

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung</b>	<b>13</b>
<b>Geleitwort von Prof. Dr. Manfred Bruhn</b>	<b>15</b>
<b>1 Wie Sie wirklich Arbeitgebermarke werden – und dieses Handbuch Sie dabei begleitet</b>	<b>17</b>
<b>2 Einleitung: Arbeitgebermarke – Kontext und Ziele</b>	<b>23</b>
2.1 Employer Branding im Kontext Marke	23
2.1.1 Employer Branding und Corporate Branding	23
2.1.2 Employer Branding als Teil der internen Markenbildung	25
2.1.3 Employer Branding ist mehr als Personalmarketing	26
2.2 Start und Ziel des Employer Branding	27
2.3 Der Weg zur Arbeitgebermarke – In 18 Schritten	28
2.3.1 Die drei Ebenen der Markenbildung	29
2.3.2 Interne Einflussfaktoren: Informell schlägt formell	30
2.3.3 Externe Einflussfaktoren: Achtung, Zielgruppen!	32
2.3.4 Das Employer-Branding-Prozessmodell	33
<b>3 Vorbereitung und Projektstart</b>	<b>39</b>
3.1 <b>Schritt 1:</b> Richtig argumentieren, intern überzeugen	41
3.2 <b>Schritt 2:</b> Rollen und Verantwortlichkeiten klären	50
3.2.1 Projektleitung	50
3.2.2 Projektteam	52
3.2.3 Steuerungsausschuss	52
3.2.4 Soundingboard	53
3.3 <b>Schritt 3:</b> Richtig starten	58
3.3.1 Projektbausteine und Abläufe	59
3.3.2 Einbindung externer Dienstleister	60
3.3.3 Management von Zielen und Erwartungshaltungen	62
3.3.4 Ressourceneinsatz und Kapazitätsplanung	62
3.3.5 Zuschnitt des Projektablaufs	65
3.3.6 Begriffe und Projektkommunikation	66
3.4 Interview: Vorbereitung und Start eines Employer-Branding-Projekts (SAS Deutschland)	69
3.5 Interview: Vorbereitung eines Employer-Branding-Projekts (Engelhard Arzneimittel)	75

<b>4</b>	<b>Fundamente legen: Analyse und Strategie</b>	<b>83</b>
4.1	<b>Schritt 4:</b> Inventur – Blick auf die internen Rahmenbedingungen	85
	4.1.1 Strategische Rahmenbedingungen	88
	4.1.2 Atmosphärische Rahmenbedingungen	89
4.2	<b>Schritt 5:</b> Umfeld erkunden – Arbeitsmärkte, Zielgruppen und Wettbewerber	90
	4.2.1 Arbeitsmarktanalyse	91
	4.2.2 Arbeitgeberimage-Untersuchungen	93
	4.2.3 Zielgruppenpräferenzanalyse	97
	4.2.4 Wettbewerberanalyse	103
4.3	<b>Schritt 6:</b> Die Sollperspektive erheben	110
	4.3.1 Die Arbeitgebermarke in Veränderungsprozessen	112
	4.3.2 Vorbereitung der Interviews zur Sollperspektive	116
	4.3.3 Ziele und Durchführung der Interviews zur Sollperspektive	117
	4.3.4 Befragung weiterer wichtiger Stakeholder	120
	4.3.5 Der richtige Zeitpunkt im Prozessablauf	121
4.4	<b>Schritt 7:</b> Kulturanalyse mit Mitarbeitern	121
	4.4.1 Unternehmenskultur: Zentraler Erfolgsfaktor der Arbeitgebermarkenbildung	123
	4.4.2 Inhalte der Arbeitgebermarkenbildung: Von Hygienefaktoren zu Identifikationsfaktoren und Differenziatoren	128
	4.4.3 Die Methode: „Trüffelgruppen“	131
	4.4.4 Organisation und Durchführung	137
4.5	<b>Schritt 8:</b> Positionierungsstrategie – Profilthemen erkennen und Richtung einschlagen	140
	4.5.1 Das Qualitätsdreieck der Arbeitgeberpositionierung	141
	4.5.2 Relevanzgrade der Analyseergebnisse für die Positionierung	143
	4.5.3 Vorgehen zur Ermittlung der Arbeitgeberprofilthemen	146
	4.5.4 Organisationale Konsequenzen der Positionierungsentscheidung	151
	4.5.5 Umgang mit ambivalenten Themen – Die Effektivität der Ehrlichkeit	153
	4.5.6 FUTURA AG – Musterbeispiel für die Selektion von Profilthemen	155
4.6	<b>Schritt 9:</b> Die interne Validierung – Bei den Mitarbeitern rückversichern	158
	4.6.1 Vorbereitung und Durchführung der Validierung	160
	4.6.2 Den Profilthemen für die Validierung Leben einhauchen	160
	4.6.3 Musterbeispiel: „Short Story“ der FUTURA AG	161
	4.6.4 International validieren	164
4.7	<b>Schritt 10:</b> Die Arbeitgeberpositionierung definieren	165
	4.7.1 Arbeitgeberpositionierung oder EVP? Die Tücken der Begrifflichkeiten	168
	4.7.2 Inhalte der Arbeitgeberpositionierung	171
	4.7.3 Funktionen und Bausteine der Arbeitgeberpositionierung	173
	4.7.4 Musterbeispiel: Die Arbeitgeberpositionierung der FUTURA AG	176
	4.7.5 Zweite Validierung – Ja oder Nein?	178

4.8	<b>Schritt 11: Kommunikationskonzept – Ihre Arbeitgebermarke zielgruppengerecht kommunizieren</b>	179
4.8.1	Kommunikationspyramide: Die drei Ebenen der Arbeitgeberkommunikation	181
4.8.2	Segmentierung von Zielgruppen	185
4.8.3	Entwicklung von zielgruppenspezifischen Botschaften	188
4.8.4	Zielgruppen-Themen-Matrix: Baukasten für alle weiteren Themen des Arbeitgebers	190
4.9	Interview: Employer-Branding-Analyse und Strategieentwicklung (TÜV SÜD)	194
4.10	Interview: Employer-Branding-Analyse und Strategieentwicklung (Schweizerische Bundesbahnen)	199
4.11	Interview: Wirkung von Arbeitgebermarkenbildung in Transformationsprozessen (Vattenfall Group)	205
<b>5</b>	<b>Die Arbeitgebermarke in der Organisation verankern</b>	<b>209</b>
5.1	<b>Schritt 12: Implementierung der Arbeitgeberpositionierung im Unternehmen</b>	213
5.1.1	Implementierung der Arbeitgeberpositionierung in die HR-Geschäftsprozesse	214
5.1.2	Einführung der Arbeitgeberpositionierung bei Führungskräften und Mitarbeitern	215
5.1.3	Schulung der im Bewerberkontakt stehenden Mitarbeiter	220
5.1.4	Employer-Branding-Arbeitshilfen	220
5.2	<b>Schritt 13: Die Arbeitgebermarke dauerhaft in der Organisation verankern</b>	224
5.2.1	Führungskräfte – Kronzeugen der Arbeitgebermarke	226
5.2.2	Personalmanagement – Spiegelfläche Ihrer Positionierung	228
5.2.3	Interne Kommunikation – Die Verankerung flankieren	229
5.2.4	Gestaltung der Arbeitswelt – Beweis der Arbeitgebermarke	232
5.2.5	Internes Employer Branding garantiert Social-Media-Erfolg	233
5.2.6	Musterbeispiel: Internes Employer Branding der FUTURA AG	234
5.3	Interview: Verankerung der Arbeitgebermarke in der Organisation (Orthomol)	236
5.4	Interview: Verankerung der Arbeitgebermarke in der Organisation (Gira)	240
<b>6</b>	<b>Die Arbeitgebermarke extern kommunizieren</b>	<b>245</b>
6.1	<b>Schritt 14: Strategie werblich umsetzen – Agenturpartner finden und Kreativkonzept entwickeln</b>	247
6.1.1	Kreativkonzept – Definition und Verwendung	248
6.1.2	Vorgehen: Die Entwicklung eines Kreativkonzepts planen, terminieren und budgetieren	249
6.1.3	Agenturscreening: Die passende Agentur finden	252
6.1.4	Creative Brief: Die Agentur in die richtige Richtung schicken	254
6.1.5	Agenturpitch: Ein gutes Kreativkonzept erkennen	257
6.1.6	Entwicklung und Umsetzung: Ein Kreativkonzept zum Leben erwecken	260

6.2	<b>Schritt 15: Kommunikationsdramaturgie – Medien und Maßnahmen planen</b>	263
6.2.1	Phasenmodell der Arbeitgeberkommunikation	266
6.2.2	Parameter der Kommunikationsplanung	269
6.2.3	Musterbeispiel: Die crossmediale Kommunikationsplanung der FUTURA AG	273
6.3	<b>Schritt 16: Erscheinungsbild – Den Arbeitgeberauftritt konsistent gestalten</b>	277
6.3.1	Anforderungen der Markenbildung an den Arbeitgeberauftritt	279
6.3.2	Management des Arbeitgeberauftritts	282
6.4	<b>Schritt 17: Die Arbeitgebermarke extern kommunizieren</b>	284
6.4.1	Personalmarketing	286
6.4.2	Networking	290
6.4.3	Testimonials, Empfehlungsprogramme, Markenbotschafter	291
6.4.4	Recruiting und Bewerbermanagement	293
6.4.5	Active Sourcing: Die Zukunft des Recruitings	295
6.4.6	Corporate Reputation	298
6.5	Spezial: Social Media Employer Branding	299
6.5.1	Social Media Management im Employer Branding	302
6.5.2	Aus der Praxis gegriffen – Die Etablierung der Arbeitgebermarke im Social Web und mittels Social Media	314
6.6	Interview: Externes Employer Branding (Techniker Krankenkasse)	323
<b>7</b>	<b>Die Arbeitgebermarke steuern und messen</b>	<b>331</b>
7.1	<b>Schritt 18.1: Employer Brand Management und -Controlling</b>	334
7.1.1	Von Beruf: Employer Brand Manager – Ein Profil	335
7.1.2	Steuerungssystematik: Personen, Plattformen, Prozesse	338
7.2	<b>Schritt 18.2: Employer Brand Controlling</b>	340
7.2.1	Der Faktorenkreis des Arbeitgebermarkenerfolgs	341
7.2.2	Beitrag der Arbeitgebermarke zur Balanced Scorecard	346
7.2.3	Entwicklung eines individuellen Kennzahlensystems	348
<b>8</b>	<b>Realistisch investieren:</b>	
	<b>Budget-Orientierungswerte</b>	<b>353</b>
8.1	Selbstcheck: Welches Budgetszenario passt zu Ihnen?	355
8.1.1	Welcher Organisationstyp sind Sie?	355
8.1.2	Welcher Vorgehenstyp sind Sie?	359
8.2	Tabellarische Übersichten der Budgetszenarien	363
8.2.1	Budgetszenarien für die Entwicklung der strategischen Grundlagen (normative Ebene)	363
8.2.2	Budgetszenarien für die Verankerung der Arbeitgebermarke in der Organisation (interne Implementierung)	366

8.2.3	Budgetszenarien für die Aktivierung der Arbeitgebermarke im Arbeitgeberauftritt (externe Implementierung)	369
8.3	Budgetspannen für ausgewählte operative Maßnahmen	372
<b>9</b>	<b>Fallstudien Employer Branding</b>	<b>373</b>
9.1	Fallstudie sd&m AG	373
9.1.1	Portrait sd&m AG, München/Deutschland	373
9.1.2	Projekthintergrund: Mehr Einstellungen bei weniger Bewerbungen	374
9.1.3	„Anziehend passgenau“ – Interview mit Julia Andersch, Leiterin Recruiting und Personalmarketing, sd&m	378
9.1.4	Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps	380
9.1.5	Projektbausteine und -verlauf	381
9.2	Fallstudie Orthomol pharmazeutische Vertriebs GmbH	384
9.2.1	Portrait Orthomol pharmazeutische Vertriebs GmbH, Langenfeld/Deutschland	384
9.2.2	Projekthintergrund: Überzeugung, die ansteckt	385
9.2.3	„Orthomolist mit Leib und Seele“ – Interview mit Gesche Hugger, Geschäftsführerin, Orthomol	388
9.2.4	Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps	392
9.2.5	Projektbausteine und -verlauf	393
9.3	Fallstudie Schweizerische Bundesbahnen	396
9.3.1	Portrait Schweizerische Bundesbahnen SBB, Bern/Schweiz	396
9.3.2	Projekthintergrund: Zugluft – Frischer Wind für die Arbeitgebermarke SBB	397
9.3.3	Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps	400
9.3.4	Projektbausteine und -verlauf	401
9.4	Fallstudie Techniker Krankenkasse	402
9.4.1	Portrait Techniker Krankenkasse, Hamburg/Deutschland	402
9.4.2	Projekthintergrund: Seien Sie versichert, Sie dürfen gespannt sein.	402
9.4.3	Interview mit Nils Becker, Projektleiter Employer Branding, Techniker Krankenkasse (TK)	406
9.4.4	Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps	408
9.4.5	Projektbausteine und -verlauf	409
9.5	Fallstudie Gira Giersiepen GmbH & Co. KG	413
9.5.1	Portrait Gira, Radevormwald/Deutschland	413
9.5.2	Projekthintergrund: Gelebte Verbindlichkeit und freie Hand für Pioniere	413
9.5.3	„Wir wollen gefordert werden“ – Interview mit Martin Brochhaus, Leiter Personal und Prokurist sowie Projektleiter Employer Branding, Gira	418
9.5.4	Erfahrungen, Lerneffekte, Tipps	420
9.5.5	Projektbausteine und -verlauf	421

<b>10</b>	<b>Employer-Branding-Blogliste</b>	<b>423</b>
	<b>Portrait der Gastautoren</b>	<b>437</b>
	Kai Deininger	437
	Regina Esslinger	438
	Prof. Dr. Martin Grothe	439
	Robindro Ullah	439
	Christine Voelk	440
	Portrait des Autors	441
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>443</b>