

Employer Branding

Armin Trost

1 Einleitung

Es ist noch gar nicht so lange her, da musste man, um einen Mitarbeiter einzustellen, einfach eine Anzeige schalten, in der genau beschrieben wurde, was man von einem qualifizierten Bewerber erwartet. Danach hat man die Menge empfangener Bewerbungen grob vorselektiert, die vielversprechenden Bewerber zum Einstellungsgespräch eingeladen und am Ende den Besten ausgewählt. Die größte Herausforderung lag eher in der validen Auswahl des Richtigen, als in der Gewinnung von Bewerbern. Bei schwer zu besetzenden Jobs hat man die Hilfe einer Personalberatung in Anspruch genommen.

Für viele Jobs läuft das heute immer noch so. Aber für Positionen in Schlüssel- und Engpassfunktionen funktioniert das nur noch sehr eingeschränkt. In vielen Bereichen, insbesondere in den technischen und naturwissenschaftlichen Bereichen, entscheidet nicht mehr der Arbeitgeber über die Einstellung eines qualifizierten Kandidaten. Vielmehr entscheidet der Kandidat darüber, welches Angebot er von welchem Arbeitgeber annehmen möchte. Die Machtverhältnisse haben sich aufgrund des Fach- und Führungskräftemangels deutlich gewandelt. Nicht mehr nur der Bewerber muss glänzen sondern auch der Arbeitgeber. Das heißt, ein Arbeitgeber sollte in Zukunft seine Vorzüge kommunizieren und sich entsprechend im Arbeitsmarkt positionieren. Am wichtigsten aber ist es, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, jenseits von Kommunikation und Marketing.

Vor dem Hintergrund der soeben skizzierten Entwicklung hat sich seit den späten 90er Jahren das Thema »Employer Brand« zunehmend etabliert (Ambler/Barrow 1996). Im Deutschen wird hierfür synonym der Begriff der »Arbeitgebermarke« verwendet. *Employer Branding* umfasst die Positionierung und Kommunikation eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber. Dahinter verbirgt sich einerseits die Idee, Ansätze und Ideen der Markenbildung, wie sie im Marketing und strategischen Management schon lange bekannt sind, auf die Mitarbeitergewinnung zu übertragen. Andererseits berührt das Thema die Entwicklung eines Unternehmens hin zum attraktiven Arbeitgeber. Dieser letztgenannte Aspekt hat weniger etwas mit Marketing zu tun, sondern in erster Linie mit Mitarbeiterführung, Führungskultur und äußeren Rahmenbedingungen.

In diesem Beitrag werden die Grundlagen des Employer Branding vorgestellt. Nach einer allgemeinen Annäherung an die Thematik und Diskussion der Bedeutung von Employer Branding widmet sich dieser Beitrag vor allem der Frage, wie ein Unternehmen bei der Entwicklung einer Arbeitgebermarke strategisch, inhaltlich und methodisch vorgehen kann. Dabei steht die Positionie-

rung und Kommunikation als Arbeitgeber im Vordergrund. Wie Unternehmen ihre Arbeitgeberattraktivität an sich erhöhen können, wird in diesem Beitrag nur am Rande thematisiert.

2 Bedeutung von Employer Branding

Im Zusammenhang mit dem Thema Employer Branding werden meist sehr unterschiedliche Begriffe und Konzepte verwendet. Man spricht von Marken, Image, Arbeitgeberimage, Arbeitgebermarke, Unternehmensimage usw. Im Folgenden werden die Begrifflichkeiten schrittweise erläutert und abschließend in einen Gesamtzusammenhang gebracht.

2.1 Marken

Marken reduzieren Unsicherheit. Um dies zu verdeutlichen, hilft ein Beispiel aus dem Konsumgüterbereich: Wenn man sich in der Situation wiederfindet, ein Shampoo kaufen zu wollen und das vertraute Produkt in der Menge angebotener Produkte nicht zu entdecken ist, handelt es sich hier um eine Situation der Unsicherheit. Niemand wird nun systematisch die Inhalte vergleichen. Verschiedene Flaschen zu öffnen, um die Farbe und die Konsistenz bzw. Wirksamkeit der Inhalte zu prüfen, wäre eher unüblich und ist auch nicht möglich. In solchen Situationen greifen Konsumenten auf die Hinweise zurück, die zur Verfügung stehen. Ein dominanter Hinweis ist die Marke. So glaubt man zu wissen, dass Nivea gar nicht so schlecht sein kann, weil allein der Markenname bekannt ist und man Nivea intuitiv mit Pflege verbindet. Selbst wenn man diese Marke nie ausprobiert hat, fühlt man sich bereits aufgrund der Bekanntheit des Namens auf eine gewisse Weise mit dem Produkt vertraut.

Im Marketing wird eine *Marke (Brand)* häufig als das mit einem Produkt oder einem Hersteller verbundene, wahrgenommene Mehrwertversprechen definiert (Brandmeyer/Pirck/Pogoda/Prill 2008). Eine Marke ist somit die in den Köpfen der Konsumenten verankerte Antwort auf die Frage, warum man sich für ein bestimmtes Produkt oder einen Hersteller entscheiden soll. Hersteller streben bei der Markenentwicklung meist nach sehr fokussierten Antworten. So soll sich ein Raucher für Marlboro entscheiden, weil Marlboro Freiheit und Abenteuer verspricht. Apple steht für Design. Red Bull steht für alles, »was Lehrer und Beamte hassen« (laut Aussage des Firmengründers Dietrich Mateschitz in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung vom 07.04.2002).

2.2 Arbeitgeberimage

Die Auswahl eines Arbeitgebers ist freilich etwas anderes als die Kaufentscheidung bei Shampoos. Trotzdem sind berufliche Entscheidungen, unabhängig

davon, ob man sich in der Phase einer Neu- oder Umorientierung befindet oder ob man kurz davor steht, einen Arbeitsvertrag zu unterschreiben, in ähnlicher Weise von Unsicherheit geprägt. Menschen haben kaum Einblicke in die Arbeitswelt der Unternehmen. Sie befinden sich im Hinblick auf die Beurteilung von Arbeitgebern in Unsicherheit. Wie es sich anfühlt, bei bestimmten Unternehmen zu arbeiten, ist kaum Thema in den öffentlichen Medien und nur selten Gegenstand gesellschaftlicher Auseinandersetzungen. Denkt man an ein Unternehmen, so denkt man möglicherweise an das Gebäude oder an die Produkte. Die Wahrnehmung ist durch das Unternehmensimage geprägt. So mag man sich an Geschichten prominenter Firmengründer erinnern. Oder es gibt Skandale, Erfolgsgeschichten oder andere publikumswirksame Firmenereignisse, die in den Medien einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Im besten Fall kennt man Menschen aus dem persönlichen Umfeld, die dort arbeiten und Einblicke in ihre subjektive Sicht ermöglichen.

Fragt man Studenten, ob sie gerne bei der Deutschen Post arbeiten würden, erfährt man größtenteils Kopfschütteln. Studenten führen hierbei in erster Linie stereotype Vorstellungen an, die mit den Adjektiven bürokratisch, langsam, konservativ, statisch zusammengefasst werden könnten. Tatsächlich aber verfügt kaum ein Student über konkrete Einblicke, Erfahrungen oder Berichte, die das immer wieder berichtete Urteil unterstützen. Den meisten Menschen fehlen Einblicke in die Arbeitswelt bei der Deutschen Post. Eigentlich müsste man als Student davon ausgehen, dass dieses Unternehmen aktuell sehr spannende Zeiten durchlebt, die von einer Entwicklung hin zum globalen, modernen Logistikunternehmen geprägt sind. Ähnliches gilt auch für andere, ehemalige Monopolisten, wie die Telekom oder die Deutsche Bahn. Aber das sehen Außenstehende tendenziell nicht. Demgegenüber wird Google immer wieder als attraktiver Arbeitgeber durch Studenten beschrieben. Mit Google verbindet man neben Erfolg die Vorstellung, es sei sehr lässig (»cool«) dort zu arbeiten. Man hat gemeinsam Spaß, jeder kennt (mag) jeden. Aber auch diese Wahrnehmung entbehrt jeglicher Erfahrungsgrundlage. Dass die Deutsche Post ein langweiliger Arbeitgeber ist, stimmt ebenso wenig wie die Annahme, die Mitarbeiter bei Google würden besonders respektvoll miteinander umgehen.

Wo Unternehmen und Shampooflaschen keine Einblicke in das Innenleben erlauben, dominieren stereotype Urteile. Das ist ein ganz natürlicher Effekt, der aus der Psychologie der Urteilsbildung seit vielen Jahren hinlänglich bekannt ist (Fiske/Taylor 2007). Das Interessante an diesem Phänomen ist, dass Studenten fast immer dieselben Aspekte mit der Deutschen Post verbinden, unabhängig vom Studiengang, unabhängig vom Alter oder vom Geschlecht. Das ist deshalb phänomenal, weil sich diese Studenten kaum über die Deutsche Post als Arbeitgeber unterhalten haben. Die wenigsten haben etwas in den Medien erfahren oder können sich nicht daran erinnern. Aber trotzdem: Es besteht eine einhellige Meinung, man ist sich einig. Dieses Phänomen wird als *Image* bezeichnet. Hierbei geht es nicht um die individuelle Einstellung, die ein Einzelner gegen-

über einem bestimmten Objekt hat, sondern um die gesellschaftliche Sichtweise und die sozial geteilte Art, Dinge zu sehen und zu beurteilen. In diesem konkreten Kontext spricht man von *Arbeitgeberimage*, der einheitlichen Wahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber in der Gesellschaft. Das Arbeitgeberimage entsteht historisch über Medienberichte, Skandale, Erfolge, Produkte und eigene Erfahrungen mit diesen, Geschichten wichtiger Persönlichkeiten, die für das Unternehmen stehen. Aus der Pünktlichkeit der Züge wird darauf geschlossen, wie es sein muss, bei der Deutschen Bahn zu arbeiten. Aus den Abenteuern eines Richard Branson (u.a. als Schnellster mit dem Boot über den Atlantik) wird abgeleitet, wie es wäre, bei Virgin zu arbeiten.

Weiterhin ist zwischen dem Arbeitgeberimage und dem *Unternehmensimage* zu unterscheiden (Dowling 2001; Ind 1990). Das Unternehmensimage geht über das Arbeitgeberimage hinaus. Letzteres kann als Teil des Unternehmensimage gesehen werden. Das Unternehmensimage ist die Art und Weise, wie ein Unternehmen insgesamt in der Gesellschaft wahrgenommen wird.

2.3 Arbeitgebermarke

Anders als das historisch gewachsene Arbeitgeberimage folgt die *Employer Brand* (*Arbeitgebermarke*) einer strategischen Ausrichtung, wenngleich die Arbeitgebermarke am Ende zum Ziel hat, das Arbeitgeberimage in einer bestimmten Weise zu prägen. Darüber hinaus verfolgt Employer Branding das Ziel, die Bekanntheit eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber zu steigern. Ähnlich wie bei Produktmarken wird der Versuch unternommen, eine bestimmte Wahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber im Arbeitsmarkt aktiv und gezielt zu generieren. Ähnlich wie die Produktmarke beantwortet die Arbeitgebermarke die Frage nach dem Warum: Warum soll sich ein talentierter, qualifizierter und motivierter Mensch für einen bestimmten Arbeitgeber interessieren? Die auf den Punkt gebrachte Antwort auf diese Frage spiegelt sich in der sogenannten *Employee Value Proposition (EVP)* wider (Michaels et al. 2001). Sie bildet den Kern der Arbeitgebermarke und ist somit das Arbeitgeberversprechen an den potenziellen Bewerber und Mitarbeiter. Die EVP ist mit der sogenannten Unique Selling Proposition (USP), also dem Alleinstellungsmerkmal im Produktmarketing und -vertrieb hinsichtlich seiner Bedeutung durchaus vergleichbar.

Diese Antwort kann dem aktuellen Arbeitgeberimage durchaus widersprechen. Nicht selten wird versucht, mit Hilfe von Employer Branding dem aktuellen Image entgegenzuwirken. So hat beispielsweise der Elektronikriese Siemens vor etlichen Jahren die Go-spin-the-Globe-Kampagne entwickelt, um sich von der Wahrnehmung als wertkonservativer, träger Koloss zu lösen (Lutje 2002). Dabei wurde ein Bild gezeichnet, das Siemens als internationalen Konzern mit unendlich vielen Möglichkeiten zeigt. Die Kampagne spricht lebensfrohe, internatio-

nal mobile Menschen an und hebt sich damit gezielt von einer konservativen, männerdominierten Ingenieurswelt ab.

Andere Unternehmen profitieren als Arbeitgeber von der Stärke ihrer Produkt- oder Unternehmensmarke bzw. von ihrem Unternehmensimage. Ein Beispiel hierfür ist die Firma Puma. Puma ist laut einer Studie des Trendence Insituts¹ einer der beliebtesten Arbeitgeber in Deutschland, und dies ohne nennenswerte Arbeitgebermarketingaktivitäten (siehe hierzu den Beitrag von Wolf-Bertram von Bismarck in diesem Band).

2.4 Bekanntheit

Neben der inhaltlichen Positionierung im Sinne einer EVP spielt die *Bekanntheit* eines Arbeitgebers eine große Rolle. Nahezu 70% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten arbeiten in mittelständischen Unternehmen und erwirtschaften mehr als 40% aller Umsätze in Deutschland (vgl. Schauf 2006). Der Großteil dieser Unternehmen verfügt nicht über die Bekanntheit großer Unternehmen. Dies liegt nicht selten daran, dass deren Produkte und Dienstleistungen den Endverbrauchern kaum bekannt sind. Dies trifft zum Beispiel auf Unternehmen der Zulieferer- oder Investitionsgüterindustrie zu. So ist beispielsweise die Festo AG mit Sitz in Esslingen Weltmarktführer in der Automatisierungstechnik (vgl. auch den Beitrag von Stefan F. Dietl in diesem Band). Da deren Produkte (u.a. pneumatische Bauteile und Steuerungselemente) kaum die Aufmerksamkeit von Endverbrauchern erreichen, ist dieses Unternehmen trotz enormer Innovationskraft und anhaltendem Erfolg nicht so sehr im Fokus potenzieller, qualifizierter Arbeitnehmer als etwa die DAX30-Unternehmen. Insofern überrascht es nicht, wenn die vom Institut Trendence jährlich berichteten Rankings der beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands in erster Linie die großen und bekannten Unternehmen aufweisen, selbst wenn diese mittelständischen Firmen in ihren jeweiligen Regionen häufig sehr bekannt und beliebt sind. Die regionale Bekanntheit dieser Hidden Champions reicht in der Zukunft kaum mehr aus, um deren Personalbedarf mit herkömmlichen Mitteln zu decken. Trotzdem ist Employer Branding auch für klein- und mittelständische Unternehmen ein Ansatz, um nicht nur ihre Bekanntheit, sondern auch ihre Besonderheiten wirksam in den Vordergrund zu stellen (vgl. Luderer/Frosch 2008).

2.5 Von den Arbeitgebereigenschaften zum Arbeitgeberimage

Die Definition der EVP und die Umsetzung der Arbeitgebermarke folgt insgesamt einem Zyklus. Ausgangspunkt ist hierbei die Definition der kritischen Zielgruppen. Dem folgt eine Analysephase. Auf der Grundlage der Analyseergeb-

¹ <http://www.trendemployer.de>

nisse ist ein Unternehmen dann besser in der Lage, die EVP zu definieren. Die EVP ist der Kern der Arbeitgebermarkenstrategie. Im Anschluss folgt die Umsetzung: Marketingmaterial wird erstellt, validiert, angewandt, evaluiert und kontinuierlich angepasst. Die Arbeitgebermarke unterliegt einer kontinuierlichen, kritischen Betrachtung. Employer Branding ist keine Aktivität, die mit der Umsetzung konkreter Kampagnen beendet ist. Deshalb werden im Rahmen eines Arbeitgebermarketing Analyse, Strategie und Umsetzung kontinuierlich fortgeführt. Dieser Arbeitgebermarkenzyklus ist in Abbildung 1 grafisch wiedergegeben (vgl. auch Corporate Leadership Council 1999).

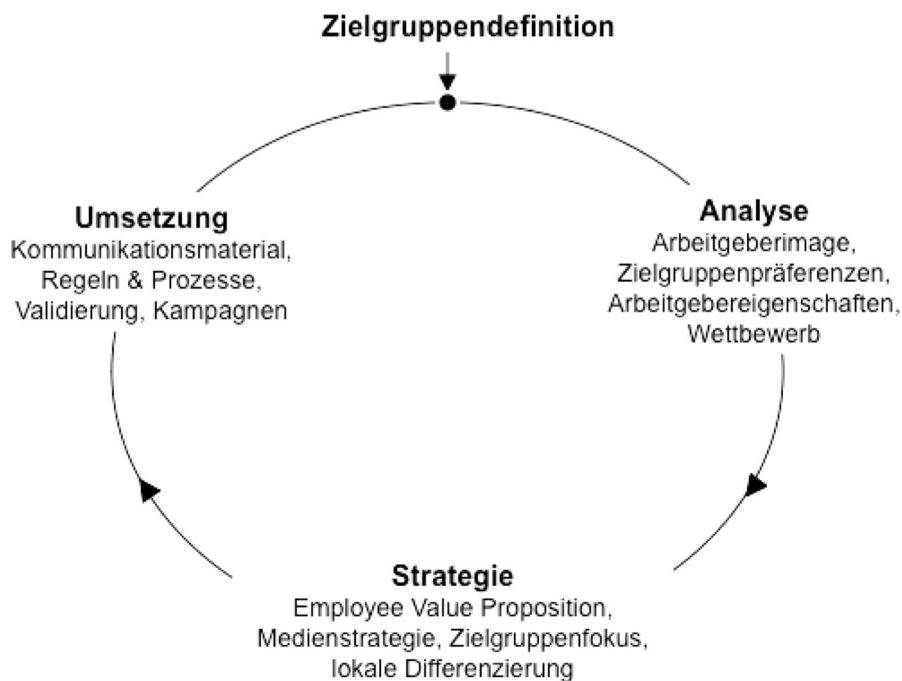


Abb. 1: Der Employer-Branding-Zyklus

Ein wichtiger Ausgangspunkt für die Definition der EVP sind die sogenannten *Arbeitgebereigenschaften*. Das sind die Stärken, die ein Arbeitgeber aufzuweisen hat. Wie bereits erwähnt, determiniert die EVP die Marketingkampagnen. Am Ende steht die Erwartung, das Arbeitgeberimage nachhaltig zu prägen. Die Zusammenhänge zwischen Arbeitgebereigenschaften, der EVP und dem Arbeitgeberimage werden in Abbildung 2 zusammenfassend grafisch veranschaulicht.

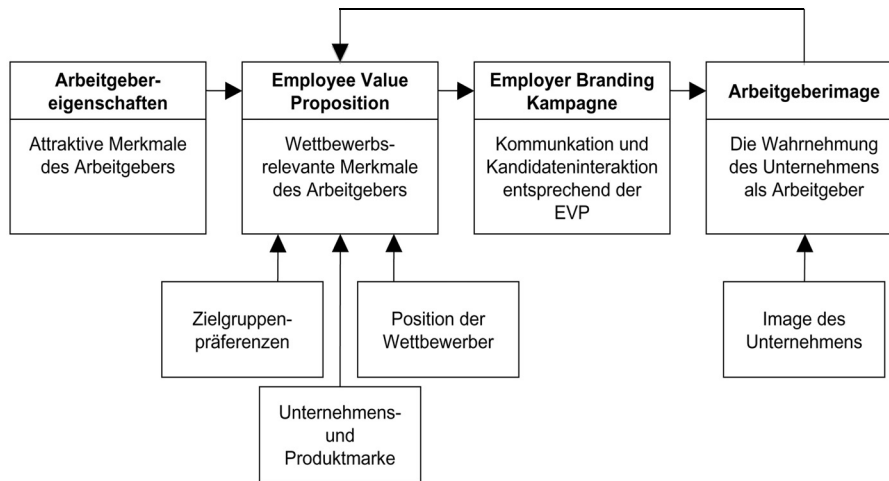


Abb. 2: Von den Arbeitgeberereigenschaften zum Arbeitgeberimage

Die obige Abbildung 2 zeigt, dass bei der Definition der EVP fünf Faktoren berücksichtigt werden sollten, nämlich die Arbeitgeberereigenschaften, das aktuelle Arbeitgeberimage, die Präferenzen der Zielgruppe, die Position im Wettbewerb und die Markenstrategie des Unternehmens. Bevor detailliert auf die im oben gezeigten Zyklus angedeuteten Schritte eingegangen wird, werden diese fünf Faktoren im Folgenden eingehender behandelt.

3 Faktoren

3.1 Arbeitgeberereigenschaften

Warum arbeiten Mitarbeiter gerne in ihrem Unternehmen? Was antwortet ein Mitarbeiter, wenn er von Freunden gefragt wird, warum er nach sieben Jahren immer noch gerne in seinem Unternehmen arbeitet? All diese Fragen beziehen sich auf die *Arbeitgeberereigenschaften* des Unternehmens. Mitarbeiter haben häufig eine sehr klare und spontane Antwort auf Fragen dieser Art. Hier geht es um die substantielle Attraktivität eines Arbeitgebers; darum, was ein Unternehmen seinen Mitarbeitern an Besonderheiten bietet. Abbildung 3 zeigt mögliche Arbeitgeberereigenschaften, eingeteilt in fünf inhaltlich abgrenzbare Kategorien (vgl. auch Berthon/Ewing/Hah 2005).

| Angebote | Aufgaben | Unternehmen | Mitarbeiter | Werte |
|--|---|--|--|--|
| Entlohnung Zusatzleistungen Karrieremöglichkeiten Work-Life-Balance | Interessante Aufgaben und Projekte Internationaler Einsatz Innovation Einfluss | Produkte/ Dienstleistungen Technologie-/ Marktführerschaft Unternehmens- erfolg Standort Öffentliche Reputation Arbeitsplatz- sicherheit Kunden | Persönlichkeit der Mitarbeiter Qualifikations- niveau der Mitar- beiter Zusammenarbeit Diversity | Unternehmens- kultur Führungsqualität und -leitbild Vertrauen/Flexibi- lität der Arbeit |

Abb. 3: Taxonomie möglicher Arbeitgeberereigenschaften

Orientiert sich die EVP und die daraus abgeleitete Arbeitgebermarke nicht an den realen Arbeitgeberereigenschaften, ergeben sich Widersprüche zwischen Marketinginhalten und dem Erleben der Arbeitswelt durch die Mitarbeiter beim jeweiligen Arbeitgeber. Diese sind schädlich für die Glaubhaftigkeit aller Arbeitgebermarketingaktivitäten. Erleben insbesondere neue Mitarbeiter einen Konflikt zwischen der kommunizierten Arbeitgebermarke und den realen Arbeitgeberereigenschaften, ist eine hohe Fluktuation gerade in der Probezeit vorprogrammiert. Insofern ist Employer Branding weit mehr als die werbewirksame Präsentation eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber. Vielmehr bedeutet Employer Branding eine Optimierung der Arbeitgeberattraktivität, die sich in der Gestaltung der Arbeitgeberereigenschaften widerspiegelt (siehe hierzu auch den Beitrag von Frank Hauser in diesem Band). Am Ende sind es in erster Linie die Mitarbeiter und Führungskräfte selbst, die durch ihr Verhalten und ihre Kommunikation die Arbeitgebermarke nach innen und außen transportieren. Dies ist der wichtigste Grund, warum sich eine EVP an den Arbeitgeberereigenschaften orientieren sollte, um wirksam und glaubhaft zu sein. Arbeitgeber, die substanziell wenig zu bieten haben, tun sich schwer, eine Arbeitgebermarke aufzubauen. Umgekehrt ist oft zu beobachten, dass sich manche Unternehmen ihrer Besonderheiten nicht bewusst sind.

3.2 Präferenzen der Zielgruppe

Was ein Unternehmen als EVP definiert, sollte die *Präferenzen der Zielgruppen* adressieren. Zumindest sollte die Antwort auf die Frage, warum sich ein Kandidat für ein Unternehmen interessieren sollte, diesen Präferenzen nicht widersprechen. Ingenieure streben meist nach technischen Herausforderungen und einer familiären Unternehmenskultur, während bei Absolventen der Betriebswirtschaft eher Karrieremöglichkeiten im Vordergrund stehen (VDI 2006, Simon 1984).

Hier ist die besondere Schwierigkeit, dass ein Unternehmen meist unterschiedliche Zielgruppen ansprechen möchte, die sich aber in ihren jeweiligen Präferenzen unterscheiden. Weiterhin stellt sich die Frage, inwieweit Mitglieder einer Zielgruppe homogene Präferenzen haben. Schließlich unterscheiden sich Menschen innerhalb einer Zielgruppe auch im Hinblick auf die Dinge, die ihnen wichtig sind (vgl. den Beitrag von Mladen Petkovic in diesem Band. Siehe auch die Ausführungen in Abschnitt 6.2).

Eine gewisse Homogenität der Präferenzen zeigt sich in Bezug auf die Generationen (Zemke et al. 2000) und im Hinblick auf Absolventengruppen unterschiedlicher Studiengänge. Wichtig ist vor allem die Unterscheidung zwischen Generation X, deren Vertreter zwischen 1960 und 1980 geboren sind, und der nachfolgenden Generation Y. Die meisten Personalmarketingkampagnen werden von Menschen der Generation X für Menschen der Generation Y gemacht, und umso mehr die Generation X von sich aus geht, desto höher ist Gefahr, dass diese am Ende die Präferenzen der Generation Y verfehlt.

Generation Y ist international mobiler als ihre Vorgängergeneration und legt mehr Wert auf Privatleben und Familie. Dabei haben sie ein größeres Vertrauen in Autoritäten und Strukturen, hinterfragen weniger. Sie sind mit dem Internet aufgewachsen und nutzen dieses Medium so, als hätte es nie etwas anderes gegeben. Die jungen Generationen nutzen Web 2.0 nicht nur, sondern sie leben es. Motiviert werden Vertreter dieser Generation v. a. durch attraktive Aufgaben. Diesen wiederum wollen sie selbstbestimmt in einem von Vertrauen und Flexibilität geprägten Umfeld nachgehen. Vertreter der Generation Y fühlen sich mehr ihrem Netzwerk und ihrem eigenen Lebensplan verpflichtet als den strategischen Zielen eines Unternehmens. Insofern werden sich vermehrt so genannte Patchwork-Karrieren ergeben, bei denen sich das Verhältnis von Ausbildung, Privatleben und Arbeit über das Leben hinweg kontinuierlich und unvorhersehbar ändern und immer wieder neu kombinieren. Es wird eine große Herausforderung sein, sich als Arbeitgeber an diese neuen Lebensentwürfe anzupassen, um zukünftig attraktiv zu sein.

3.3 Position im Wettbewerb

Durch seine Arbeitgebermarke sollte sich ein Arbeitgeber langfristig von seinen Wettbewerbern abheben. Es geht nicht unbedingt darum, einzigartig zu sein, aber auf eine gewisse Art und Weise besonders. Deshalb ist es im Hinblick auf eine Positionierung wichtig, die aktuelle *Position im Wettbewerb* zu verstehen. Eigene Untersuchungen haben gezeigt, dass 44% der größten und attraktivsten Arbeitgeber in Deutschland auf ihren Karrierewebseiten Karrierechancen als Argument für sich ins Feld führen (Trost/Keim 2007). Unabhängig davon, ob dieses Argument bei all diesen Unternehmen tragfähig ist: Wenn der Großteil

der Wettbewerber diesen Punkt bemüht, verliert er seine Bedeutung als Alleinstellungsmerkmal. So sollte die Roche Pharma also nicht nur ihre absoluten Stärken als Arbeitgeber in Betracht ziehen, sondern diese Stärken im Vergleich zu Bayer, Boehringer, Merck und weiteren Wettbewerbern im Arbeitsmarkt sehen. Darüber hinaus sollte verstanden werden, wie sich die Wettbewerber im Arbeitsmarkt präsentieren, um sich am Ende durch eine entsprechende EVP und einer damit verbundenen Bild- und Textsprache abzuheben. Die Energieversorger EnBW und RWE haben mit ihren nahezu identischen Slogans »Unsere Energie. Ihr Antrieb« (EnBW) und »Ihre Energie ist unser Antrieb« (RWE) demonstriert, welche Fehler passieren, wenn man die Aktivitäten des Wettbewerbers außer Acht lässt. Da fehlt nur noch Microsoft: »Ihr Potenzial. Unser Antrieb«.

Eine systematische Betrachtung des Wettbewerbs setzt selbstverständlich voraus, dass man seine Konkurrenten im Arbeitsmarkt kennt. Hier sei darauf hingewiesen, dass Unternehmen, die geschäftlich im Wettbewerb stehen, nicht unbedingt auch im Arbeitsmarkt Konkurrenten sein müssen und umgekehrt. Die Unternehmen Bosch und Daimler konkurrieren sicherlich um Ingenieure vergleichbarer Qualifikation. In geschäftlichen Dingen findet ein solcher Wettbewerb kaum statt. Umgekehrt stehen der Online-Händler Amazon und die Tübinger Buchhandlung Osiander zwar im geschäftlichen Wettbewerb, konkurrieren aber kaum um dieselben Talente. Wettbewerber im Arbeitsmarkt sind jene anderen Unternehmen, die ebenfalls in den Lebensläufen der aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern auftauchen (manchmal genügt ein Blick in die Plattform Xing). Manche Studien zeigen auf, bei welchen Unternehmen Kandidaten gerne beschäftigt wären: Mitarbeiter, die sich für Arbeitgeber X interessieren, interessieren sich auch für Arbeitgeber Y. Parallele Präferenzen oder gar Bewerbungen zeigen dabei Wettbewerbskonstellationen auf (Hieronimus et al. 2005).

3.4 Aktuelles Arbeitgeberimage

Angenommen, die BASF würde morgen eine neue Personalmarketingkampagne präsentieren, in der sich der Weltkonzern als dynamisches, junges Unternehmen mit Start-up-Kultur aufstellen würde, dann wäre das im Arbeitsmarkt nicht glaubwürdig. BASF wird als großer, globaler Konzern mit langer Tradition gesehen. Das Beispiel verdeutlicht, dass sich ein Unternehmen bei der Definition der EVP nicht zu sehr vom *aktuellen Arbeitgeberimage* entfernen kann, außer es hat etwas Besonderes anzubieten, was im Arbeitsmarkt spontan anerkannt und nicht angezweifelt wird. Ein Beispiel hierzu liefert DHL, die seit einiger Zeit eine Kampagne rund um Formel 1 betreibt. Diese Kampagne ist keine Arbeitgebermarkenkampagne. Trotzdem rückt sie DHL als Arbeitgeber in ein bestimmtes Licht, das das Arbeitgeberimage nachhaltig beeinflusst.