

Ins rechte Licht gerückt

Konzerne wie BMW, Porsche, Siemens und die Deutsche Post präsentieren sich beim Nachwuchs von ihrer besten Seite. Denn schon bald droht Bewerbermangel. Und bis dahin müssen sich Unternehmen auch als attraktive Arbeitgebermarken positionieren.

Tobias Nickels Schreibtisch quillt über. Im Jahr 2004 zählte der Leiter Recruiting von BMW 230 000 Bewerbungen. Theoretisch könnte er die insgesamt über 100 000 Beschäftigten mehr als zweimal jährlich austauschen. Die Münchner Marke beflügelt Interessenten und bringt den Personalers zum Stöhnen. Den Ansturm zu verwalten, bedeutet einen enormen Geld- und Zeitaufwand.

Das gegenteilige Extrem bei der Allianz. Fast jeder Student kennt die Produkte, aber wenige den Arbeitgeber. Der Deutschen Post und Siemens haftet wie Pech und Schwefel das Attribut Beamtenladen an, obwohl sie sich zu modernen Dienstleistern gewandelt haben. Vorstellungen sitzen fest im Kopf. Viele assoziieren mit Henkel immer noch Waschpulver, mit Bosch lauter angestaubte Schwaben.

Zwar könnten sich Personalers zurücklehnen. Bewerber gibt es genug. Doch mittelfristig richten sich die Firmen, gestützt auf demographische und konjunkturelle Prognosen, wieder auf einen „War for Talents“ ein. Employer Branding heißt das neue und alte Zauberwort, hinter dem sich eine klare Arbeitgebermarke verbirgt. Was wie

„Wir arbeiten mit einem leicht ironischen Zwei- bis Dreizeiler“, erklärt Porsche-Personalmarketer Martin Meyer.

alter Wein in neuen Schläuchen klingt, könnte die Mitarbeitersuche der Zukunft sein. Langsam bemerken Firmen ihre Image-Defizite. Ob Audi, BASF, L'Oréal oder Ikea – sie erkennen, wie wichtig ein klares Profil ist. Das Münchner Karrierenetzwerk e-fellows.net und McKinsey befragten 24 große Unternehmen. Zwei Drittel setzten den Aus- und Aufbau ihrer Corporate Brand an die Spitze der Herausforderungen im Personalmarketing. Doch die Aufgabe, so die Studie, ist für viele sehr neu. Und darin wittern Spezial-Dienstleister ihre Chance. Chris-

ta Matthäus, geschäftsführende Gesellschafterin von Cubus Personalmarketing, Düsseldorf, prognostiziert einen sprunghaften Bedarf. Defizite münden jedoch noch zu selten in ausgefeilte Konzepte.

Um sich gegen Mappen-Massen und Vorurteilsmief zu schützen und begehrte Aspiranten zu gewinnen, müssen Human-Resources-Manager ihr Unternehmen trennscharf vom Wettbewerb positionieren. Doch der Anteil reiner Employer-Branding-Etats, schätzt Thomas Kleb, Geschäftsführer der Kienbaum-Tochter Terra Personalmarketing in Gummersbach, liegt derzeit höchstens bei 20 Prozent der Aktivitäten im Personalmarketing. Viele Auftraggeber erkennen das Thema nicht. Andere vernachlässigen die Grundregel, die eigene, besondere Identität herauszuarbeiten (siehe Kasten). „Häufig stehen in den Stellenanzeigen Floskeln wie ‚wir bieten hohe Gestaltungsspielräume, schnelle Verantwortung und flexible Arbeitszeiten‘“, sagt Kleb.

Mancher scheut in Zeiten geschrumpfter Etats die Kosten für einen unverwechselbaren Auftritt. „Das Konzept kostet einen gehobenen Mittelständler nicht unter 25 000 Euro“, rechnet denn auch Personal-Fachfrau Matthäus vor. Für einen Konzern veranschlagt sie ab 100 000 Euro aufwärts. Um anschließend Image- und Stellenanzeigen, Messestände, Internet-Auftritt und Broschüren in eine einheitliche Form zu gießen, werden noch einmal sechsstellige Beträge fällig.

Bekanntere Markennamen und Produkte helfen bei der Positionierung. So können Porsche oder BMW über Bewerbungen nicht klagen, im Gegenteil. Anders bei der Allianz. „99,7 Prozent der Studenten kennen zwar unsere Marke“, sagt Diana Seibold, die das Personalmarketing leitet. Als Arbeitgeber war der Branchenriesen aber bis vor einigen Jahren wenig

Das eigene Unternehmen als Perle: Nur mit einem entsprechend aufgeladenen Image lässt sich der „War for Talents“ gewinnen.

profiliert. Das langweilige Image von Versicherungen macht die Sache nicht leichter. „Ein Sportwagen sieht eben schicker aus als eine Police“, weiß Seibold.

Dass ein Großunternehmen wie ThyssenKrupp Fernsehspots schaltet, ist bislang die große Ausnahme. „Wir müssen auf dem Personalmarkt systematisch Markenpflege betreiben“, sagt Jürgen Claassen, Leiter Corporate Communications. Die Düsseldorfer Agentur Citigate SEA verknüpft dafür die Image-Kampagne des Konzerns mit Employer-Branding-Elementen.

Personal-Strategen streiten zwar, ob es die persönliche Ansprache durch „echte“ Mitarbeiter sein muss. Doch das Modell hat seine Befürworter. Und das durchaus mit Erfolg. Die Allianz lässt in der aktuellen Hochschulkampagne ihre Beschäftigten in eigenen Gebäuden ablichten. ThyssenKrupp hat sich für die Kinder von Angestellten entschieden. Einer davon ist der neunjährige Jonas, der im Slogan „Mein Papa macht sichere Autos ganz leicht“ – über die Arbeit seines Vaters Thomas Flöth im Automobilrahmenbau erzählt.

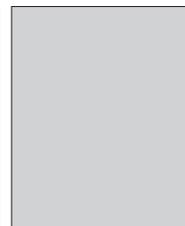
Seit dem Start 2001 gaben die Düsseldorfer für die Kampagne rund 40 Millionen Euro aus. 13 TV-Spots und 20 Anzeigenmotive wurden produziert. Der 1999 entstandene Industriegüterkonzern mit 91 000 Mitarbeitern in Deutschland will neben Kunden, Anlegern und Angestellten auch Hochschüler ansprechen. ThyssenKrupp, wo jährlich zwischen 100 und 200 Ingenieure von der Hochschule eingestellt werden, klagt über einen Mangel an qualifiziertem Nachwuchs.

Schuld daran: die generell gestiegene Nachfrage seitens der Wirtschaft und die geringe Studentenzahl in technischen Fächern. Die Kampagne hat in der Zielgruppe laut TNS Emnid inzwischen eine gestützte Bekanntheit von 80 Prozent. Im Absolventen-Barometer des Berliner Instituts Trendence stieg der Konzern bei den Ingenieuren nach oben, von Platz 39 (2000) auf Platz 16 (2004). Branding-Spezialisten wie der Düsseldorfer Berater Michael Coenen (Kunden: Mineralbrunnen Überkingen-Teinach, Nappo) loben den Ansatz:

„Ich bin belächelt worden, als ich das erste Mal von Employer Branding sprach“, erinnert sich Siemens-Mann Franz Lutje.

„Das ist klug, wie eine Idee Investoren, Endverbraucher und Bewerber erreicht.“ Nun müsse man jedoch überprüfen, fordert der Markenexperte von Coenen-Poos, ob der Look der Spots und Anzeigen noch zeitgemäß sei.

Ebenfalls ein Klassiker ist die „Go.Spin the Globe“-Kampagne von Siemens. Die Anzeigen laufen in Karriereblättern wie *FAZ-Hochschulanzeiger*, *Uni-Spiegel* und *Zeit Chancen*, in technikhnen Titeln wie *VDI*



Thyssen-Personaler Jürgen Claassen wirbt mit Image-Motiven um neue Mitarbeiter.

Nachrichten und Computerwoche sowie in BWL-orientierten Zeitschriften wie *Brand Eins* und *Harvard Businessmanager*. Dazu kommen noch Titel wie *SZ Wissen* und *Neon*. Seit 2000 investierte der Konzern insgesamt einen siebenstelligen Euro-Betrag.

„Ich bin belächelt worden, als ich das erste Mal von Employer Branding sprach“, erinnert sich Franz Lutje. Der Begriff zeige, meint der Director Personalmarketing, dass sich etwas Neues im Unternehmen tut. Lutje wollte keine von grauen Balken umrahmten Produktbilder, keine Grüße vom Grauen Planeten mehr. Er wollte beweisen, dass ein Mischkonzern genauso vielseitig sein kann wie ein Automobilhersteller, obwohl der ein jüngeres Image hat.

„Siemensianer ist für mich ein veralteter Begriff“, moniert Lutje, „der für eine sicherheitsorientierte Mentalität steht.“ Seit den Neunzigern sei der Konzern viel dynamischer geworden. Deshalb drehen auf den mittlerweile 15 Basismotiven junge Leute am Globus. Klassische Anzug-Testimonials mit Konferenz-Atmosphäre werden bewusst vermieden. „Das würde nur das alte Image der Behörde verstärken“, fürchtet Lutje. Der Manager hat schon einen Wesenswandel bemerkt. Wenn er spät abends durchs Haus geht, brennt in den Büros noch Licht. Lutje ist stolz darauf, dass Siemens seit Jahren im Trendence-Ranking trotz negativer Presse und Entlassungswellen bei den Ingenieuren und Wirtschaftswissenschaftlern einen vorderen Platz hält.

Wenn Rainer Schulze bisher diese Listen studierte, war das für ihn eine trostlose Pflichtübung. Denn die Deutsche Post World Net (DPWN) tauchte in den Rankings der begehrtesten Arbeitgeber nie unter den ersten 30 auf. „Wir haben uns in vergleichsweise kurzer Zeit von 15 Jahren radikal verändert“, weiß der Director Corporate HR Marketing. „Aber viele glauben immer noch, dass bei uns die Leute Briefe von A nach B tragen.“ Dieses Image, beschloss Schulze, müsse sich ändern. Schließlich beschäftigt der Bonner Konzern rund 380 000 Mitarbeiter in 220 Ländern und bietet in den drei Großsparten Deutsche Post AG

Sechs Grundregeln fürs Employer Branding

- 1 Ein gehobener Mittelständler muss mit Kosten ab 25 000 Euro allein für ein Konzept rechnen. Konzerne kalkulieren ab 100 000 Euro.
- 2 Definieren Sie genau, was Ihr Unternehmen im Kern ausmacht. Fusionen, Zu- und Verkäufe sowie neue Kunstnamen erschweren das Herausarbeiten einer klaren Arbeitgeber-Identität.
- 3 Keine Floskeln in Personalanzeigen. Stellenangebote mit „hohen Gestaltungsspielräumen, schneller Verantwortung und flexiblen Arbeitszeiten“ schaltet jeder.
- 4 Wenn Sie einen Dienstleister einbinden wollen: Spezialagenturen befassen sich schon länger mit Employer Branding als die großen Networks. Deren Stärke ist ihre internationale Ausrichtung. Konzerne wie Siemens setzen auf beide Arten von Dienstleistern.
- 5 Achten Sie auf Sprache und Bild. Sie müssen zum übrigen Corporate Wording und Design des Unternehmens passen.
- 6 Üben Sie sich in Geduld. Ein Arbeitgeber-Image lässt sich nicht in sechs Monaten verändern, realistisch ist ein Horizont von drei bis fünf Jahren.

Porsche-Mann
Martin Meyer:
„Bewerber,
die bei uns
eine Luxuswelt
erwarten,
werden
enttäuscht.“



Sie wollen Ihre Karriere beschleunigen?
Wir bieten sechs Vorwärtsgänge und keinen zurück.
Interessiert? Wir suchen Sie als

Projektleiter/in Prozessoptimierung
Referenz: 186-2008-021

Sie Verantwortungsbereich umfasst die Planung, Leitung und Durchführung von Projekten zur Optimierung von Geschäftsprozessen. Dabei liegt Ihr Schwerpunkt in einem Kunden- und Prozessmanagement und in einem interdisziplinären Team der Funktionen Porsche umfasst werden, dass Ihnen vor uns auf Ihre Bewerbung.

Sie werden Sie ein Ihre besonderen Berufserfahrungen mit Gestaltung und organisatorischen Fähigkeiten unter Angabe von Name/PLZ an folgende Adresse:
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG/Personalabteilung
Personalarbeitung
Postfach 1
70435 Stuttgart

Sie haben ein Studium der Wirtschaftswissenschaften oder Ingenieurwissenschaften abgeschlossen. Sie sind ein engagierter, zielorientierter, selbstständiger Mitarbeiter mit ausgeprägter Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit. Sie sind bereit, sich in einem internationalen Umfeld zu engagieren. Sie sind bereit, sich in einem internationalen Umfeld zu engagieren. Sie sind bereit, sich in einem internationalen Umfeld zu engagieren.

Mehr Informationen zu Porsche AG und anderen Stellengruppen finden Sie unter www.porsche.de/personal



(Brief), DHL (Express/Logistik) und Postbank (Finanzdienstleistungen) und im expandierenden, hausinternen Consulting vielfältige internationale Aufgaben. Deshalb lobte der Human-Resources-Manager eigens einen Employer-Branding-Etat aus.

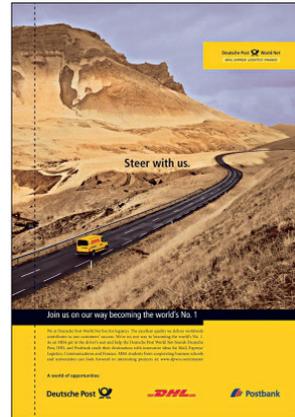
Post startet Personalkampagne

Die neue Kampagne (Kreation: Publicis, Berlin) ist 2005 mit einem sechsstelligen Euro-Betrag budgetiert. Der Konzern schaltet Image-Motive in Titeln wie *Karriere* und *FAZ-Hochschulanzeiger* sowie Stellenanzeigen für die einzelnen Sparten in überregionalen Medien wie *SZ* und *FAZ* und Lokalzeitungen wie dem *Kölner Stadtanzeiger*. Noch sucht Schulze zwar nicht großflächig nach Mitarbeitern, aber er will den Konzern rechtzeitig in Position bringen.

In einem internen DPWN-Papier wird der Aufbau einer starken und attraktiven Arbeitgebermarke gefordert. Nun fährt in der Kampagne ein DHL-Transporter durch zerklüftetes Gebirge, um Dynamik, Pio-

niergeist und die Erschließung neuer Wege zu suggerieren. Markenberater Michael Coenen ist nicht gerade begeistert. „Schon der Claim ‚Eine Welt voller Chancen‘ klingt total nichtssagend.“ Für ein Musterbeispiel des Employer Branding hält Coenen dagegen die Porsche-Motive: „Das ist perfekt, wie die Marke in der gesamten Kommunikation identisch auftritt.“ Dabei ist es noch nicht lange her, als die Stuttgarter nur hier und da eine Anzeige schalteten, um Ingenieure zu suchen. Dann richtete der Sportwagenhersteller unter Leitung von Martin Meyer ein Personalmarketing ein. Inzwischen hat die Frankfurter Hausagentur von Klaus Erich Küster Wording und Motive stark an den Gesamtauftritt angelehnt.

„Wir arbeiten mit einem leicht ironischen Zweibis Dreizeiler und einem Produktfoto als Eye-Catcher“, erklärt Meyer. „Mit einem Porsche kann sonst keiner werben.“ Einmal im Geschäftsjahr werden die 25 Print- und Online-Anzeigen überarbeitet und an die neuesten Modelle angepasst. Beim Cayenne spielten die Schwaben über die Wortwahl „ungewohnte Wege“ mit dem Thema Geländefahrt. Der neue 911er inspirierte sie zu Slogans wie „bei uns sitzt der Motor hinten und das Zündschloss links. Und was



Bewerbersuche im Gebirge: Die Deutsche Post will endlich ihr Briefträger-Image loswerden und installierte eine eigene Employer-Branding-Kampagne.

machen Sie anders als alle anderen?“. Meyer warnt vor falschen Rückschlüssen vom Produkt auf den Arbeitsplatz: „Bewerber, die bei uns eine Luxuswelt erwarten, werden enttäuscht.“

Bei BMW will Tobias Nickel Angebot und Nachfrage endlich in den Griff bekommen. Die Situation ist schizophoren. Der Vorstand hat die Attraktivität als Arbeitgeber zum Kernziel erklärt und der Personaler kämpft mit Hunderttausenden von Mappen. Dennoch sieht er Defizite vor allem bei der Ansprache von Informatikern. Rasant wandert immer mehr

Elektronik ins Auto. Damit konkurriert BMW konkurriert bei der Suche nach IT-Nachwuchs mit Siemens oder Microsoft.

Ob daran Klink, Liedig scheiterte? Die Münchner Agentur musste den Personalmarketing-Etat gegen Huth + Wenzel, Frankfurt, und Plantage, Berlin, verteidigen und verlor. Die Berliner fanden eine Gleichung für die begehrte Zielgruppe. Sie gewannen mit der pseudomathematischen Formel „Erfolg = Wissen hoch Leidenschaft“. Markenexperte Michael Coenen hat allerdings seine Zweifel an dem Claim, der etwas an die Deutsche Bank erinnere („Leistung aus Leidenschaft“). „Das ist nicht das Corporate Wording von BMW“, moniert er. Personaler Nickel stört's nicht. Er möchte nicht „die meisten, sondern die besten“ Bewerber. Und wenn die Formel dabei hilft...

Dorothee Rothfuß; job@wuv.de

Spezialisten versus Networks

Wer Hilfe beim Aufbau des Arbeitgeber-Images sucht, kann zwischen Personalmarketingagenturen und Beratungs-Networks wählen. Eine Reihe kleiner Anbieter spezialisiert sich auf Konzepte, Anzeigen oder beides. Neben dem Dienstleister Terra, Gummersbach, besetzt beispielsweise Cubus, Düsseldorf, das Thema Employer Branding. Die Gummersbacher Firma und der Kölner Recruiting-Spezialist Refline lobten sogar einen Preis für die beste vorläufige Absage aus. Eine witzige Idee, die bei Unternehmen Anklang fand und 50 verschiedene Firmen – von Coca-Cola bis Otto – zum Mitmachen bewog.

Im Vergleich zu den großen Image-Kampagnen sind im Employer Branding keine Reichtümer zu verdienen. Die wirtschaftliche Abkühlung hat auch auch Personalmarketing-Etats nicht verschont. Aber auf der Suche nach Zusatzgeschäft ziehen die großen Netzwerke nach. „Employer Branding gewann in den vergangenen 18 Mo-

naten sehr stark an Bedeutung“, erklärt Sebastian Schmidt, Mitglied der Geschäftsleitung von Publicis, Berlin. Seine Agentur präsentiert sich auf talentvillage.com mit Saatchi & Saatchi und anderen als loser internationaler Zusammenschluss. Die Berliner behaupteten sich im Pitch von Deutsche Post World Net gegen drei kleine und einen großen Wettbewerber.

Ogilvy & Mather Frankfurt betreut schon seit sechs Jahren die preisgekrönte Siemens-Kampagne „Go. Spin the Globe“ (Fotos: Jo Magrean, Paris), flankiert vom kleinen Hamburger Personalwerber Dr. Schmidt & Partner, der im deutschsprachigen Raum die Stellenanzeigen koordiniert. Schlechte Zeiten für Agenturen hingegen bei der Allianz. Seit über einem Jahr hat Diana Seibold keine Kreativ-Leistungen mehr eingekauft. „Ich bin überzeugt, dass wir das mit unserem Know-how selbst stemmen können“, sagt die Leiterin Personalmarketing. doro