MFB report

Ausgabe 15 – März 2012

Das MFB-Kundenmagazin – www.mfbresultants.com

THEMEN IN DIESER AUSGABE

EMPLOYER BRANDING ALS KONTINUIERLICHER PROZESS

UNTERNEHMENSKULTUR ALS SCHLÜSSEL ZUM MARKENERFOLG

EMPLOYER BRANDING IM MITTELSTAND

VERANTWORTUNG LEBEN: BEISPIELE AUS DER MFB-PRAXIS

MFB

Manage Future Business

Ihnen einen guten Tag, verehrte Leserinnen und Leser,

die Unternehmen stöhnen über den Fachkräftemangel. Gleichzeitig werden aber Know-how und Talent gerade bei mittelständischen Unternehmen immer dringender gebraucht, denn in den meisten Branchen steigen die Anforderungen kontinuierlich.
Professionelles, auf das Unternehmen zugeschnittenes Employer Branding hilft, personalbedingte Wettbewerbs- und Wachstumsdefizite zu beheben. Es gibt dem Unternehmen die Chance zu sozialem und gesellschaftlichem Engagement, macht es gleichzeitig zur attraktiven Arbeitgebermarke und positioniert es nach innen wie nach außen als „Employer of Choice".

Ihre

Monika Frick-Becker

VORWORT

EMPLOYER BRANDING IM MITTELSTAND: AUF DEM WEG ZUR ERFOLGREICHEN UNTERNEHMENSMARKE

Jedes Jahr fehlen deutschen Unternehmen tausende Fach- und Führungskräfte. Spezialisten aus bestimmten Bereichen, zum Beispiel aus technischen Berufen, Marketing und Verkauf, sind rar, und die demografische Entwicklung zeigt, der bereits bestehende Fach- und Führungskräftemangel wird sich weiter ausweiten. Vor allem mittelständische Unternehmen machen sich Sorgen um ihre zukünftige Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit.

DEMOGRAFISCHER WANDEL

Herausforderung	Risiken
Demografischer Wandel	Brain Drain
▼	▼
Fach/-Führungs-kräftemangel	Innovationsfähigkeit
▼	▼
Arbeitgeberattraktivität	Wettbewerbsfähigkeit

Dem Management wird zunehmend klar: Wer sich heute nicht auf den sogenannten „War for Talents" einstellt, wird in wenigen Jahren vor einem großen Problem stehen. Wie kann eine proaktive Unternehmenspolitik vor diesem Hintergrund aussehen? Mit plakativen Allgemeinplätzen in Stellenausschreibungen lassen sich die begehrten „High Potentials" jedenfalls nicht mehr hinter dem Ofen hervorlocken. Wollen sie im Kampf um die Besten erfolgreich sein, müssen Arbeitgeber die Interessen von Unternehmen und Mitarbeitern so gut wie möglich zusammenführen. Auf diesem Wege gelingt es ihnen, ihre Firma zu einer begehrten Employer Brand auszubauen, zu einem Unternehmen mit einem einzigartigen Profil, einem positiven Arbeitsumfeld und einer attraktiven Markenbotschaft.

STARKE MARKEN WERDEN NICHT GEBOREN: **EMPLOYER BRANDING ALS KONTINUIERLICHER PROZESS**

Der strategische Aufbau und die dauerhafte Positionierung einer Arbeitgebermarke sind ein langwieriger und kontinuierlicher Prozess. Starke Marken werden nicht geboren. Sie sind das Resultat harter Arbeit. Zunächst gilt es, sich selbst als Arbeitgeber zu definieren, um im Ergebnis überhaupt erst eine Markenbotschaft für die Kandidaten entwickeln zu können. Marketingmaßnahmen alleine genügen nicht. Wie „Consumer Brands", so müssen auch Arbeitgebermarken täglich gelebt werden. Das, was ein Arbeitgeber von seiner Marke verspricht, muss der Arbeitnehmer nach dem Einstellungsprozess auch wiederfinden. Damit sind die beiden zentralen Zielgruppen von Employer Branding-Maßnahmen bereits genannt: Erstens potentiell neue Mitarbeiter, die über das kommunizierte Versprechen für einen Arbeitgeber sensibilisiert werden, sowie zweitens bestehende Mitarbeiter, die über das gehaltene Versprechen gebunden werden.

EMPLOYER BRANDING AUF EINEN BLICK

UNTERNEHMEN MIT VERANTWORTUNG: **UNTERNEHMENSKULTUR ALS SCHLÜSSEL ZUM MARKENERFOLG**

Anspruchsvolle Arbeitnehmer möchten für starke Unternehmen mit einer großartigen Reputation arbeiten. Wenn sie die Wahl zwischen verschiedenen Firmen haben, suchen sie häufig den Rat bei Kollegen, Freunden, Mitarbeitern der Unternehmen oder kontaktieren soziale Netzwerke. Das macht es so wichtig für die Unternehmen, gerade dort als bevorzugte Marke wahrgenommen zu werden, wo die attraktivsten Bewerber ihre Informationen und Ratschläge hernehmen.

Um diese „High Potentials" zu erreichen, stehen den Firmen verschiedene Möglichkeiten offen. Sie können gemeinnützige Projekte fördern (Kindergärten, Schulen), Kontakt zu Nachwuchswissenschaftlern halten („Jugend forscht", Hochschultage, Praktikantenstellen) und sich in Anzeigen- und Werbekampagnen als ökologisch verantwortungsvolles und nachhaltiges Unternehmen positionieren. Auftritte in sozialen Netzwerken wie Facebook und Twitter sind mittlerweile auch für kleinere Firmen wichtig. Vor allem können die Unternehmen durch eine positive Unternehmenskultur dazu beitragen, dass die eigenen Mitarbeiter überzeugende Botschafter der eigenen Unternehmensmarke sind – im privaten Bekanntenkreis ebenso wie im Kundengespräch. Sind diese Markenbotschafter zufrieden, steigt ihre Loyalität und damit die Verweildauer im Unternehmen – wichtige Identifikationsgrößen, die sich herumsprechen.

KOMMUNIKATION IM EMPLOYER BRANDING

Kommunikationsrichtung	Massenkommunikation	Persönliche Kommunikation
Intern	• Mitarbeiternews • Email • Intranet	• Mitarbeitergespräche • persönliche Emails • Mentoring • Qualifizierung
Extern	• Web/soziale Netzwerke • Recruitingbroschüren • Imagewerbung in Printmedien	• Praktikum • Workshops • Veranstaltungen

LERNEN VOM PRODUKTMARKETING: **DIE UNTERNEHMENSMARKE MUSS ZUM GESCHÄFT PASSEN**

Marketingstrategen unterteilen Konsumenten in verschiedene Gruppen, etwa entsprechend ihrem Alter, Kaufverhalten oder Lifestyle. Produkte und ihre Werbebotschaften werden dann passgenau auf die jeweiligen Adressaten ausgerichtet. Jedes Produkt erhält sein eigenes Marketing und eine spezielle Werbebotschaft. Produkt- und Kundensegmentierung erlauben eine bessere Käuferansprache und einen zielgenauen Mitteleinsatz.

Erfolgreiches Employer Branding folgt demselben Prinzip. Es ist erfolgversprechender, jetzige und potentielle Mitarbeiter etwa nach ihren Aufgabenfeldern, ihrer betrieblichen Bedeutung, sozialen Erwartungen, Gehaltsgruppen, etc. zu segmentieren, anstatt alle über einen Kamm zu scheren. So lässt sich zielgenau ermitteln, welche Kompetenzen ein Unternehmen exakt braucht, und was man tun muss, um diese begehrten Fachkräfte überzeugend anzusprechen.

EMPLOYER BRANDING ALS MEHRSTUFIGER PROZESS

Analyse
Was muss ich wissen?

Entwicklung einer Arbeitgebermarke
Was macht mich aus?

Kampagne
Was muss ich planen?

Umsetzung
Was muss ich tun?

EMPLOYER BRANDING IM MITTELSTAND: **BEDARFSGERECHTE LÖSUNGEN SIND GEFRAGT**

Bei der Darstellung nach außen punkten große Unternehmen mit ihren gewaltigen Marketingbudgets und ihrer internationalen Aufstellung. Kein Wunder, dass sich auf der Suche nach attraktiven Arbeitgebern die großen Namen im Bewusstsein der Bewerber rasch in den Vordergrund drängen. Dem Mittelstand wird so teilweise der Talentnachschub abgegraben. Und das oft zu Unrecht.

Schaut man genauer hin, haben Konzerne nicht immer die besseren Karten. Kleinere, oft inhabergeführte Unternehmen verfügen zumeist über schlanke, überschaubare Strukturen. Dadurch sind sie deutlich schneller und flexibler in ihren Entscheidungsprozessen, anders als komplex strukturierte Großunternehmen, bei denen Change-Prozesse schwerfälliger ablaufen und nicht selten an Silostrukturen scheitern. Im Mittelstand liegen daher zahlreiche Potentiale brach, die aufgearbeitet auf den kommunikativen Weg gebracht werden sollten.

Allerdings kann ein Mittelständler Employer Branding nicht so betreiben wie Großkonzerne. Es sind spezifische Ansätze gefragt, um die Nutzenvielfalt des Employer Branding im konkreten Fall zu aktivieren. Dabei ist es hilfreich, wenn ein externer Partner auf das Unternehmen zugeschnittene Lösungen präsentieren kann. Die Professionalität eines Beraters beim Aufbau einer attraktiven Unternehmensmarke stiftet hohen Nutzen, ohne unkalkulierbare Kosten zu verursachen. Sie hilft, ein strategisch fundiertes Employer Branding zu implementieren, das positive Wirkungen entlang der gesamten HR-Wertschöpfungskette entfaltet. Damit lassen sich Wettbewerbsvorteile gerade auch für den mittelständischen Arbeitgeber generieren.

BEDARFSGERECHTE LÖSUNGEN FÜR DEN MITTELSTAND: **BEISPIELE AUS DER MFB-PRAXIS**

Gerade bei mittelständischen Unternehmen amortisieren sich die Investitionen in den Aufbau einer starken Arbeitgebermarke schnell. Dazu drei Beispiele aus der MFB Praxis:

1. Abseits der Metropolen: **Ein Familienbetrieb etabliert sich als starke Marke**

Wegen eines sich verstärkenden Fachkräftemangels hatte ein mittelständischer Werbeartikelhersteller große Schwierigkeiten, die anziehende Nachfrage zu bedienen. Obwohl ein führender Player in der Branche, war die Firma bei der umworbenen Facharbeitergruppe eher unbekannt. Die ländliche Randlage der Produktionsstandorte zerrte zusätzlich an der Attraktivität als Arbeitgeber. Die Branding Experten von MFB Resultants verhalfen dem Unternehmen zu einem positiven Firmenimage. Gemeinsam mit dem Management wurde die Kommunikation nach innen und nach außen analysiert, Verbesserungspotentiale identifiziert und ein detaillierter Aktionsplan definiert. Neben traditionellen Branding Maßnahmen wie Hochschulsponsoring, Schulkooperationen und Sponsoring überregionaler Sportvereine stärkten die MFB Experten im Management das Bewusstsein, dass ein erfolgreiches externes Employer Branding zwingend ein funktionierendes internes Employer Branding voraussetzt. Mitarbeiterqualifizierungen und Aktionstage zu Themen wie Gesundheitsvorsorge, Kinderbetreuung und Frauenförderung wurden daher als kontinuierliche Maßnahmen eingeführt. Sie stärkten den inneren Zusammenhalt der Mitarbeiter und fanden schnell ein positives Echo in der überregionalen Presse. Der Slogan „Wir leben Verantwortung" wurde zur neuen Markenbotschaft des Unternehmens. Die Resonanz auf die Stärkung der Employer Brand zeigte sich in einem deutlichen Anstieg qualifizierter Bewerbungen auf ausgeschriebene Positionen und – was es bis dahin nicht gab – Initiativbewerbungen aus dem überregionalen Bereich.

2. Wenig Budget, viel Kreativität: **Erfolgreiches Employer Branding eines IT-Dienstleisters**

2010 bekam der IT-Consultant den Fachkräftemangel hautnah zu spüren: Die ersten Projektaufträge konnten nicht angenommen werden. Wie konnte der Mittelständler im viel zitierten "War for Talents" gegen die große regionale Konkurrenz als attraktiver Arbeitgeber bestehen? Die Experten von MFB Resultants wurden zu Rate gezogen. Ein großes Budget hatte der Mittelständler nicht zur Verfügung – dafür aber jede Menge kreatives Potential und Teamarbeit. Das Ziel: die eigene Arbeitgebermarke definieren. Im ersten Schritt formulierten die Mitarbeiter, was ihr Unternehmen nach ihrem eigenen Empfinden ausmache: kreatives Arbeiten, Teamgeist, Dynamik und die Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen. Daraus resultierte der Slogan: „Wir bewegen uns. Kluge Köpfe willkommen!". Bei der Findung der Idee, des Designs und der richtigen Marketingstrategien arbeiteten die MFB Experten eng mit den Mitarbeitern zusammen. Die Karrierewebsite des Unternehmens wurde modernisiert, aktualisiert und konzeptionell stärker in die gesamte Kommunikationsstrategie des Unternehmens eingebunden. Hinzu kamen viele Informationen zum Unternehmen selbst, um eine möglichst große Transparenz zu erreichen.

Verbesserung des Wissensmanagements und der internen Kommunikation

Alle Mitarbeiter erhalten jetzt einmal im Quartal einen Newsletter. Themen sind Unternehmensneuigkeiten, Projektberichte, Vorstellung der neuen Mitarbeiter oder auch Events. Die Artikel werden überwiegend von Mitarbeitern verfasst. Auch die Auszubildenden werden integriert: In ihrer Hand liegt das Versenden des Newsletters. Erste Erfolge: Drei Monate nach dem Start der Initiative konnten zwei erfahrene Mitarbeiter rekrutiert werden. Die neue Karriereseite verzeichnet bedeutend höhere Klickzahlen.

3. Employer Branding intern: **Ein Motivationsprogramm stoppt den Brain Drain**

Ein mittelständischer Automobilzulieferer litt unter der Abwerbung seiner Facharbeiter. Ein schlechtes Arbeitsklima und die weitaus größere Zufriedenheit der Mitarbeiter bei der nahegelegenen Konkurrenz drückten das durchschnittliche Beschäftigtenverhältnis der Facharbeiter auf unter 3 Jahre.

Motivation und Bindung der Mitarbeiter

Zusammen mit dem Management führte MFB Resultants eine Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse durch. Als Ergebnis davon wurde inzwischen ein Bonuspunkteprogramm eingeführt. Für besonderes Engagement außerhalb des normalen Tätigkeitsbereichs in Form von Verbesserungsvorschlägen, Übernahme von Patenschaften oder beispielsweise der Organisation eines Sportangebots gibt es eine gestaffelte Vergütung. Fort- und Weiterbildungsprogramme unterstützen die berufliche Qualifizierung. Regelmäßige Stammtische ermöglichen nun den Mitarbeitern den Austausch untereinander. Auch der Einstieg neuer Mitarbeiter wurde einheitlich geregelt: Sie bekommen Willkommenspakete, in denen unter anderem ein Stick enthalten ist mit den wichtigsten Informationen zum Unternehmen. Um nach der Elternzeit einen leichten Wiedereinstieg ins Berufsleben zu garantieren, bietet der Mittelständler jetzt Elternzeit-Patenschaften an. Bei regelmäßigen Telefonaten unterrichten Mitarbeiter den Kollegen in Elternzeit über die neuesten Unternehmensnachrichten. Die Branding Maßnahmen halfen, die Mitarbeiterzufriedenheit deutlich zu steigern und das Profil der Mitarbeitermarke zu schärfen. Der Erfolg lässt sich anhand von Kennzahlen messen. In seiner Region gilt der Mittelständler mittlerweile als bevorzugter Arbeitgeber.

Quelle: StepStone Employer Branding Report 2011 Grafik: StepStone Deutschland GmbH