

marketing⁺

UNIVERSITÄT SIEGEN

Mitarbeiter als Markenbotschafter

Univ.-Professor Dr. Hanna Schramm-Klein
Burbach, 23. April 2012

Warum reden wir über Employer Branding? Standortmarketing und Fachkräftegewinnung

- Qualifikation ist Voraussetzung für Innovation
- Fachkräftemangel gefährdet die Innovationsfähigkeit
- Geringere Reputation von KMU gegenüber Großunternehmen
- Imageprobleme für die Unternehmen
- In Nordrhein-Westfalen droht bis zum Jahr 2020 ein Fachkräftemangel von 630.000 Menschen (Prognos)
- Fachkräftemangel führte zu ca. 9,3 Milliarden Euro Umsatzeinbußen in NRW in 2011

Standortmarketing als Lösungsansatz?

- Standortmarketing benötigt eine langfristige Standortstrategie und keine kurzfristige Standortwerbung
- „Langer Atem“ ist erforderlich; Effekte treten erst nach 15 – 20 Jahren ein.
- Geringer Spielraum: „Wir können doch nichts beeinflussen!“ (z.B. Infrastruktur, Steuern)
- Aber: indirekte Effekte einer durchdachten Standortstrategie
- Grundsatz: es gibt grundsätzlich keine schlechten Standorte oder Regionen, lediglich Standorte, die nicht für jede Nutzung und für jedes Unternehmen geeignet sind.
- Nicht nur der Standort, sondern auch das Unternehmen zählt

Problemfelder auf der Unternehmensebene

- Der Personalmarkt ist langfristig kein Markt, auf dem Unternehmen sich ihre Mitarbeiter aussuchen können („Verkäufermarkt“), sondern potenzielle Mitarbeiter suchen sich ihr Unternehmen aus („Käufermarkt“)
- Das Halten von Mitarbeitern ist ein langfristiger Erfolgsfaktor

Agenda

1. Wer beeinflusst eigentlich das Markenimage?
2. Wer sind die richtigen Mitarbeiter und wie kriegt man sie?
3. Wie kann man Mitarbeiter zu markenkonformem Verhalten bewegen?
4. Fazit: Welche Bedeutung hat das Verhalten der Mitarbeiter?

Agenda

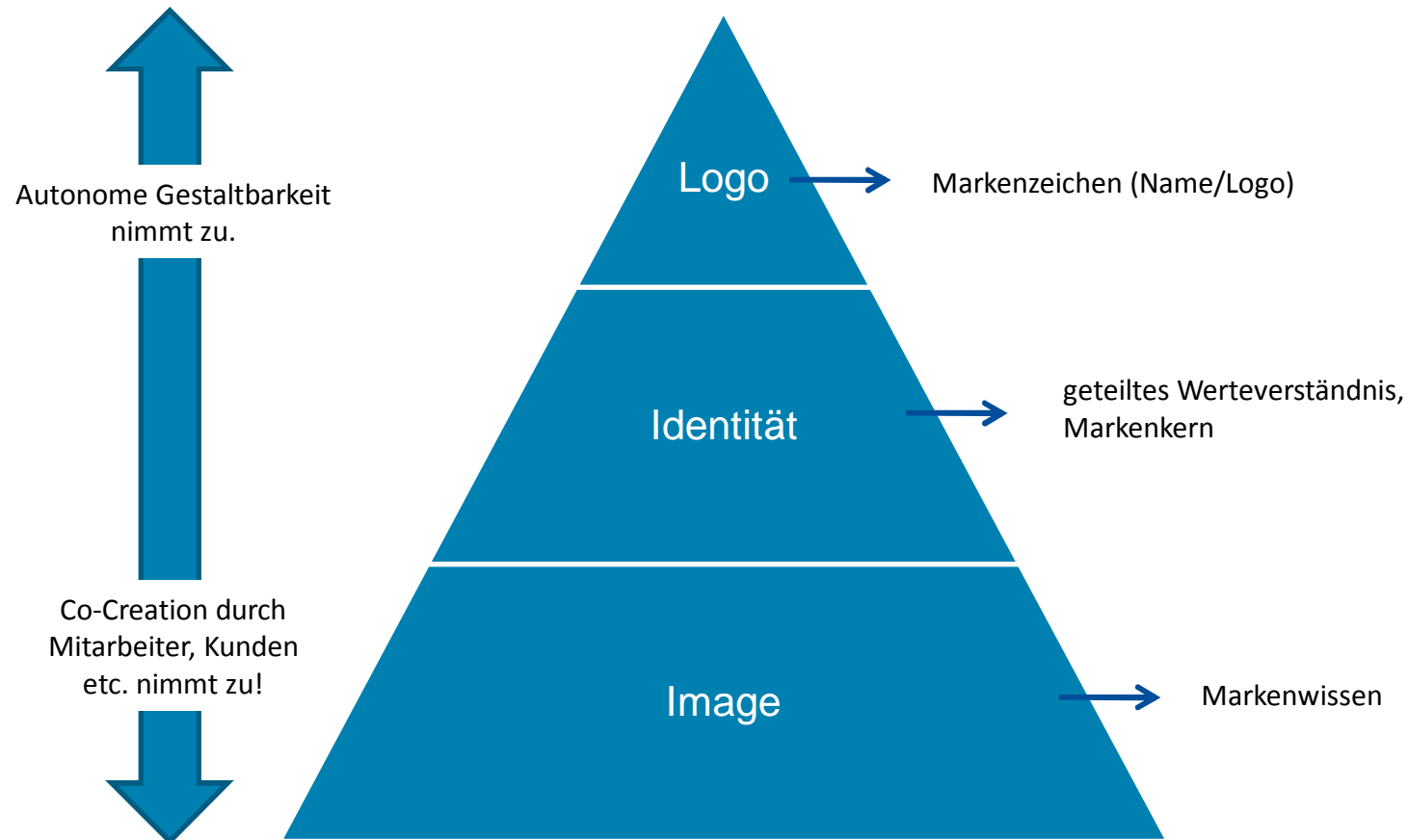
1. Wer beeinflusst eigentlich das Markenimage?
2. Wer sind die richtigen Mitarbeiter und wie kriegt man sie?
3. Wie kann man Mitarbeiter zu markenkonformem Verhalten bewegen?
4. Fazit: Welche Bedeutung hat das Verhalten der Mitarbeiter?

„Stakeholder“ von Marken



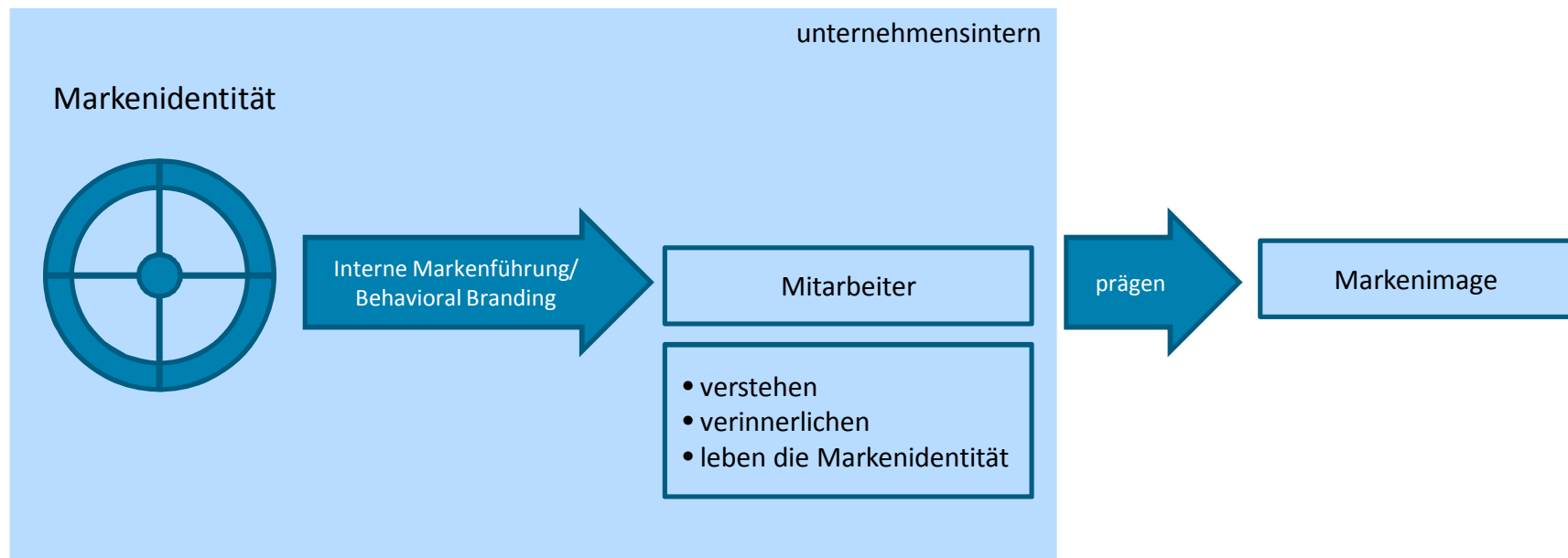
Quelle: in Anlehnung an Meyer/Brudler/Blümelhuber 2008.

Steuerungsebenen von Marken



Quelle: in Anlehnung an Meyer/Göbel/Dumler 2008, S. 38.

Die Rolle der Mitarbeiter beim Aufbau des Markenimages



Quelle: Esch/Hartmann/Gawlowski 2010, S. 488.

Agenda

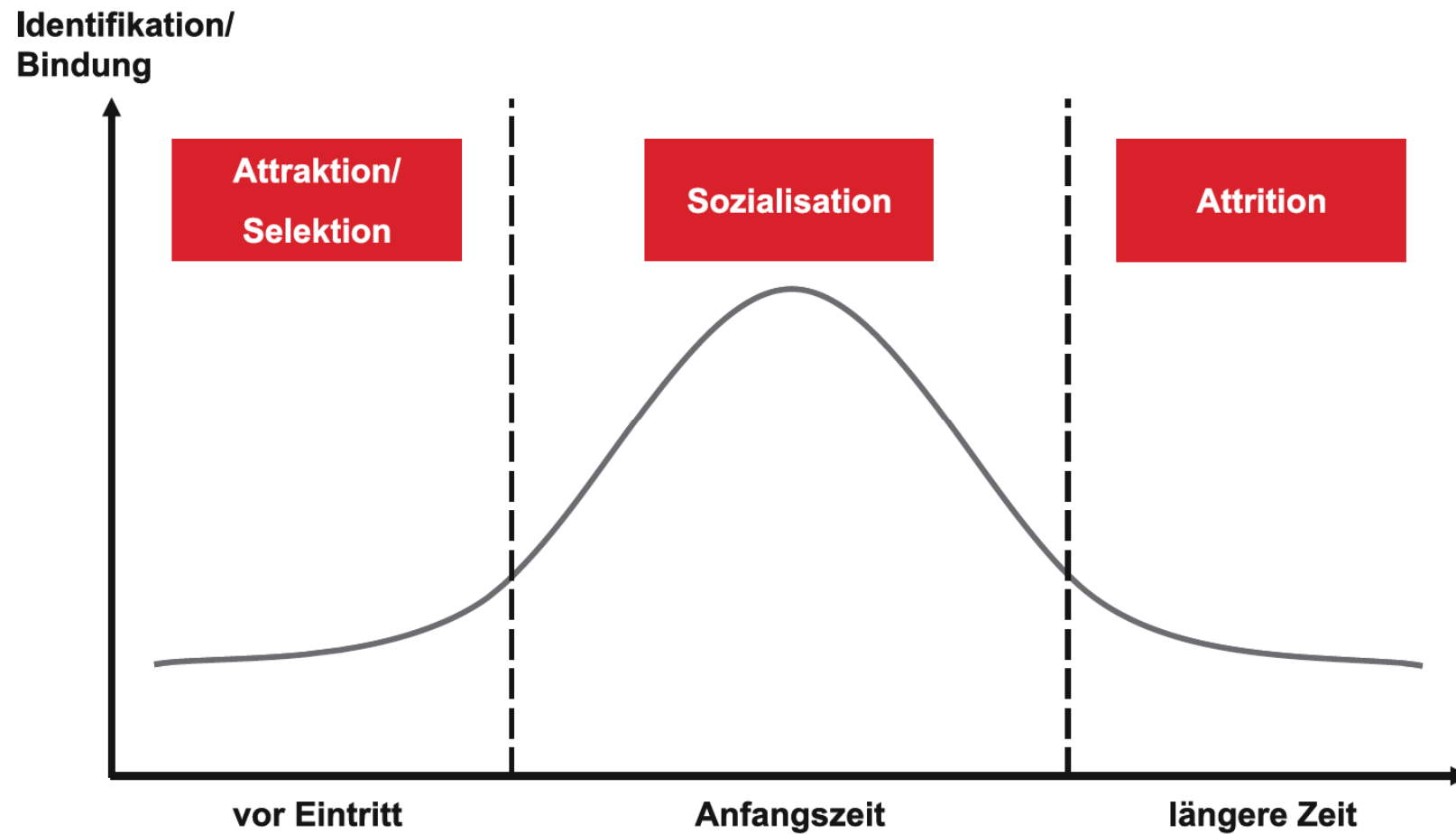
1. Wer beeinflusst eigentlich das Markenimage?
2. Wer sind die richtigen Mitarbeiter und wie kriegt man sie?
3. Wie kann man Mitarbeiter zu markenkonformem Verhalten bewegen?
4. Fazit: Welche Bedeutung hat das Verhalten der Mitarbeiter?

Fachkräftegewinnung – aktuelle Möglichkeiten

- Image des Unternehmens
- Familienfreundlichkeit
- Produkte beziehungsweise Services
- Arbeit an sich
- Führungskultur
- Standorte
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Sozial- und Nebenleistungen
- Personalpolitik und -management
- Work-Life-Balance
- Aufstiegschancen
- Betriebsklima
- Vergütung
- Finanzielle Situation des Unternehmens



Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern



Quelle: Esch 2010, S. 6.

Attraktion von Mitarbeitern

Starke Marken haben einen Bonus gegenüber schwachen Marken!

Also: Schwierigkeiten für schwache Marken, High Potentials zu gewinnen.

Aber:

Bei der Markenführung geht es *nicht nur* um High Potentials, sondern vor allem um *Right Potentials*

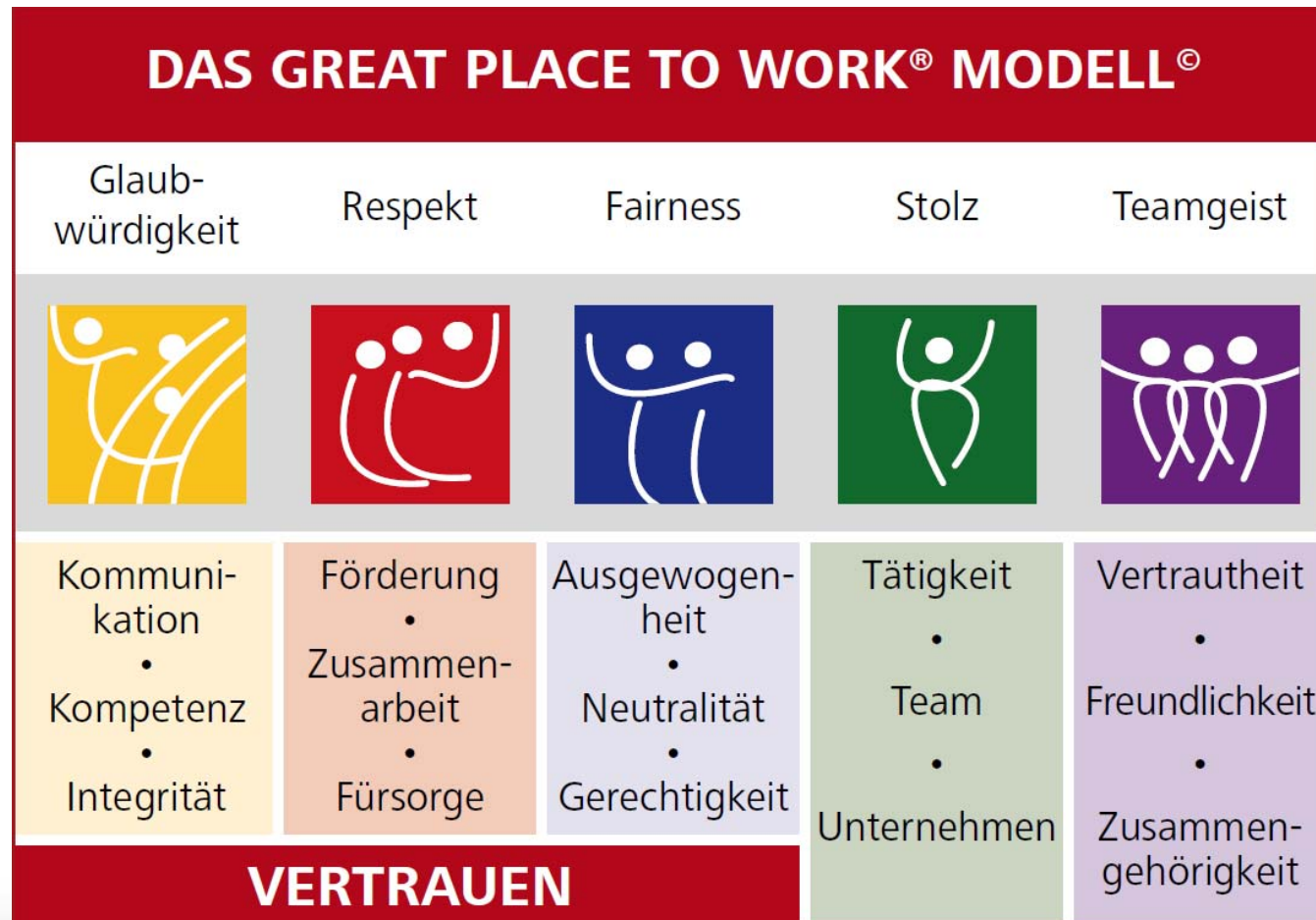
Also: Mitarbeiter, die zur Marke passen und eine möglichst hohe Kongruenz zur Marke aufweisen

Ein guter Arbeitsplatz ist ...

... ein Arbeitsplatz, an dem man **denen vertraut**, für die man arbeitet, **stolz** auf das ist, was man tut und **Freude** hat an der **Zusammenarbeit** mit den anderen.

Quelle: Great Place to Work Institute 2011.

Was macht einen guten Arbeitgeber aus?



Quelle: Great Place to Work Institute 2011.

Deutschlands beste Arbeitsgeber 2011

Gewinner Größenklasse 1 (50 - 500 Mitarbeiter)

Platz 1 noventum consulting GmbH

Platz 2 atrias personalmanagement gmbh

Gewinner Größenklasse 2 (501 - 2.000 Mitarbeiter)

Platz

Platz 1 DIS AG

Platz 2

Gewinner Größenklasse 3 (2.001 - 5.000 Mitarbeiter)

Platz 3

Platz 1 3M Deutschland GmbH

Platz 2

Platz 3

Gewinner Größenklasse 4 (über 5.000 Mitarbeiter)

Platz 1 SMA Solar Technology AG

Platz 2 Techniker Krankenkasse

Platz 3 Dow Deutschland

Quelle: Great Place to Work Institute 2011.


Die beliebtesten Arbeitgeber weltweit – und die wertvollsten Marken der Welt

Die beliebtesten Arbeitgeber

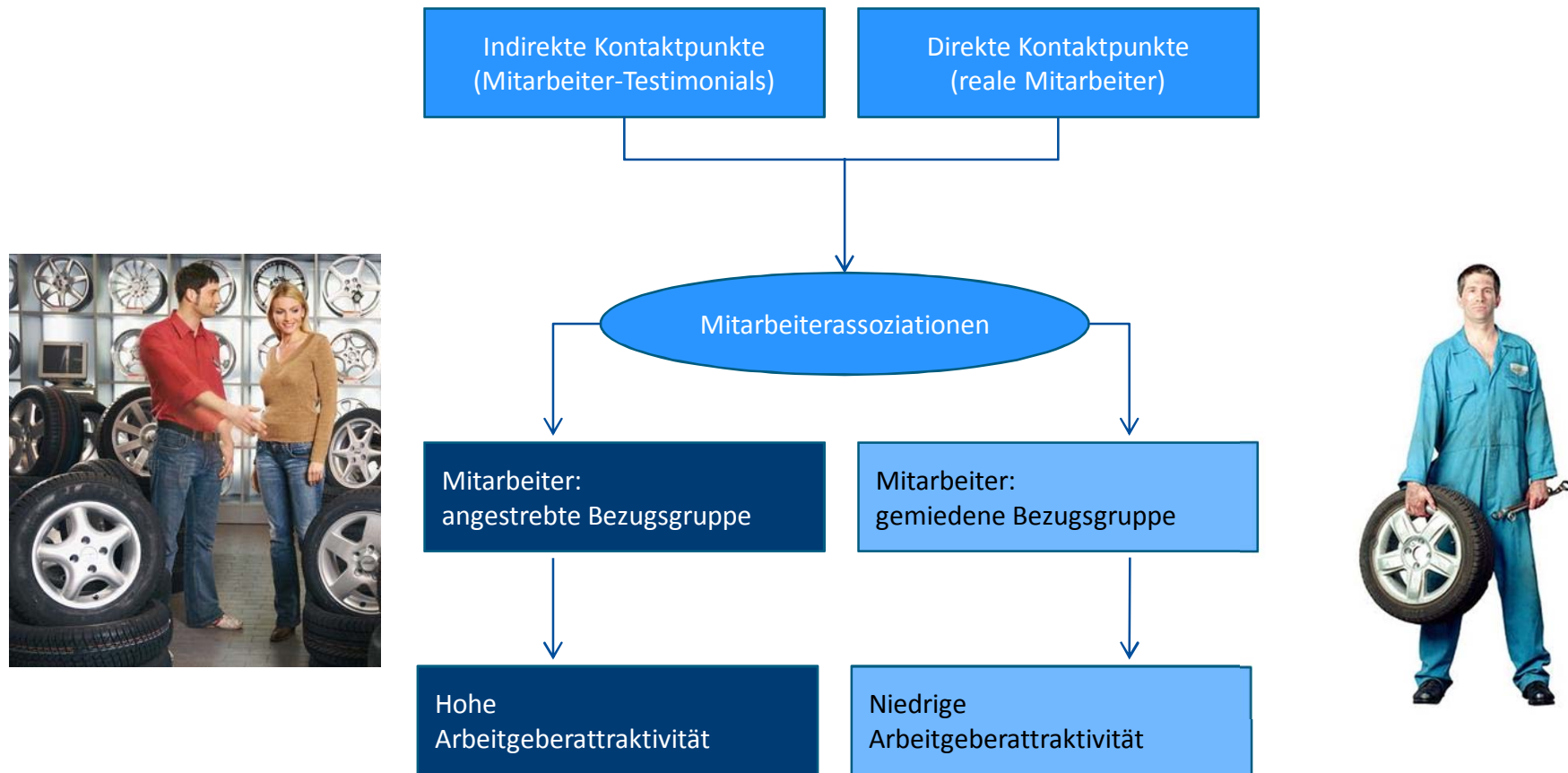
Die Top 50 (Global Index)		
1.	Google	2009: Rang 1
2.	Microsoft	2009: Rang 2
3.	IBM	2009: Rang 3
4.	Sony	2009: Rang 7
5.	BMW	2009: Rang 4
6.	Intel	2009: Rang 5
7.	General Electric	2009: Rang 6
8.	Siemens	2009: Rang 8
9.	Procter & Gamble	2009: Rang 10
10.	Apple	neu unter den Top 50
11.	Cisco Systems	2009: Rang 13
12.	Johnson & Johnson	2009: Rang 11
13.	Hewlett-Packard	2009: Rang 12
14.	Shell	2009: Rang 9
15.	Coca Cola	2009: Rang 21
16.	Esso/Exxon Mobil	2009: Rang 14
17.	Volkswagen	neu unter den Top 50
18.	Toyota	neu unter den Top 50
19.	Nestlé	2009: Rang 24
20.	Ford	neu unter den Top 50
21.	3M	neu unter den Top 50
22.	Dell	neu unter den Top 50

/ad.de.doubleclick.net/click;h=v8/3b0b/3/0/**/v;221165896;0-0;0;39289618...yMjD2ZiuRhZvHU6n4zdOz3oy563P69Iae7t40annjuuHAv

Die wertvollsten Marken

Rank	Previous Rank	Brand	Country of Origin	Sector	Brand Value (\$m)
1	1		United States	Beverages	70,452
2	2		United States	Business Services	64,727
3	3		United States	Computer Software	60,895
4	7		United States	Internet Services	43,557
5	4		United States	Diversified	42,808
6	6		United States	Restaurants	33,578
7	9		United States	Electronics	32,015
8	5		Finland	Electronics	29,495
9	10		United States	Media	28,731
10	11		United States	Electronics	26,867
11	8		Japan	Automotive	26,192
12	12		Germany	Automotive	25,179
13	13		United States	FMCG	23,298
14	14		United States	Business Services	23,219
15	15		Germany	Automotive	22,322
16	16		France	Luxury	21,860
17	20		United States	Electronics	21,143
18	17		United States	Tobacco	19,961
19	19		South Korea	Electronics	19,491
20	18		Japan	Automotive	18,506

Entstehung und Wirkung von Markenassoziationen



Quelle: von Walter/Henkel/Heidig 2010, S. 306.

Maßnahmen des Employer Branding zur Attraktion von Mitarbeitern

Für schwache Marken wichtig, ihr Profil (und mehr Profil) zu zeigen, um die *Right Potentials* anzusprechen

Austauschbare Personal-Anwerbe-Aktivitäten



**Was wir Ihnen versichern können:
Einen spannenden Karrierestart.**

Ihre WinGraduates Programs bei der AXA Winterthur.

Sie wollen Ihre Karriere mit einem Berufseinstieg starten, der Sie fachlich fordert, Ihre Persönlichkeit weiterbringt und Ihnen neue Horizonte öffnet. Hier die richtige Entscheidung bei der Wahl Ihres Karrierepartners zu treffen, kann Ihre Laufbahn massgeblich prägen. Unsere Empfehlung: Wählen Sie mit Sorgfalt und Bedacht.

www.winterthur.com/wingraduates

AXA winterthur
FINANZIELLE SICHERHEIT

Für Vertrauen im Leben.



Hier haben wir einen Ingenieur (m/w) versteckt!

Elektroingenieur? Vielleicht!

Wirtschaftsingenieurin? Vielleicht!

Maschinenbauernin? Vielleicht!

ICH!

Technische Experten verschiedener Fachrichtungen, die im Team strategisch beraten und Lösungen erfolgreich umsetzen? Bei Accenture nicht ungewöhnlich. Denn Projekte erfordern zunehmend fachspezifisches Wissen in interdisziplinären Teams. Sie passen mit Ihrer Qualifikation ins Bild? Dann arbeiten Sie daran mit unsere Kunden zu High Performance Unternehmen zu machen. Der Weg zu uns beginnt hier: entdecke-accenture.ch

• Beratung • Technologie • Outsourcing

accenture
High performance. Delivered.

Wer wirbt hier?



Quelle: Esch 2010, S. 9.

Negativ-Beispiele für Recruiting-Anzeigen



Karriere-Einstieg für Hochschulabsolventen

Als Wirtschaftswissenschaftler haben Sie gerade Ihr Examen mit Erfolg abgelegt oder stehen kurz davor. Wenn Sie zielstrebig, kontaktsark sowie mobil und bereit sind, Verantwortung zu tragen, bereiten wir Sie mit unserer individuell gestalteten

Trainee-Ausbildung auf eine Führungsaufgabe im Vertrieb vor

In 24 harten aber sicherlich interessanten Monaten werden Sie verkäuferisch geschult und lernen den Bedarf unserer Kunden sowie unsere Produktpalette kennen. Zum Ende der Ausbildung übernehmen Sie eigenverantwortlich eine Führungsaufgabe in einer unserer im ganzen Bundesgebiet angesiedelten Bezirksdirektionen. Rechtzeitige Laufbahnplanung sowie berufliche Fortbildung begleiten Ihre nächsten Karriereschritte.

Sprechen Sie mit uns oder senden Sie uns bitte Ihre kompletten Bewerbungsunterlagen.

Barmenia Krankenversicherung a. G.
Hauptabteilung Außendienst / Makler
z. H. Herrn Jens Black, Telefon 02 02 / 4 38-29 75
Kronprinzenallee 12-18, 42094 Wuppertal
www.barmenia.de





R+V

Zukunftschancen @ R+V

Sie haben Ihr Studium erfolgreich abgeschlossen oder beenden es in naher Zukunft? Haben Spaß daran Dinge zu bewegen, anzupacken und zu verändern? Dann finden Sie bei uns anspruchsvolle, abwechslungsreiche Aufgaben und Freiräume für Ihre Ideen als ♀ oder ♂

Wirtschaftswissenschaftler

kommunikationsstarke und engagierte Betriebs- und Volkswirte, belastbar und offen für neue Herausforderungen in den Bereichen Controlling, Marketing, Finanzen, Personal, ...

Mathematiker

analytisch stark, teamorientiert und kommunikativ mit interessanten Entwicklungsperspektiven in den Bereichen Tarifikalkulation, Produktentwicklung, Rechnungslegung

Juristen

mit Interesse am versicherungstechnischen Kerngeschäft, als Underwriter oder Schadenregulierer in Bereichen Haftpflicht-, Kraftfahrt-, Rückversicherung

Informatiker

mit Spaß an Projekt- und Teamarbeit, flexibel und lernbereit, als Anwendungsentwickler, Systemspezialisten, Berater, ...

Sie stellen sich bei einem der führenden Versicherungsunternehmen der Branche neuen Herausforderungen. Wenn Sie mitdenken, eigene Vorstellungen entwickeln und Initiative ergreifen, sind Sie in unserem Team herzlich willkommen. Gestalten Sie den Unternehmenserfolg durch Ihr Engagement aktiv mit! Wir sprechen von Ihnen? Dann sollten wir uns kennenlernen!

R+V Versicherung
Personalabteilung - Kennziffer 3592
Tausenstraße 1 • 65193 Wiesbaden
zukunftschaancen@rav.de
www.rav.de




Voraussetzung für eine erfolgreiche Ansprache der Right Potentials mit Print-Anzeigen

Recruiting-Anzeigen müssen sowohl den inhaltlichen Anforderungen an die Stelle als auch den **Anforderungen der Marke** entsprechen

- In Recruiting-Anzeigen die zentralen Markenwerte vermitteln
- Verwendung eigenständiger, markentypischer Bildmotive
- Recruiting-Anzeige muss der Marke zurechenbar sein
- Recruiting-Anzeige muss schnell wahrnehmbar und leicht verständlich sowie ansprechend gestaltet sein

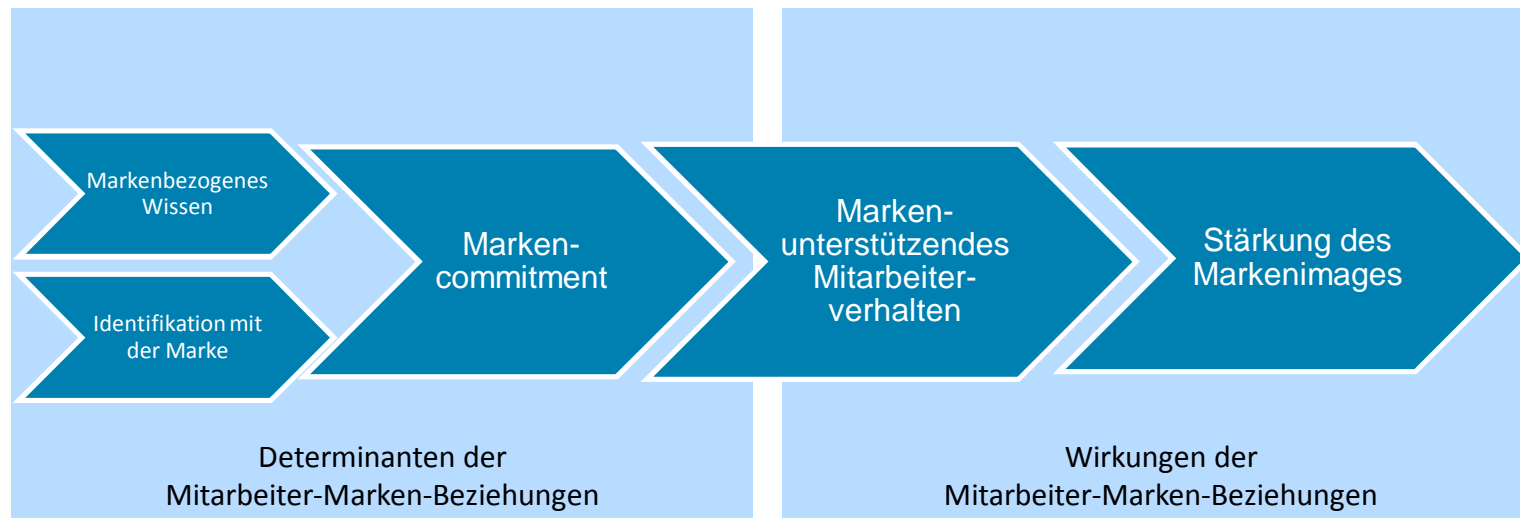
Es gelten die gleichen Regeln wie bei der Endkunden-Kommunikation!

- Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Markenführung

Agenda

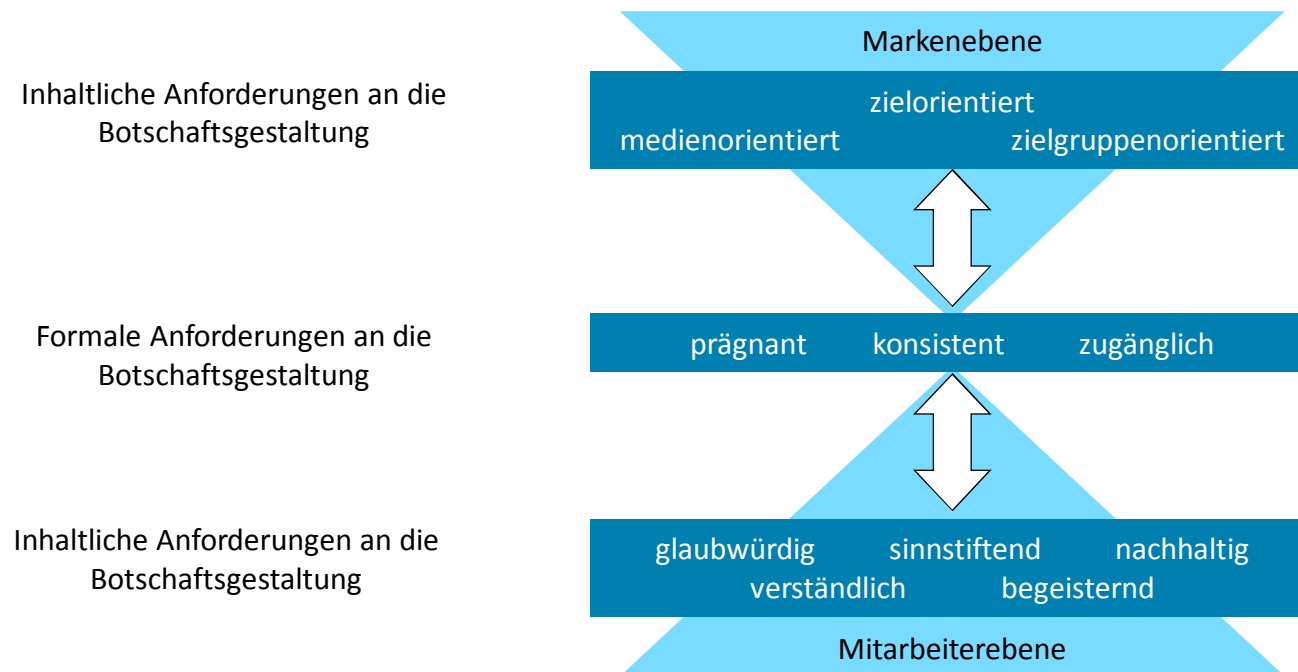
1. Wer beeinflusst eigentlich das Markenimage?
2. Wer sind die richtigen Mitarbeiter und wie kriegt man sie?
3. Wie kann man Mitarbeiter zu markenkonformem Verhalten bewegen?
4. Fazit: Welche Bedeutung hat das Verhalten der Mitarbeiter?

Wertkette der internen Markenführung



Quelle: Esch/Hartmann/Gawlowski 2010, S. 489.

Inhaltliche und formale Anforderungen an die Marken-Botschaft



Quelle: Brexendorf et al. 2010, S. 345.

Beispiele für Markenbotschaften

REWE

Jeden Tag ein bisschen besser

Ziel der Rewe ist es, frische **und qualitativ hochwertige Ware zu Top-Preisen** anzubieten.

- Bio- und Fairtrade-Produkte
- Spezialitäten aus der Region



Im Fokus steht dabei der **Dialog mit dem Verbraucher** und zwischen den Mitarbeitern des Unternehmens. Respekt vor der Individualität des Mitmenschen, aber auch vor dem regionalen Umfeld der Märkte sind die Grundlage für ein organisches Wachstum von dm-drogerie markt.

Der Mensch – ob Kunde, Partner oder Mitarbeiter – wird in den Mittelpunkt gestellt.

Douglas macht
das Leben
schöner

Handeln mit Herz und Verstand.

**„Gesundheit ist das höchste Gut im Leben!“,
sagt der Volksmund.**

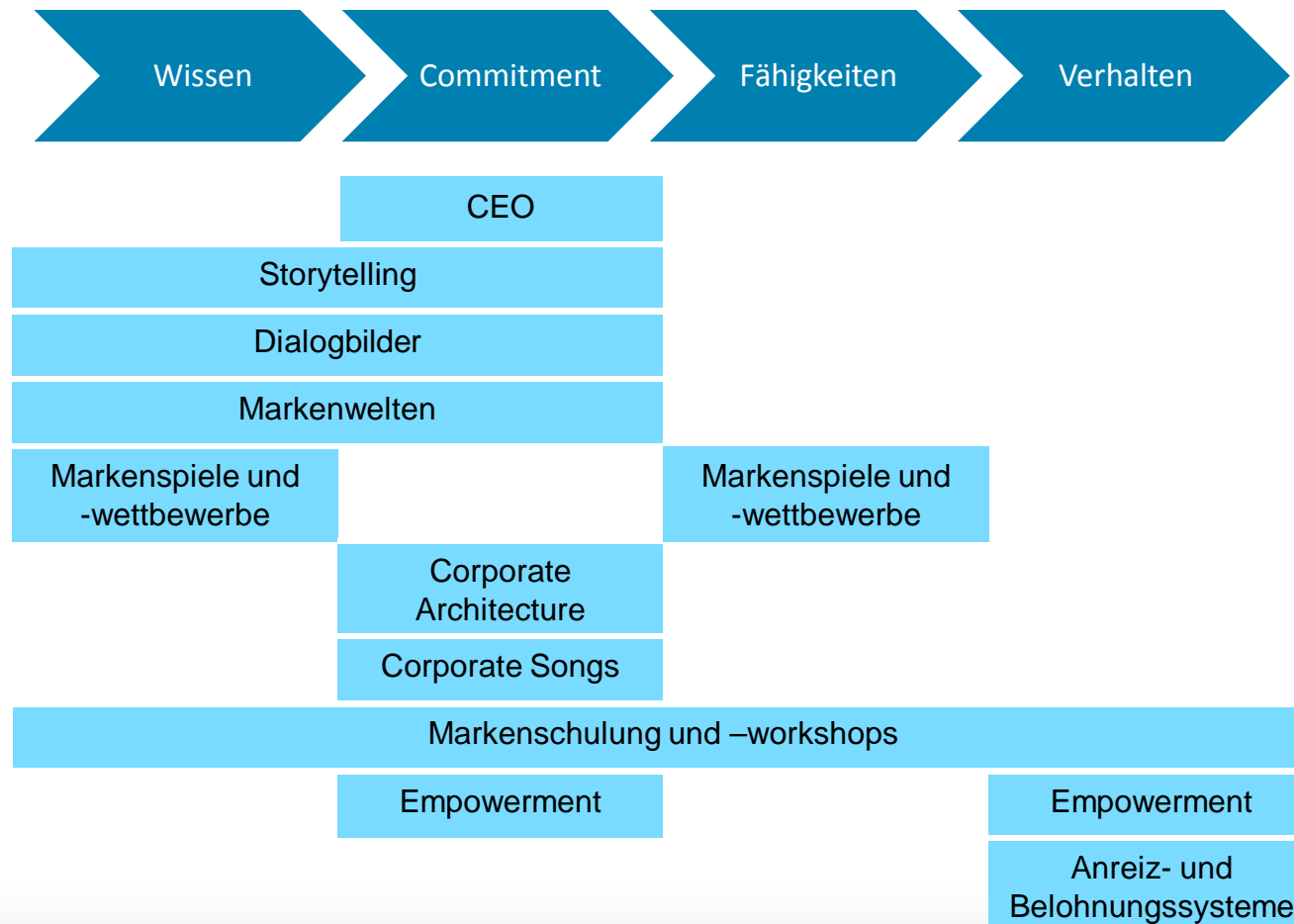
Gute Lebensmittel anzubieten und damit einen Beitrag zum guten Leben zu leisten, ist das erklärte Ziel des Handelsunternehmens tegut ...

tegut...

gute Lebensmittel

dm
HIER BIN ICH MENSCH
HIER KAUF ICH EIN

Instrumente zur Förderung von Brand Behaviour



Quelle: Brexendorf et al. 2010, S. 344.

Sozialisation der Mitarbeiter: Markenwerte erlernbar machen

Leben Sie die Markenwerte!

„Führen heißt vormachen.“

Voraussetzung

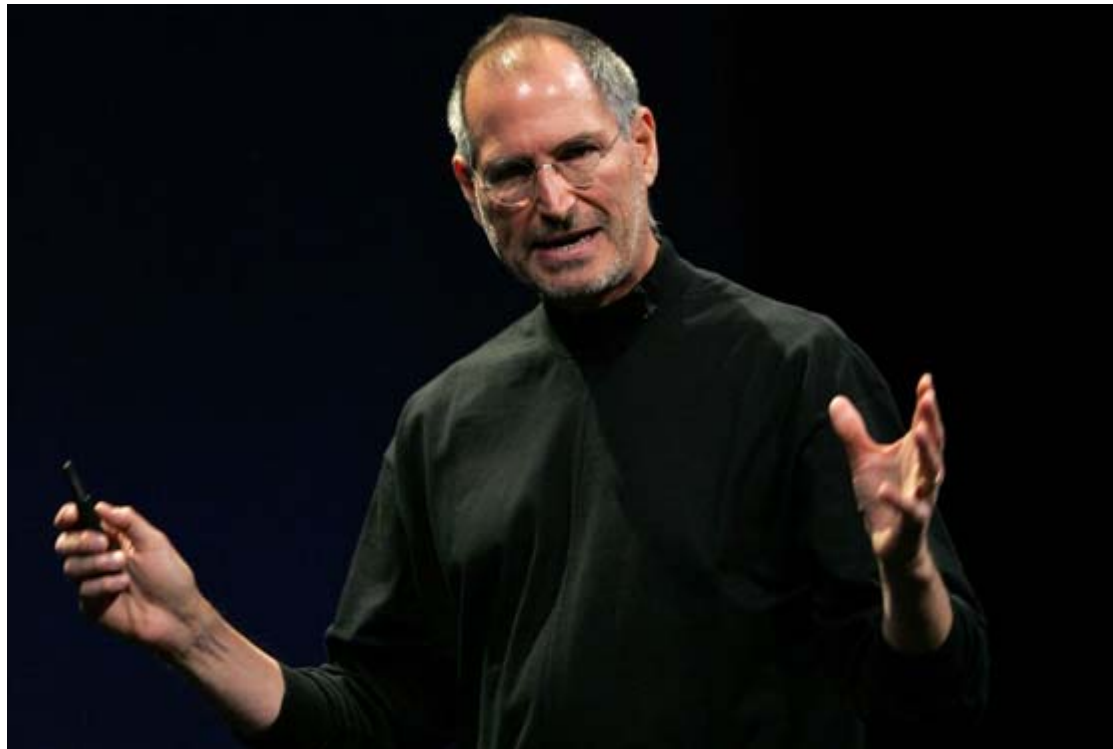
- Glaubwürdigkeit
- Authentizität

Der Fisch stinkt immer vom Kopf.

Wenn Führungskraft ihre Marke nicht leben, kann die Marke nach innen durch einen entsprechenden Prozess nicht wirksam und nachhaltig verankert werden.



CEO als Markenbotschafter



Storytelling...



Quelle: Esch 2010.

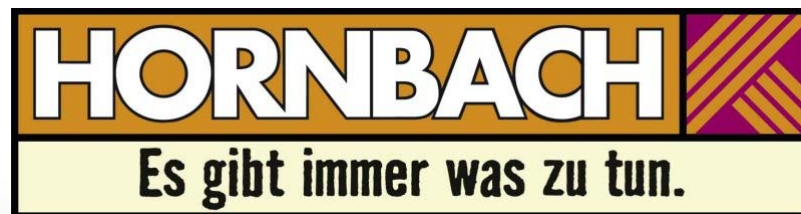
Markenwelten – nicht nur für die Kunden



Marken und Architektur: Longaberger, Newark, OH



Sound Logos und Corporate Songs



Schulungen und Workshops

Beispiel: BMW Brand Academy



Empowerment

Schaffung von Handlungsspielräumen

Ermächtigung, persönliche Verantwortung für die Zielerreichung der Marke zu übernehmen

- Für konkrete Situationen - vor allem im Kundenkontakt - können Mitarbeiter aus verschiedenen Optionen wählen und so nach



Empowerment:

- Derjenige Mitarbeiter, dem gegenüber eine Beschwerde geäußert wird, bzw. der von einem Kundenproblem erfährt, ist „Eigentümer“ der Beschwerde.
- Er hat „Himmel und Hölle“ in Bewegung zu setzen, um das Problem unmittelbar zu lösen.
- Er darf bis zu \$ 2000 aufwenden, um einen Gast zufrieden zu stellen.

Anreizsysteme: Belohnung und Bestrafung

Monetäre Anreize: z.B. Lohn/Gehalt, Arbeitszeit

Nicht-Monetäre Anreize: z.B. Pokale, Auszeichnungen

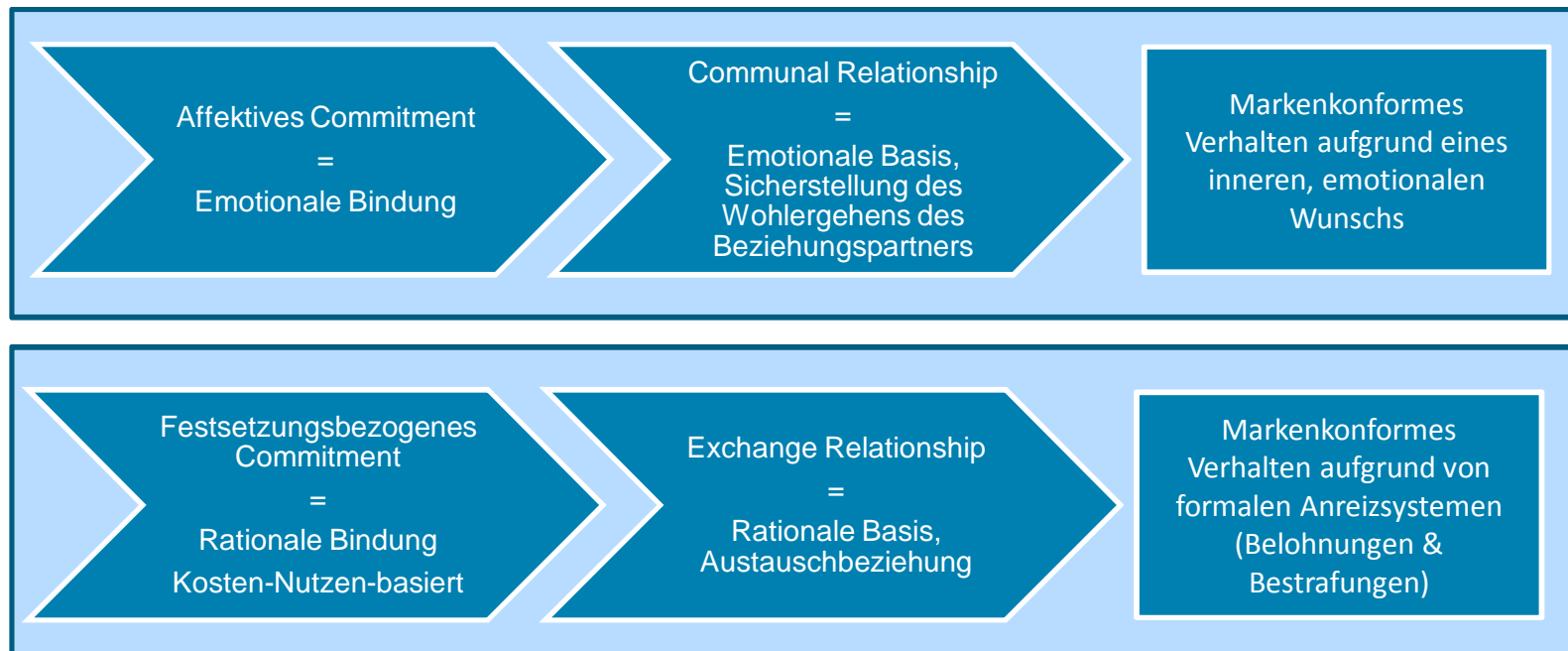


Messung über eine Markencharta

Markenwert	Soll-Ausprägung	Anforderungen
Kundennah	1 2 3 4 5 <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung des Kunden nach einer Minute • Wenn möglich, den Kunden mit seinem Namen ansprechen • Erkundigung nach individuellen Bedürfnissen
Dynamisch	1 2 3 4 5 <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> •... •...
Kompetent	1 2 3 4 5 <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> •... •...
Progressiv	1 2 3 4 5 <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> •... •...

Quelle: Tomczak/Henkel/von Walter 2010, S. 314.

Commitment, Markenbeziehung und markenkonformes Verhalten



Quelle: Esch/Hartmann/Gawlowski 2010, S. 493.

Prüfraster für interne Kommunikationsmaßnahmen

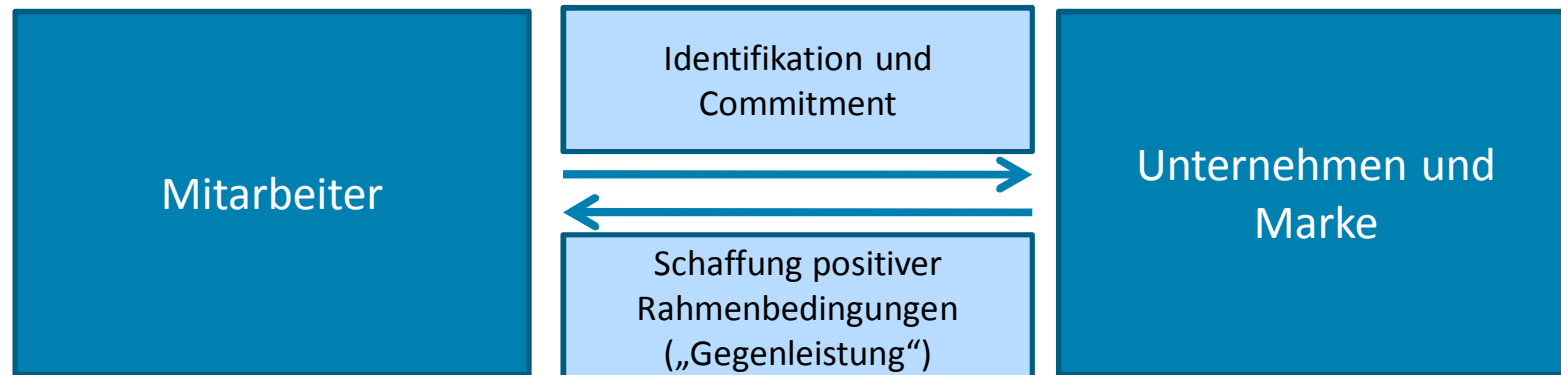
Kommunikationsinstrumente	Konkrete Maßnahmen	Inhalte	Zielgruppen	Beurteilungskriterien				Reihenfolge
				Verständnis	Glaubwürdigkeit	Relevanz	Akzeptanz	
Massenkommunikation	Intranet	Umfassend	Alle Mitarbeiter	Mittel	Mittel	Gering	Gering	
	Brand Day	Fokussierung auf emotionales Erleben	Alle Mitarbeiter	Hoch	Mittel-Hoch	Gering	Hoch	
	...							
Persönliche Kommunikation	Mitarbeitergespräche	Zielgruppenspezifische Fokussierung	Ausgewählte Mitarbeiter	Hoch	Abhängig von Kommunikator	Hoch	Abhängig von Kommunikator	
	Trainings	Zielgruppenspezifische Fokussierung	Ausgewählte Mitarbeiter	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	
	...							

Quelle: Esch 2010.

Agenda

1. Wer beeinflusst eigentlich das Markenimage?
2. Wer sind die richtigen Mitarbeiter und wie kriegt man sie?
3. Wie kann man Mitarbeiter zu markenkonformem Verhalten bewegen?
4. Fazit: Welche Bedeutung hat das Verhalten der Mitarbeiter?

Wirkungsbeziehungen zwischen Mitarbeitern und Marken



Quelle: Esch/Hartmann/Gawlowski 2010, S. 494.

People Branding – Employee Branding – Behavioral Branding: Mitarbeiter als Markenbotschafter



Mitarbeiter als
Repräsentanten

Mitarbeiter als
„Co-Produzenten“
des Markenbildes

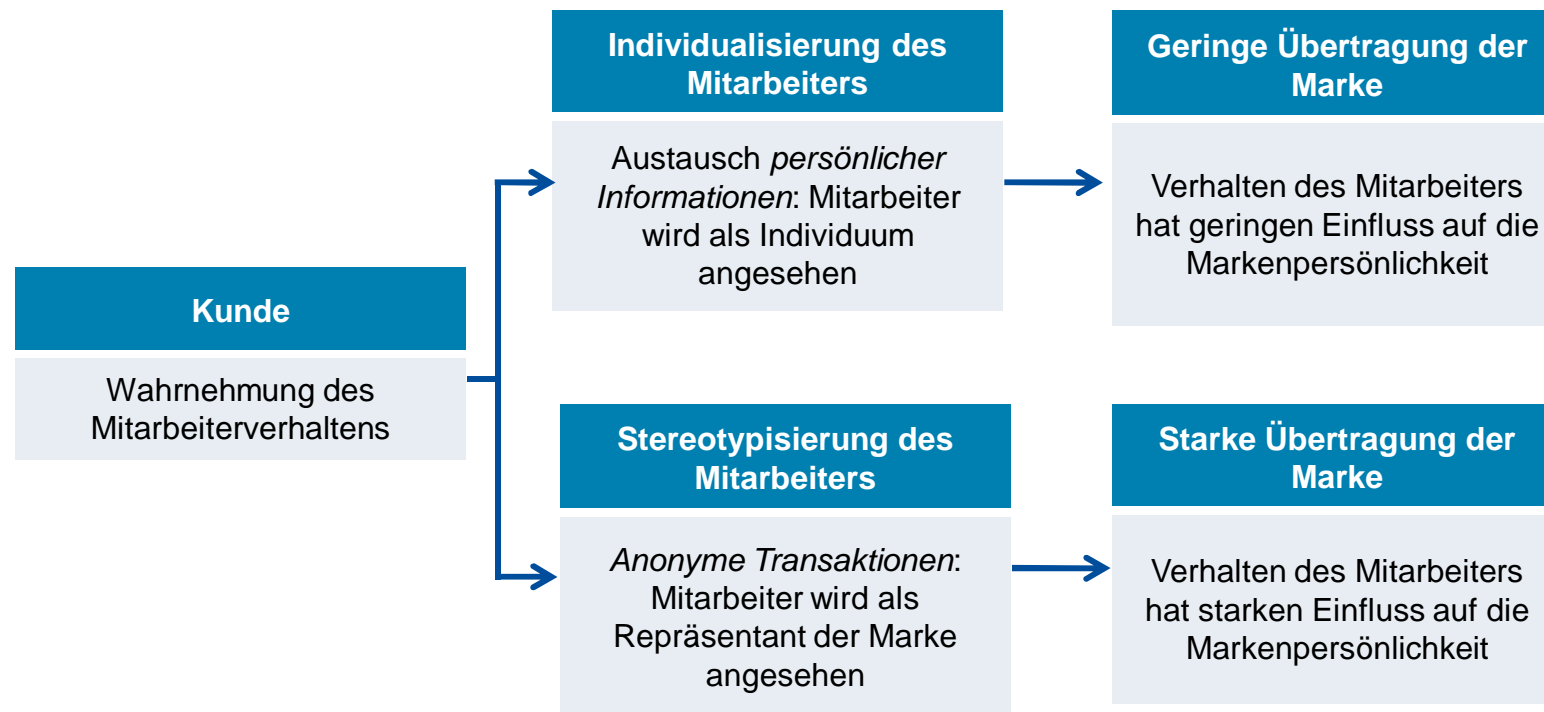
Mitarbeiter machen Marken
lebendig, erlebbar, interaktiv

Mitarbeiter als
„Co-Produzenten“ der Qualität



→ Es wird höchste Zeit, das Verhalten und Erscheinungsbild von Mitarbeitern als zentralen Markentreiber zu erkennen und zu steuern!

Wahrnehmung des Mitarbeiterverhaltens



Mitarbeiter als Markenbotschafter – auch für Regionen

- Kommunikation von Vorteilen von Region und Infrastruktur
 - Gelebte Erfahrung wirkt stärker als jede Image-Kampagne
 - Testimonials bereits im Anwerbeprozess neuer Mitarbeiter
- Vorteile auch des ländlichen Raums z.B. für Burbach
 - Geografische Lage
 - Verkehrsanbindung und Entfernung zu Ballungsräumen
 - Infrastruktur
 - Tourismusangebote
 - günstige Grundstückspreise
 - etc.

Mitarbeiter als Differenzierungsmöglichkeit

„Je mehr Internet, Automaten, Telefon und Selbstbedienung unser Leben bestimmen, desto intensiver erleben wir unsere persönliche Begegnung und **Interaktion mit Mitarbeitern** im Verkauf, Vertrieb und Service.

Es sind diese ‚**Augenblicke der Wahrheit**‘, die unsere langfristigen Beziehungen zu den Unternehmen und ihren Marken prägen.“

(Prof. Anton Meyer, LMU München)

**„Man kann sich nicht
nicht verhalten“**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

