sind insbesondere im Personalbereich nötig, wo wesentliche Instrumente der Kommunikation mit dem Mitarbeiter das Intranet sind, Bewerber sich mehr und mehr auf Karriereportalen über ihren Arbeitgeber informieren und auch Feedback Prozesse immer häufiger online erfolgen. Was nichts an der Beliebtheit eines schwarzen Brettes, Plakats, Infolyers ändert.

Die wob hat bereits zahlreiche interne Kampagnen begleitet: Von Mergern, über Veränderungsprozesse bis zur Einführung neuer Tarifmodelle in der Metallindustrie. Der wichtigste Erfolgsfaktor: Ein hohes Commitment der Geschäftsführung und eine glaubwürdige, an den Werten des Unternehmens orientierte Kommunikation.

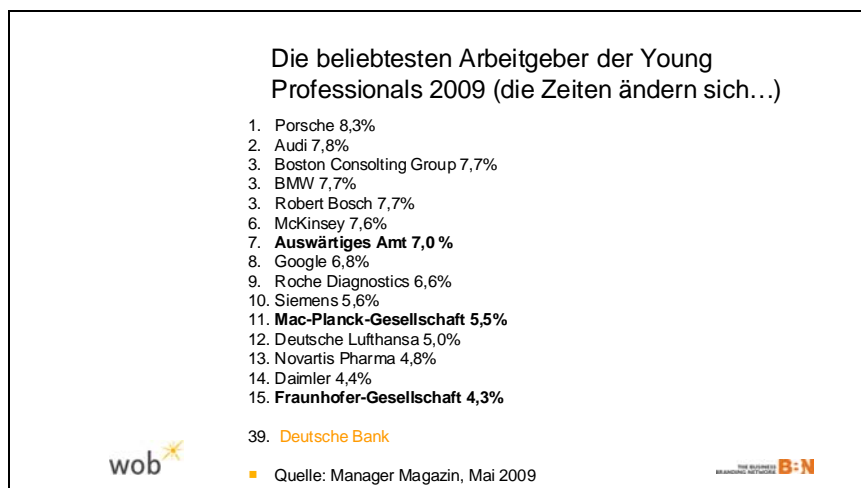
Welche gravierenden Veränderungen beobachten wir? (Chart 14)



Was bewegt uns als Beobachter des Marktes und welche gravierenden Veränderungen nehmen wir wahr, die zukünftige Kommunikationsstrategien nach innen beeinflussen werden.

1. Wir stellen eine zunehmende Sensibilisierung der Öffentlichkeit für Fehlverhalten im Bereich der Wirtschaft fest. Skandale von Großunternehmen verschwinden nicht mehr ungehört im Wirtschaftsteil, sondern werden medienwirksam inszeniert. Und sei es die Abholung eines Vorstandsvorsitzenden durch den Staatsanwalt vor laufenden Fernsehkameras.
2. Millionenboni werden nicht nur mit Unverständnis zur Kenntnis genommen sondern massiv öffentlich kritisiert. Ohne spürbaren Effekt?

Im letzten Manager Magazin wurden die Lieblingsarbeitgeber bei Young Professionals vorgestellt. Mit einer gehörigen Ohrfeige für die Deutsche Bank. **(Chart 15)** Absturz aus den Top 10 auf Platz 39.



3. Es geht aber noch weiter: Das Manager Magazin veröffentlichte im Mai einen Fairnessindex.

Werte zählen. Der Fairnessindex: Deutschlands fairste Arbeitgeber (Rang 1 bis 15)

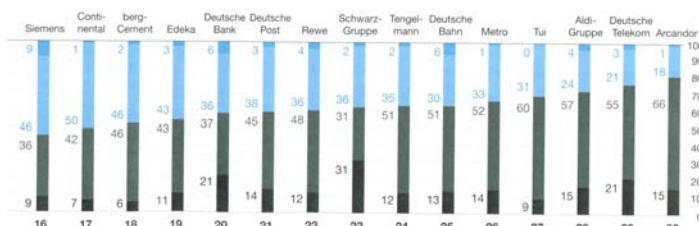
- sehr fair
- eher fair
- eher unfair
- sehr unfair



Quelle: Manager Magazin April 2009

Werte zählen. Der Fairnessindex: Deutschlands (un)-fairste Arbeitgeber (Rang 1 bis 15)

- sehr fair
- eher fair
- eher unfair
- sehr unfair

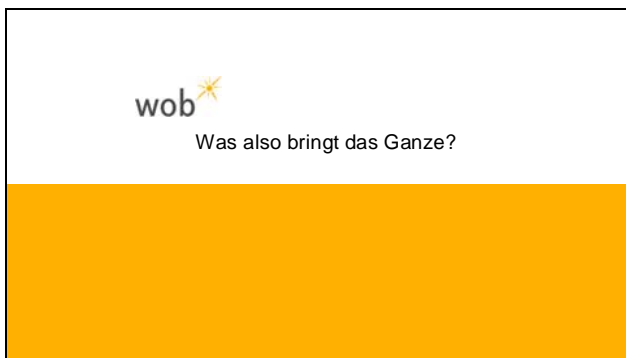


Ich kenne einen DAX 30-Konzern, bei dem der neue Vorstand sehr viel Wert auf Unternehmenskultur legt und alle Anstrengungen unternimmt, um von einem der hinteren Plätze wegzukommen. Man fürchtet nämlich um die Attraktivität als Arbeitgeber. Mit verheerenden Auswirkungen auf die Kunden – denn die Qualität der Mitarbeiter beeinflusst die Zufriedenheit der Kunden. **(Chart 16 und 17)**

4. Seit 18 Monaten demontiert eine der Perlen der DAX-Welt systematisch seine Unternehmenswerte. Und erlebt einen nie gekannten „Brain Drain“. Früher hätte man sich darüber bei der Ehefrau oder dem Frisör

ausgeweint. Heute twittert man und gibt seinen Frust in Social Communities zum Besten. Und verbrennt auf diese Art den in Jahrzehnten aufgebauten guten Ruf, der sowohl bei Mitarbeitern, als auch Kunden angeknackst ist. Geschäftsfördernd ist etwas anderes.

Was bringt also das Ganze (Charts 18)



Goodwill = Marke wird in vielen Ländern bilanztechnisch erfasst. Oftmals wird bei Mergern für die Marke mehr bezahlt, als für die physischen Assets. (z.B. vor etlichen Jahren bei Bentley und Rolls Royce) Wenn Ernst und Young in einer Studie feststellt, dass 1/3 der Merger wegen schlechter interner Kommunikation, frustrierten innerlich gekündigten Mitarbeitern scheitern, weiß man welch großes Risiko hinter einem falschen Umgang mit dem Arbeitgeber als Marke stehen.

Was sind also die Nutzen? (Chart 19-23)

Was bringt´s?: Effekte im Wirkungsbereich Unternehmenskultur

- Werte werden erlebbar gemacht
- Arbeitsklima wird verbessert
- Krankenstand wird gesenkt
- Zusammenhalt wird gestärkt
- Interne Kommunikation wird effektiver

Was bringt´s?: Effekte im Wirkungsbereich Unternehmensmarke

- Unternehmensimage wird gestärkt
- Marketing-Synergien werden erschlossen
- Unternehmenswert wird gesteigert

Was bringt´s?: Effekte im Wirkungsbereich Mitarbeiterbindung

- Mitarbeiterzufriedenheit wird verbessert
- Identifikation der Mitarbeiter wird gestärkt
- Know-how wird gebunden
- „Return on Development“ wird erhöht
- Fluktuationskosten werden gesenkt

Was bringt´s?: Effekte im Wirkungsbereich Mitarbeitergewinnung

- Arbeitgeberattraktivität wird erhöht
- Bewerberpassung wird verbessert
- Personalbeschaffungsaufwand und Recruitingkosten werden reduziert

Was bringt´s?: Effekte im Wirkungsbereich Leistung und Ergebnis

- Arbeitsqualität steigt
- Leistungsmotivation wird verbessert
- Mitarbeiterloyalität wird erhöht
- Commitment mit den Zielen des Unternehmens wird erhöht
- Eigenverantwortung wird gestärkt
- Führungsaufwand wird gesenkt

Zusammengefasst (Chart 24-27)



Denken versus Handeln

- 90% der Mittelständler meinen: „Employer Branding wird im Kampf um die Fachkräfte in Zukunft erfolgsentscheidend sein“ (lt. Studie compamedia)
- Aber: 2/3 lassen der Befragten setzen noch keine Maßnahmen um

Die 60-30-10 Regel für das Employer Branding

- 60% ist interne Analyse und interne Strategiearbeit = strategisches Personalmanagement
- 30% ist gelebte Kommunikation, wobei es vor allem um Authentizität geht
- 10% ist mediale Kommunikation mit hohen Anforderungen an Glaubwürdigkeit und Inhalt

Deshalb: Sein, statt Scheinen

- Employer Branding ist eine ganzheitliche Aufgabe – das Besondere wird erarbeitet, erkannt und nach außen und innen kommuniziert
- Employer Branding ist erfolgswirksam, wenn es um echte Werte für Akquisition, Motivation, Loyalität geht
- Employer Branding ist eine Herausforderung an Glaubwürdigkeit und Stringenz von personaler und medialer Kommunikation
- Employer Branding ist kein Schönwetterthema, sondern eine strategische Aufgabe zur Existenzsicherung

Menschen ändern sich bekanntlich entweder aufgrund von Einsicht oder von Leidensdruck. Noch ist der Leidensdruck durch die derzeitige wirtschaftliche



Situation gemildert. Da man Marken nur mit sehr langem Atem aufbauen kann. Ist es gerade jetzt an der zeit, sich mit einem Thema zu beschäftigen, das gewaltig an Dynamik zunehmen wird.

Ich wünsche Ihnen spannende Impulse und, dass wir zu diesem Top-Thema weiter in Kontakt bleiben.

