

Arbeitgebermarke = Zeitverschwendung?

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Gemeinsam einen Wert schaffen, schweißt zusammen und motiviert.
- o Je klarer eine Marke konturiert ist, desto eindeutiger werden die Ableitungen für die Personalabteilung.
- o Marke und Mitarbeiter: Erfolgreich von Innen nach Außen und von Außen nach Innen.



Regelmäßig treffen wir im Rahmen unserer Beratungsmandate auf den irrtümlichen Wunsch, eine Arbeitgebermarke entwickeln zu wollen. Gerade haben wir ein gemeinsames Bild der unternehmerischen Zukunft fixiert, die Unternehmensstrategie, den Markenkern und die rahmengebenden Elemente der Marke definiert, da folgt manches Mal die Frage: „Und wann definieren wir unsere Arbeitgebermarke?“ aus dem Kreis der Anwesenden – denn die Herausforderung, die richtigen, potenzialstarken Mitarbeiter zu finden und zu halten, möglicherweise auch in abgelegeneren Regionen, umtreibt nahezu jeden Unternehmer. Der folgende Beitrag beschreibt, warum Sie das – insbesondere im Mittelstand – nicht brauchen.

Marke im Mittelstand

Der Unternehmer oder die Unternehmerin als Marke, die Unternehmensmarke, mehrere Produktmarken und eine Arbeitgebermarke? Ein derartiges Konstrukt ist häufig langwierig in der Erarbeitung und baut eine enorme Komplexität ohne einen direkten Nutzen auf. Insbesondere im Mittelstand ist ein solches Cockpit nicht zielführend und auch nicht konsequent zu führen. Niemand kann sich die Kerne, die Leitplanken und die Grundzüge merken, die Kontur verwässert und es entsteht keine starke Marke – weder auf Arbeitgeber- noch auf Endverbraucher- oder Kundenseite. Daher empfehlen wir unseren Klienten häufig einen Markenkern zu definieren, der für die Unternehmensmarke steht und diesen konsequent in allen Bereichen durchzudeklinieren. Trifft man dabei auf unterschiedliche Produktgruppen, die möglicherweise auch differenzierte Zielgruppen ansprechen sollen, beleuchten wir deren Fokus im Sinne einer Submarke, die allerdings ganz klar, auf den Markenkern einzahlt – sofern Sie den originären Unternehmenszweck unterstützt. Bewegt man sich in völlig neues Gewässer, kann es Sinn ergeben, einen weiteren Kern aufzubauen.

Markenkern – Ein Beispiel

Nehmen wir an, der Markenkern eines mittelständischen Unternehmens, das Getränke produziert, lautet „Gemeinschaft“. Das Sortiment besteht größtenteils aus zwei Produktgruppen, die jeweils unter einem spezifischen Namen vermarktet werden. Produktgruppe 1 ist zugeschnitten auf eine junge, unternehmungslustige Zielgruppe. Produktgruppe 2 fokussiert eine ältere Zielgruppe. Es ist nicht erforderlich – sogar eher kontraproduktiv – an dieser Stelle mehrere Markenkern zu definieren. Zielführend, effektiv und steuerbar ist es, diese Produktgruppen als Submarken unter einem Kern zu betrachten und ihnen einen differenzierten Fokus zu verleihen. Das Grundbedürfnis, die Differenzierungspunkte und wesentlichen Nutzenaspekte der jeweiligen Gruppe trennscharf festzuhalten und sie unter einem Dach zu führen. So entwickeln Sie Ihr Unternehmensuniversum weiter und schaffen nicht zwei neue Satelliten. Der Fokus der Produktgruppe 1 könnte z. B. lauten „gemeinsam etwas erleben“, während der Fokus von Produktgruppe 2 lauten könnte „mit Freunden genießen“. Zu beiden Schwerpunkten entwickeln sich ein klares Bild, Möglichkeiten des Vertriebs und der Vermarktung, ergänzende Leistungen oder Innovationen in der jeweiligen Produktpalette. Während das Unternehmen bei Produktgruppe 1 z. B. versucht die Produkte auf Festivals zu platzieren, eigene Events organisiert und den Communitygedanken stärkt, entwickeln sich für Produktgruppe 2 automatisch andere Ideen – z. B. gehobenerer Gastronomie anzusprechen oder Kochkurse zu begleiten.

Psychologisch betrachtet, verhält es sich hier wie mit einem Projekt, das in unterschiedliche Teilprojekte gegliedert ist und bei dem alle Teammitglieder für das gleiche Ziel einstehen im Vergleich zu mehreren Projekten, die durch ein Unternehmen geistern und bei denen irgendwann verloren geht, wer überhaupt beteiligt ist und was erreicht werden soll.

Was bedeutet der Markenkern im Bereich Personal?

Mit der „Arbeitgebermarke“ verhält es sich wie mit den Produktgruppen. Es ist unsinnig, zu suggerieren, es handele sich um eine eigene Marke. Dagegen ist es sehr wichtig, zu definieren, was der Markenkern des Unternehmens für den Bereich Personal bedeutet. Denn man darf beide Bereiche nicht getrennt voneinander betrachten. Was Innen nicht gelebt wird, wird Außen nicht wahrgenommen – und auch umgekehrt, was ich Außen wahrgenommen habe und dann Innen als Mitarbeiter oder Bewerber anders erlebe, schadet der Marke insgesamt und sorgt für Unglaubwürdigkeit.

Wenn wir bei dem Markenkern „Gemeinschaft“ bleiben, sollte man sich exemplarisch mit folgenden Fragen beschäftigen, um den Markenkern auch auf Seiten des Personalwesens zu leben:

- o Wie werden neue Mitarbeiter im Team aufgenommen?
- o Wie werden neue Mitarbeiter im Team aufgenommen?
- o Was wird dafür getan, um das Zusammengehörigkeitsgefühl der bestehenden Mannschaft zu stärken?
- o Wie wird mit Kollegen in Elternzeit oder Kolleginnen im Mutterschutz umgegangen?
- o Wie ist der Erstkontakt zu potenziellen Bewerbern gestaltet?
- o Was findet ein Interessent auf der Unternehmenswebsite über das Team?

Gibt es eine eigene Etage für die Geschäftsführung, die eigentlich keinen Fuß mehr in die Produktion setzt, wird der neue Mitarbeiter mit einer QM-Unterweisung alleine an seinen Arbeitsplatz gesetzt, interessiert sich niemand für den neuen Erdenbürger oder wirkt das Unternehmen sehr zugeknöpft, ist das wenig markenkonform und damit unglaubwürdig – möchte man als Marke für „Gemeinschaft“ stehen.

Andersherum wird ein Schuh daraus. Ist der Markenkern mit den dazugehörigen Clustern definiert, kann sich die Personalabteilung gezielt der Frage stellen, auf welche Art und Weise der Markenkern und die jeweiligen umgebenden Cluster im eigenen Bereich umsetzbar sind und mit welchen Mitteln, man potenziellen Bewerbern, Neueinsteigern, aber auch den beste-

henden Mitarbeitern signalisieren kann, wofür das Unternehmen steht – nicht nur als Worthülse, sondern tatsächlich und erlebbar.

Je klarer die Marke zuvor definiert und je eindeutiger herausgearbeitet wurde, welchen Wert sie schafft, desto leichter fällt es, Mitarbeiter zu begeistern. Dieser Aspekt ist natürlich besonders für den Vertrieb ausschlaggebend, um Kunden durch den Mehrwert zu überzeugen, aber auch für den Bereich Personal sehr relevant. Wenn ein Mitarbeiter weiß, welchen Mehrwert das Unternehmen – und damit er selbst – täglich schafft, weiß er, was die gesamte Mannschaft vereint und zusammenschweißt, wofür sie jeden Tag einstehen und kann auch ganz klar entscheiden, ob er dazugehören möchte – was ein echtes Pfund für die Motivation, die Bindung sowie die richtige Rekrutierung ist.

Fazit

Selbstverständlich ist es keine Zeitverschwendung den Markenauftritt des Unternehmens als Arbeitgeber aktiv zu gestalten und zu entwickeln, was Sie aber nicht dafür benötigen ist eine eigene Arbeitgebermarke. Dieser Begriff ist irreführend.

Betrachten Sie die Personalabteilung wie den Vertrieb oder das Marketing. Wenn Sie einen Markenkern definiert haben, deklinieren Sie auch im Bereich Personal konsequent durch, was dieser Kern für die Personalabteilung – für die Personalsuche, Personalentwicklung und die gelebte Unternehmenskultur bedeutet und wie Sie den Markenkern auch hier spürbar werden lassen. Betrachten Sie auch hier ganz konsequent Ihre Zielgruppe, deren Bedürfnisse und Ihr entsprechendes Leistungsangebot, das idealerweise die Bedürfnisse trifft. Welche Barrieren existieren zwischen Ihnen und Ihren Kunden? Welcher Vertriebsansatz und welche Distributionskanäle wollen Sie wählen? Welche Positionierung haben Sie? Und welche Wettbewerber tummeln sich?

Wenn Sie diesen Kundenfokus – im Sinne von bestehenden und neuen Mitarbeitern – konsequent anwenden, resultieren Differenzierung zu anderen Arbeitgebern, eine gute Zusammenarbeit, Loyalität, Motivation und echte Begeisterung.

Verzichten Sie auf Platzhalter wie „teamfähig“, „robust“ oder „zielorientiert“, denn auch hier kann man von Vertrieb und Marketing lernen: Mit ähnlichen Worthülsen wie „Qualität“ oder „Pünktlichkeit“ holt man keinen begeisterten Kunden hinter dem Ofen hervor.