

# 7 IRRTÜMER RUND UM EMPLOYER BRANDING ... UND WIE MITTELSTÄNDLER MIT DER RICHTIGEN STORY PUNKTEN.

David Selbach und Max C. Winterhoff

MARKEN-STANDPUNKTE N° 1

**1.** ● **KMU UND  
MITTELSTAND HABEN ES  
BESONDERS SCHWER**

S. 4

**2.** ● **DAS MACHT  
DIE PERSONAL -  
ABTEILUNG**

S. 11

**3.** ● **BEWERBER  
SIND ANDERS  
ALS KUNDEN**

S. 17

**4.** ● **MARKE HEISST  
DOCH  
AUSSENWIRKUNG!** S. 23

**5.** ● **IMMERHIN WISSEN  
WIR, WOFÜR  
WIR STEHEN**

S. 28

**6.** ● **DAFÜR  
HABEN WIR  
KEIN GELD'**

S. 35

**7.** ● **DAS VERPUFFT  
AM ENDE  
DOCH NUR!**

S. 41

## **Wissen Ihre Mitarbeiter und Bewerber, wofür Ihr Unternehmen als Marke steht?**

Um Fachkräfte für sich zu begeistern, setzen immer mehr mittelständische Unternehmen auf die Anziehungskraft ihrer Marke. So wurde der Begriff Employer Branding in den vergangenen Jahren zum Buzzword. Durch den systematischen Aufbau einer Arbeitgebermarke (Employer Brand), so die übliche Argumentation, können Unternehmen dem Fachkräftemangel entgegenwirken.

Alle wissen: Die demografische Entwicklung lässt die Bevölkerung im Schnitt altern. Dadurch schrumpft die Zahl potenzieller Bewerber für viele Unternehmen. Viele junge Leute zieht es darüber hinaus in die angesagten Metropolen Europas, das bedeutet häufig weg von den oftmals ländlichen Standorten des deutschen Mittelstandes. Was an vielversprechenden Talenten übrig ist, fischen Großkonzerne mit bekannten Markennamen ab – der Mittelstand leidet also am meisten unter dem Fachkräftemangel<sup>1</sup>.

Der „**War for talents**“ ist voll entbrannt, und gerade kleine Unternehmen und Mittelständler sind verunsichert: Von allen Seiten hören sie, wie wichtig Bewerbermarketing-Strategien sind. Doch viele Unternehmer wissen nicht, wie sie das Thema anpacken sollen. Sie halten Employer Branding zudem für eine weitere zeitraubende und ressourcenintensive Pflichtübung, nachdem in den vergangenen Jahren bereits Social-Media-Marketing einen zusätzlichen, festen Posten im Marketing-Budget bekommen hat.

Bei einem begrenzten Budget für Kommunikation stellt sich vielen Verantwortlichen deshalb die Frage: Wenn wir professionell, effektiv und nachhaltig um Fachkräfte werben wollen – müssen wir dann beim bisherigen Marketing Abstriche machen?

Wir halten das Gegenteil für richtig. Denn im Sinne einer ganzheitlichen Markenführung sind Unternehmens- und Arbeitgebermarke zwei Seiten derselben Medaille. Noch mehr als das: Gerade mittelständische Unternehmen stehen den Menschen, die diese Markenwährung prägen, viel näher als die

---

<sup>1</sup> Esch, Franz-Rudolf; Knörle, Christian; Strödter, Kristina: Internal Branding: Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen. Vahlen, 2014.

Manager von Konzernen – den Mitarbeitern nämlich. Angestellte in kleinen und mittelständischen Betrieben identifizieren sich oft sehr stark mit dem Unternehmen und dem Markenversprechen. Sie sind stolz auf die Leistungen und Produkte. Wenn die Unternehmensmarke im Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter verankert ist, werden diese zu wichtigen Multiplikatoren nach außen – sie helfen dabei Kunden, aber auch Bewerber für das Unternehmen zu begeistern. Sie fungieren als sogenannte Markenbotschafter, die nach außen hin die Marke stärken doch dieses natürliche Potenzial bleibt oft ungenutzt.

**Viele Unternehmen investieren zu wenig Zeit und Geld, um mit der ersten Zielgruppe - den eigenen Mitarbeitern - zu kommunizieren.**

Mitarbeiter wollen wertgeschätzt, angesprochen und eingebunden werden. Nur dann können Sie zu einem starken Image beitragen. Ohne durchdachte Internal & Employer Branding Strategie jedoch bleiben selbst bei guten Voraussetzungen die schönsten Marken-Geschichten und Botschaften auf der Strecke. Besonders schlimm: Wenn Mitarbeiter die Marke nur unzureichend verstehen oder verinnerlichen, können sie mit falschem Verhalten der Marke und somit dem Unternehmen schaden.

Wir sehen mehr Chancen als Risiken: Unternehmer können ihre Marke von innen heraus stärken, Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen und über Geschichten aus ihrem oftmals sehr spannenden Arbeitsalltag auf ihre Qualitäten als attraktive Arbeitgeber aufmerksam machen.

Das verbindende Glied ist eine authentische und kontinuierliche interne Kommunikation. Das bedeutet: Richten Sie den Blick nach innen! Dort finden Sie die Geschichten, die wie gemacht sind für ein professionelles Employer Branding. Unternehmen stärken so die Identifikation und Markenwahrnehmung, lassen ihre Mitarbeiter mit gut gemachten und platzierten „Stories“ aus dem Arbeitsalltag ganz organisch für sich als Arbeitgeber werben.

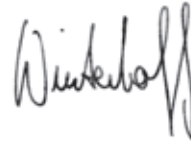
Es ist zudem der ideale Einstieg in das Thema Storytelling. Ein weiteres Buzzword, mit dem sich der Kreis schließt: Denn wer glaubwürdige Geschichten und spannende Inhalte über sein Unternehmen verbreitet – und nichts Anderes heißt Storytelling – der muss sich keine Gedanken

darüber machen, wie er sein Kommunikationsbudget zwischen Personal- und Marketingabteilung aufteilt. Er führt seine Marke ganzheitlich, das heißt einheitlich über alle Kanäle. Mittelständler ziehen motivierte Mitarbeiter und mehr passende Bewerbungen an. All das dank einer unverwechselbaren Marke.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und zahlreiche Aha-Erlebnisse bei der Lektüre!



David Selbach



Max C. Winterhoff

IRRTUM NUMMER 1:

---

„KMU und  
Mittelstand  
haben es  
besonders  
schwer“

**Es stimmt: Der Paradigmenwechsel am Arbeitsmarkt bringt viele kleine und mittlere Unternehmen in Schwierigkeiten<sup>2</sup>.**

Das aktuelle Mittelstandsbarometer der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young (EY)<sup>3</sup> hat ergeben, dass 49 Prozent der mittelständischen Unternehmen – und damit fast jeder zweite Betrieb – sogar Umsatzeinbußen erleiden, weil ihnen Fachkräfte fehlen. Die Berater schätzen den so entstehenden Schaden auf rund 46 Milliarden Euro im Jahr.

Und dabei geht es nicht nur darum, freiwerdende Stellen nach zu besetzen, viele Mittelständler könnten sehr gut sogar zusätzliche Kräfte gebrauchen: Mehr als die Hälfte der Unternehmen (56 Prozent) ist vollauf zufrieden mit der Geschäftslage - höher war der Wert nur im Jahr 2004. 36 Prozent erwarten, dass sich die Geschäftslage im kommenden halben Jahr bessert und wollen deshalb Personal aufstocken. Doch 62 Prozent der Betriebe schaffen es schon jetzt nicht, Fachkräfte für unbesetzte Stellen zu finden. Der Grund: Ein Mangel an geeigneten Bewerbern. EY schätzt, dass derzeit im deutschen Mittelstand 360.000 Stellen nicht besetzt sind.

Damit sind die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) tatsächlich stärker gebeutelt als Konzerne mit großen Namen. Anders als diese sitzen Mittelständler häufig abseits der Metropolen in der Provinz. Sie können Bewerbern auch nicht immer vergleichbare finanzielle Anreize bieten, sind scheinbar unterlegen, wenn es um Karriereperspektiven für High Potentials geht – insbesondere auf internationaler Ebene. Und: Während Konzerne bereits große Anstrengungen in Sachen Employer Branding unternehmen, ihre Sichtbarkeit erhöhen und sich bei Bewerbern gezielt positionieren, scheinen Mittelständler hier strukturell im Nachteil zu sein. Durch ihre geringere Bekanntheit und knappere Ressourcen für das Bewerber-Marketing scheint die Lage sehr ungünstig zu sein.

Erschwerend kommt hinzu, dass jüngere Arbeitnehmer, namentlich die Angehörigen der in den 1980ern und 1990ern geborenen „Generation Y“,

---

2 Immerschitt, Wolfgang; Stumpf, Marcus: Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Springer Gabler, 2014.

3 Ernst & Young: Mittelstandsbarometer. Befragungsergebnisse Januar 2016.

deutlich andere Vorstellungen von beruflicher Erfüllung zu haben scheinen als ihre Vorgänger. Diese auch „Millennials“ genannten jungen Menschen (weil sie um die Jahrtausendwende herum Teenager waren) arbeiten tendenziell lieber in Teams als in Hierarchien. Für sie sind die Freude an der Arbeit und die Suche nach Sinn wichtiger als Status und Prestige. Sie wünschen sich möglichst viel Raum zur Selbstverwirklichung, wollen Zeit für Freunde und Familie haben und nicht mehr dem Beruf alles unterordnen. Kurz gesagt: Als Arbeitnehmer und Bewerber sind sie weitaus anspruchsvoller als Personaler es gewohnt sein dürften.

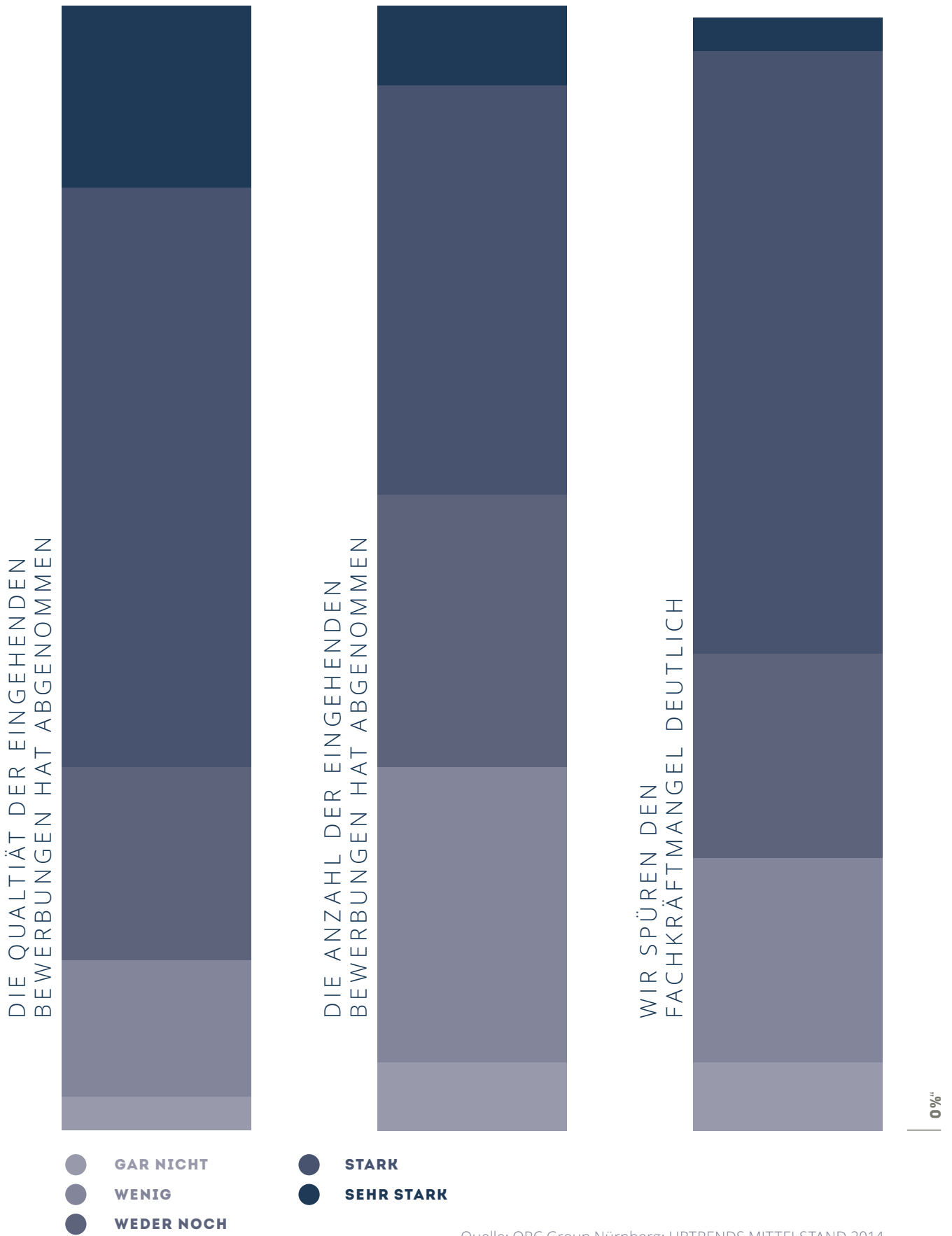
**Und so klagen Mittelständler inzwischen sogar in Ballungszentren über immer weniger Bewerbungen und eine steigende Fluktuation.** Eine Untersuchung der Nürnberger Unternehmensberatung QRC Group zeigt<sup>4</sup>: Eine große Mehrheit der KMU spürt auch in den Metropolen einen immer dramatischer werdenden Fachkräftemangel. Die Zahl der Bewerbungen sinkt. Die Qualität der Bewerbungen wird schlechter. Wenn Betriebe mit einem Bewerber in konkrete Verhandlungen eintreten, werden die Vertragsangebote laut der QRC-Umfrage immer öfter abgelehnt. Und selbst in Fällen, in denen eine Rekrutierung gelingt, wechseln Mitarbeiter häufiger als früher in den folgenden Monaten und Jahren wieder aus dem Unternehmen.

---

4 QRC Group Nürnberg: HRTRENDS MITTELSTAND 2014.



## Bedeutung des Fachkräftemangels für das eigene Unternehmen



Quelle: QRC Group Nürnberg: HRTRENDS MITTELSTAND 2014.

**Soweit, so schlecht. Auf den zweiten Blick sind deutsche Mittelständler indes oft viel besser aufgestellt als sie glauben.** Auch längst nicht alle Großunternehmen sind in Sachen Arbeitgebermarke so blendend positioniert, wie leuchtende Beispiele à la Telekom oder IKEA glauben machen könnten. Die Großen kämpfen mit ähnlichen Problemen wie kleinere Betriebe. Eine Studie von ESCH hat ergeben, dass 47 Prozent aller Unternehmen – gleich welcher Größe – Employer Branding nicht strategisch planen. Die größte Lücke, argumentiert Marken-Experte Prof. Franz-Rudolf Esch, liegt in der „mangelnden Berücksichtigung der Mitarbeiter“.<sup>5</sup>

Die eigenen Mitarbeiter sind Dreh- und Angelpunkt für ein erfolgreiches und nachhaltig wirksames Employer Branding. Oftmals sind Arbeitgebermarken generisch. Allerorten, so Markenexperte Esch, präsentierten Unternehmen sich auf Recruiting-Messen mit „lachenden Menschen, die politisch korrekt jeweils Männer und Frauen sowie Menschen mit unterschiedlichen Hautfarben abbilden, um dem Thema Diversity gerecht zu werden“. Hinzu kämen dann die „immer gleichen Allgemeinplätze von Teamwork und Work-Life-Balance.“ Von Differenzierung keine Spur<sup>6</sup>.

**Noch schlimmer ist es, wenn die Allgemeinplätze nicht mit den sonstigen Werten des Unternehmens übereinstimmen.** „So ist es nicht sinnvoll, Work-Life-Balance zu versprechen, wenn im Unternehmen eine herausfordernde Leistungskultur herrscht“, warnt Esch. Spätestens wenn Mitarbeiter Freunden und Bekannten berichten, wie Unternehmens- und Arbeitskultur wirklich aussehen, wenn sie sich in sozialen Medien und auf Arbeitgeberbewertungsplattformen wie Kununu ganz anderes äußern als die Personalabteilung es sich wünscht, dann fällt eine solche Employer Brand schnell in sich zusammen.

So wird aus der vermeintlichen Schwäche des Mittelstandes eine Stärke. Denn wer noch keine groß angelegte, generische Employer-Branding-

5 Esch, Franz-Rudolf: Warum zu uns? Die richtigen Mitarbeiter gewinnen!, in: Absatzwirtschaft 7/8, 2015.

6 Siehe auch: Esch, Franz-Rudolf; Knörle, Christian; Strödter, Kristina: Internal Branding: Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen. Vahlen, 2014.

Kampagne aufgesetzt hat, der hat auch noch keine Arbeitgebermarke synthetisiert, die kaum etwas mit der Lebenswirklichkeit im Unternehmen oder mit der Unternehmensmarke zu tun hat.

„Spätestens wenn Mitarbeiter sich gegenüber Freunden und Bekannten ganz anders äußern als die Personalabteilung es sich wünscht, dann fällt eine schlechte Employer Brand schnell in sich zusammen.“

Max C. Winterhoff

**Die Ausgangslage im Mittelstand ist also oft besser als gedacht:** Das Fachmagazin Markt & Mittelstand<sup>7</sup> hat ermittelt, dass Kunden privat geführten Unternehmen bzw. Familienbetrieben weit mehr vertrauen als börsennotierten Gesellschaften. Mitarbeiter und Bewerber billigen KMU eine größere soziale Verantwortung und Engagement gegenüber ihrer Belegschaft zu, auch gegenüber der Region. „Den ehrbaren Kaufmann vermutet man eher im Mittelstand“, fasst Susanne Marell diese Sichtweise im Interview zusammen, CEO der PR-Agentur Edelman. „Die Mittelständler profitieren auch vom Vertrauensverlust der Großen.“<sup>8</sup>

Mittelständler sind seltener von einer Hire-and-Fire-Mentalität geprägt, die Hierarchien sind flach, Entscheidungswege kurz. Oftmals können Berufseinsteiger bei einem Zulieferer schneller Verantwortung übernehmen und gestalten, als es Bewerbern bei den so begehrten großen Endprodukte-Herstellern möglich wäre. Nicht umsonst haben Mitarbeiterempfehlungen im Mittelstand einen erheblich höheren Stellenwert als bei Großunternehmen,

<sup>7</sup> Anslinger, Tobias: Die DNA des Mittelstands, in: Markt & Mittelstand, Oktober 2014.

<sup>8</sup> Ebd.

wie eine Studie der Universität Bamberg im Jahr 2015 ergeben hat.<sup>9</sup>

Mittelständische Unternehmen verfügen also über ein gewaltiges Potenzial, mit Hilfe ihrer eigenen Mitarbeiter ein sehr differenziertes und positives Bild von der Arbeit bei ihnen zu zeichnen. Sie sollten beginnen, es zu nutzen.

„Viele Mittelständler verfügen über ein gewaltiges Potenzial, mit Hilfe ihrer eigenen Mitarbeiter ein sehr differenziertes und positives Bild von der Arbeit bei ihnen zu zeichnen.“ **David Selbach**

---

<sup>9</sup> Universität Bamberg; Monster Worldwide Deutschland GmbH: Recruitingtrends im Mittelstand 2015.

„Das macht  
die Personal-  
abteilung“

**Es ist erstaunlich: obwohl Employer Branding einen zentralen Begriff aus dem Marketing enthält, nämlich „Branding“, kümmern sich in den seltensten Fällen Markenexperten um diese Aufgabe.** Stattdessen sind es meist die Personal- beziehungsweise Human-Resources-Abteilung, die um Bewerber werben. „Dadurch verharrt das Thema Employer Branding in seinen Kinderschuhen“, erklärt Prof. Manfred Bruhn<sup>10</sup>, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Markenführung an der Universität Basel, „dem Personalmarketing“.

So kommt es dann auch dazu, dass Unternehmen mit Allgemeinplätzen wie dem „guten Betriebsklima“ um Kandidaten werben, mit „konkurrenzfähiger Vergütung“ oder „familienfreundlichen Arbeitszeiten“. Sie bleiben letztlich dem Denken in Stellenanzeigen verhaftet, auch wenn sie die Suche nach Bewerbern längst auf soziale Netzwerke und Recruitingmessen an Universitäten ausgedehnt haben. Entscheidend ist: Diese Art des Employer Branding findet oft vollkommen losgelöst von der Markenstrategie des Unternehmens statt, teilweise auch ohne Absprache mit dem Marketing und ohne Rücksicht auf Marketingthemen.

**So kann Employer Branding jedoch nicht gelingen.** Zum einen gilt wie schon gesagt: Mit generischen Werten lässt sich keine authentische und individuelle Arbeitgebermarke erschaffen. Denn dann fehlt es an der nötigen Differenzierung. Zum anderen besteht in einer solchen Konstruktion erst recht die Gefahr, dass sich Arbeitgeber- und Unternehmensmarke widersprechen. Alle Marketing-Maßnahmen sollten sich jedoch an einem gemeinsamen, übergreifend gültigen Markenversprechen orientieren.

Selbst wenn Unternehmen es schaffen, mit viel Geld und Aufwand ihre Wahrnehmung als Arbeitgeber entscheidend zu verbessern: „Die Arbeitgebermarke generiert keinen eigenen Markenwert, der losgelöst von der Unternehmensmarke betrachtet werden kann“, warnt Bruhn. Aus seiner Sicht gehört das Employer Branding daher in die Hände derjenigen, die für die Markenführung des Unternehmens insgesamt verantwortlich sind. Zumindest

---

<sup>10</sup> Bruhn, Manfred: Die blinde Kuh in der Markenführung, in: Absatzwirtschaft 3, 2016.

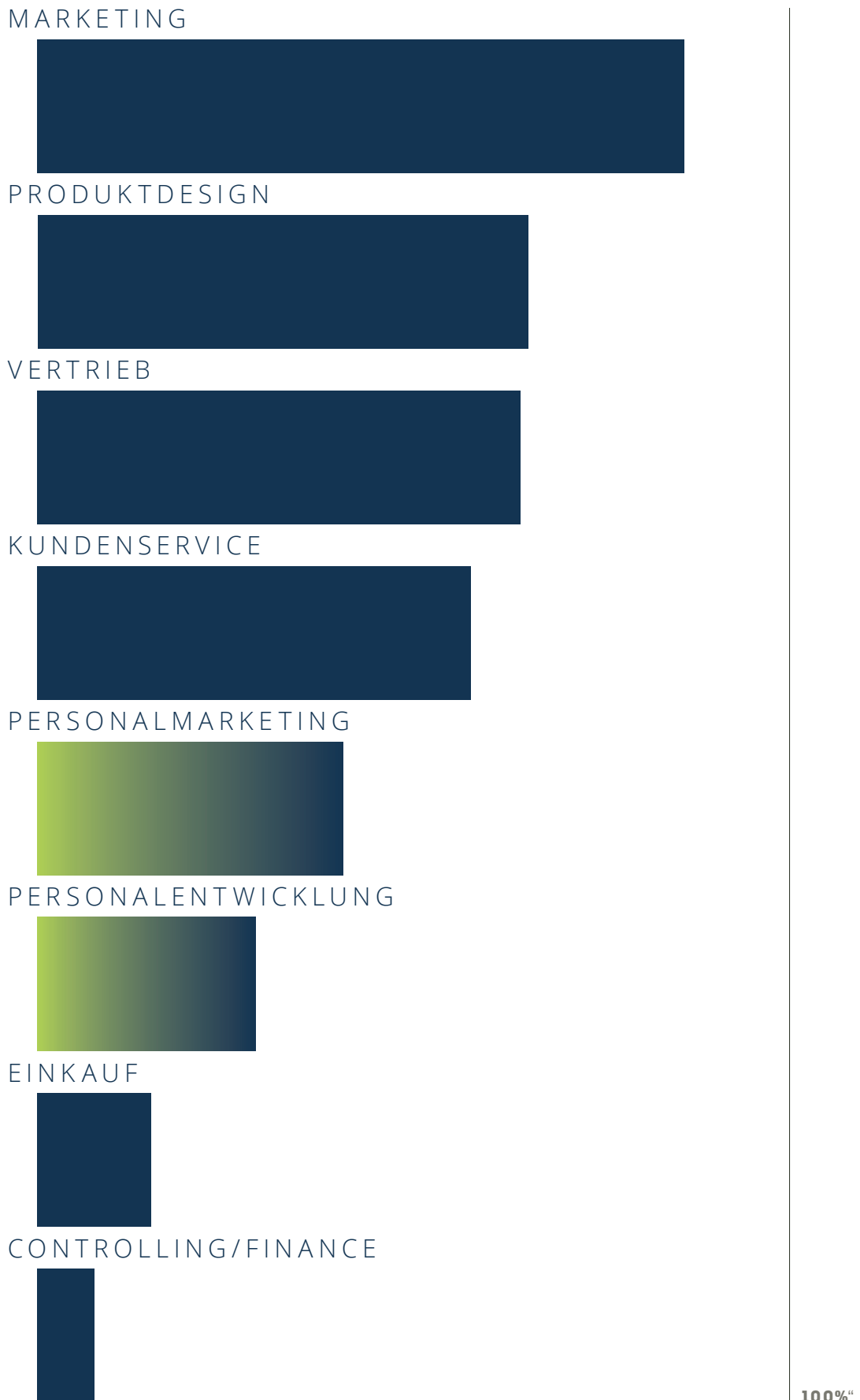
müssen sich beide Bereiche eng miteinander abstimmen.

Bislang ist es damit nicht weit her. Die Studie „Deutscher Markenmonitor 2015“<sup>11</sup>, bei der 207 Manager aus dem Bereich strategische Markenführung in deutschen Unternehmen befragt wurden, zeigt unter anderem: Die Markenstrategie der Unternehmen hat enormen Einfluss auf das Marketing, aber schon deutlich weniger auf Produktdesign, Vertrieb, Produktentwicklung und auf den Kundenservice. Personalmarketing und Personalentwicklung sowie weitere zentrale Unternehmensabteilungen werden aus Sicht der Befragten deutlich weniger von der Markenstrategie beeinflusst. Hier werden aus unserer Sicht Chancen vergeben.

---

11 Kupetz, Andrej; Meier-Kortwig, Hans: Deutscher Markenmonitor 2016. Entscheiderstudie zu Trends und Erfolgsfaktoren der Markenführung.

## Einfluss der Markenstrategie auf Abteilungen im Unternehmen



Quelle: Kupetz, Andrej; Meier-Kortwig, Hans: Deutscher Markenmonitor 2016. Entscheiderstudie zu Trends und Erfolgsfaktoren der Markenführung. (Frage: „Einfluss der Markenstrategie auf Abteilungen im Unternehmen“; N=207; „Großer“ bzw. „Sehr großer“ Einfluss auf ...).



„Employer Branding darf nicht allein in der Personalabteilung stattfinden. Exzellente Markenführung ist immer ganzheitlich, wird zentral gesteuert und erreicht alle im Unternehmen. Dabei müssen alle Aktivitäten auf die Unternehmensmarke einzahlen.“ **Max C. Winterhoff**

**Das bleibt nicht ohne Folgen. Die Wirkung von Employer-Branding-Maßnahmen lässt vielfach zu wünschen übrig, wie eine Studie von ESCH ergeben hat.**<sup>12</sup> Die Manager von 175 deutschen Unternehmen wurden zu ihren Einschätzungen des Themas befragt. Ergebnis: Arbeitgebermarken werden in der externen Kommunikation zu wenig wahrgenommen. Kommunikationsmaßnahmen unterscheiden sich nicht genug vom Wettbewerb. Die Zielgruppen bekommen nicht ausreichend mit, was die Employer Brand aussagt und wofür sie steht. Vor allem: Die Markenbotschaften sind nicht konsistent zur Unternehmensmarke und in sich zu wenig abgestimmt.

Es ist kurios: Anderen Unternehmensbereichen abseits des Marketings, dem Vertrieb zum Beispiel, würde man in der Regel nicht zutrauen, die Markenführung zu übernehmen, wundert sich Markenexperte Bruhn. Das würden die Marketing-Verantwortlichen meist sogar für eine reichlich absurde Vorstellung halten. „Warum wird also dem HR-Bereich eine Markenführungskompetenz zugesprochen?“ Die Antwort lautet: Letztlich, weil es sich so ergeben hat. Personaler haben sich in der Vergangenheit um das Bewerbermarketing gekümmert, als die Anforderungen weitaus geringer waren. Und so tun sie es eben heute immer noch. Strategie sieht anders aus.

<sup>12</sup> Esch, Franz-Rudolf: Warum zu uns? Die richtigen Mitarbeiter gewinnen!, in: Absatzwirtschaft 7/8, 2015.

„Personalmarketing funktioniert losgelöst von der Unternehmensmarke oder sogar im Widerspruch zu ihr nur mäßig. Das sieht man deutlich daran, wie schlecht viele Employer-Branding-Kampagnen laufen.“

David Selbach

IRRTUM NUMMER 3:

---

„Bewerber  
sind anders  
als Kunden“

### **Nun kann man einwenden, dass sich die Zielgruppen von Unternehmens- und Arbeitgebermarke deutlich voneinander unterscheiden.**

Während Kunden auf die Qualität von Produkten und Services achten, auf Leistungsversprechen und Image, geht es Bewerbern doch um ganz andere Dinge: Wie Arbeitsklima, Vergütung, Aufstiegschancen, Führungsverständnis. Auf den ersten Blick scheinen beide Zielgruppen daher kaum Überschneidungen zu haben.

Das ist eine Fehleinschätzung. Eine Umfrage des Berliner Software-Anbieters Softgarden<sup>13</sup> hat im Jahr 2014 klar gezeigt, dass Bewerber nicht zwischen Arbeitgebermarke und Unternehmensmarke unterscheiden. Im Gegenteil: Wenn sie mit einem Unternehmen in Kontakt treten – als Job-Interessenten auf den HR-Seiten im Internet, am Stand auf einer Recruiting-Messe, im Gespräch mit der Personalabteilung, oder im Assessment-Center – dann übertragen sie ihre Eindrücke direkt auf die Unternehmensmarke. Wie sich ein Unternehmen als (potenzieller) Arbeitgeber zeigt, hat demnach direkte Auswirkungen auf seine Wahrnehmung als Ganzes.

Der Wirkzusammenhang gilt auch in die andere Richtung. Gerade gute Bewerber bevorzugen Unternehmensmarken mit Strahlkraft. Sehr plakativ ist dies zu erkennen, wenn man sich die Firmen anschaut, die bei Absolventen am beliebtesten sind. Das gilt zum Beispiel für Absolventen der Wirtschaftswissenschaften und ihre Kommilitonen kurz vor dem Abschluss – also eine Kernzielgruppe von HR-Abteilungen, wenn es um das Rekrutieren künftiger Manager geht.

„Kandidaten wollen nicht zu dem mittelgroßen Spezialunternehmen, das in seiner Branche Weltruf erlangt hat. Sie wünschen sich statt-

<sup>13</sup> Universität Heilbronn; Softgarden: Online Recruiting Studie 2014.

## dessen einen Job bei einem der großen deutschen Autohersteller, beim Internet-Giganten Google oder bei Adidas.“

David Selbach

Gleicht man das Ranking der beliebtesten Arbeitgeber von Wirtschaftsabsolventen laut Trendence Graduate Barometer 2015<sup>14</sup> mit den Best German Brands<sup>15</sup> ab, die die Agentur Interbrand jedes Jahr ermittelt, dann wird schnell klar: Bei Bewerbern sind besonders diejenigen Unternehmen gefragt, die ausgesprochen wertvolle „Brands“ besitzen. Die ersten fünf Wunscharbeitgeber finden sich allesamt auch auf vorderen Plätzen bei Interbrand. Lufthansa und Google sind im Interbrand-Ranking der wertvollsten Marken Deutschlands zwar nicht geführt, es besteht aber kaum ein Zweifel, dass es sich dabei um starke Unternehmensmarken handelt. Google belegt unter den „Global Brands“ Rang zwei, gleich nach Apple. Erst auf Rang neun kommt mit Bosch ein Zulieferer – wobei das Stuttgarter Unternehmen bei Konsumenten sehr bekannt ist und im Best-Brand-Ranking immerhin auf Rang 14 landet.

---

14 trendence: Graduate Barometer 2015 – German Business Edition.

15 Interbrand: Best German Brands 2015.

## Die beliebtesten Arbeitgeber in Deutschland



Quellen: trendence: Graduate Barometer 2015 – German Business Edition; abschlussnahe Studierende und Absolventen der Wirtschaftswissenschaften; Je 3 Nennungen möglich, Nennungen der Unternehmen in Prozent; Best German Brands 2015 (Interbrand).

**Bewerber betrachten Unternehmens- und Arbeitgebermarke in der Regel also mitnichten isoliert voneinander.**<sup>16</sup> Im Gegenteil: Eine starke Unternehmensmarke zahlt direkt auf die Arbeitgebermarke ein. Und eine starke und glaubwürdige Arbeitgebermarke auf die Unternehmensmarke.

„Kaum jemand nimmt ein Unternehmen isoliert einmal als Hersteller von Produkten und einmal als Arbeitgeber wahr. Starke Marken ziehen Bewerber an. Und wer ein guter Arbeitgeber ist, lädt damit seine Unternehmensmarke positiv auf.“

**Max C. Winterhoff**

---

<sup>16</sup> Burmann, Christoph; Piehler, Rico: Employer Branding vs. Internal Branding – Ein Vorschlag zur Integration im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung, in: Die Unternehmung, 67 Jg., 3/2013.

## PRAXISBEISPIEL

*Das Markenimage der Drogeriemarktkette DM wurde lange nicht zuletzt vom humanistischen Umgang der Firma mit ihren Angestellten bestimmt. Gründer Götz Werner legte stets großen Wert auf die persönliche Entwicklung seiner Mitarbeiter, förderte sie mit Aus- und Weiterbildungen, positionierte sich vielfach als verantwortungsvoller Chef. Das wurde zum Kern der Arbeitgebermarke DM. Aber es machte eben auch einen guten Teil der Unternehmensmarke aus.*

*Umso heftiger waren dann umgekehrt die Reaktionen, als Reporter von Handelsblatt und Focus Anfang 2016 über Vorwürfe berichteten, bei DM würden Mitarbeiter gemobbt und überwacht.<sup>17</sup> Das schlug auch deshalb so hohe Wellen, weil der Filialist eben anders als Konkurrent Schlecker bis dahin nie als schlechter Arbeitgeber gegolten hatte.*

<sup>17</sup> Mitsis, Konstantinos: „dm endet bald wie Schlecker“: Mobbing-Vorwürfe gegen Drogeriemarkt, in: FOCUS-Online 21.01.2016.



## IRRTUM NUMMER 4:

---

„Marke heißt  
doch Außen-  
wirkung!“

**Es sollte deutlich geworden sein, dass Bewerber nicht unterscheiden, ob sie ein Unternehmen gerade als Anbieter von Produkten oder als potenziellen Arbeitgeber vor sich haben.** Im Gegenteil: Sie suchen sich ihren Arbeitgeber maßgeblich danach aus, wie dieser als Unternehmensmarke positioniert ist. Umgekehrt ziehen Bewerber und Kunden Rückschlüsse auf die Qualität des Unternehmens, je nachdem, wie Mitarbeiter und Bewerber dort behandelt werden.

Doch abgesehen von dieser Beobachtung und unabhängig davon, wer für das Employer Branding verantwortlich ist – ob die HR-Abteilung oder das Marketing: Es geht trotzdem immer um die Positionierung des Unternehmens nach außen, gegenüber Kunden und potenziellen Bewerbern, richtig? Es geht um Außenwirkung. Oder nicht?

Erinnern wir uns, dass das Bild eines Unternehmens als Arbeitgeber maßgeblich davon abhängt, was Mitarbeiter über die Arbeits- und Unternehmenskultur berichten. Gerade im Mittelstand ist dieses Empfehlungsmarketing für das Recruiting wichtig. Darin steckt ein ganz entscheidender Mechanismus, der letztlich auch aus anderer Perspektive zeigt, warum sich Arbeitgeber- und Unternehmensmarke nicht voneinander trennen lassen.

„Viele Unternehmen meinen, Markenführung richte sich nur nach außen“, schreibt Markenexperte Franz-Rudolf Esch in seinem Standardwerk „Strategie und Technik der Markenführung“<sup>18</sup>. „Das ist falsch. Nur wenn die Marke auch im Unternehmen gelebt wird, kann sie ihre volle Kraft entfalten.“

**Mitarbeitern kommt hier eine ganz entscheidende Rolle zu.** Sie müssen die Unternehmensmarke verstehen, ihre Werte verinnerlichen und dann auch so handeln, damit das Markenversprechen nach außen konsistent eingelöst werden kann. Abgesehen von der physischen Qualität der Produkte sind es die Mitarbeiter, die im Kundenkontakt das Bild prägen, das die Menschen vom Unternehmen haben (und jeder Kunde ist ein potenzieller Bewerber – oder kennt einen potenziellen Bewerber). Mitarbeiter sorgen für einen guten ersten

---

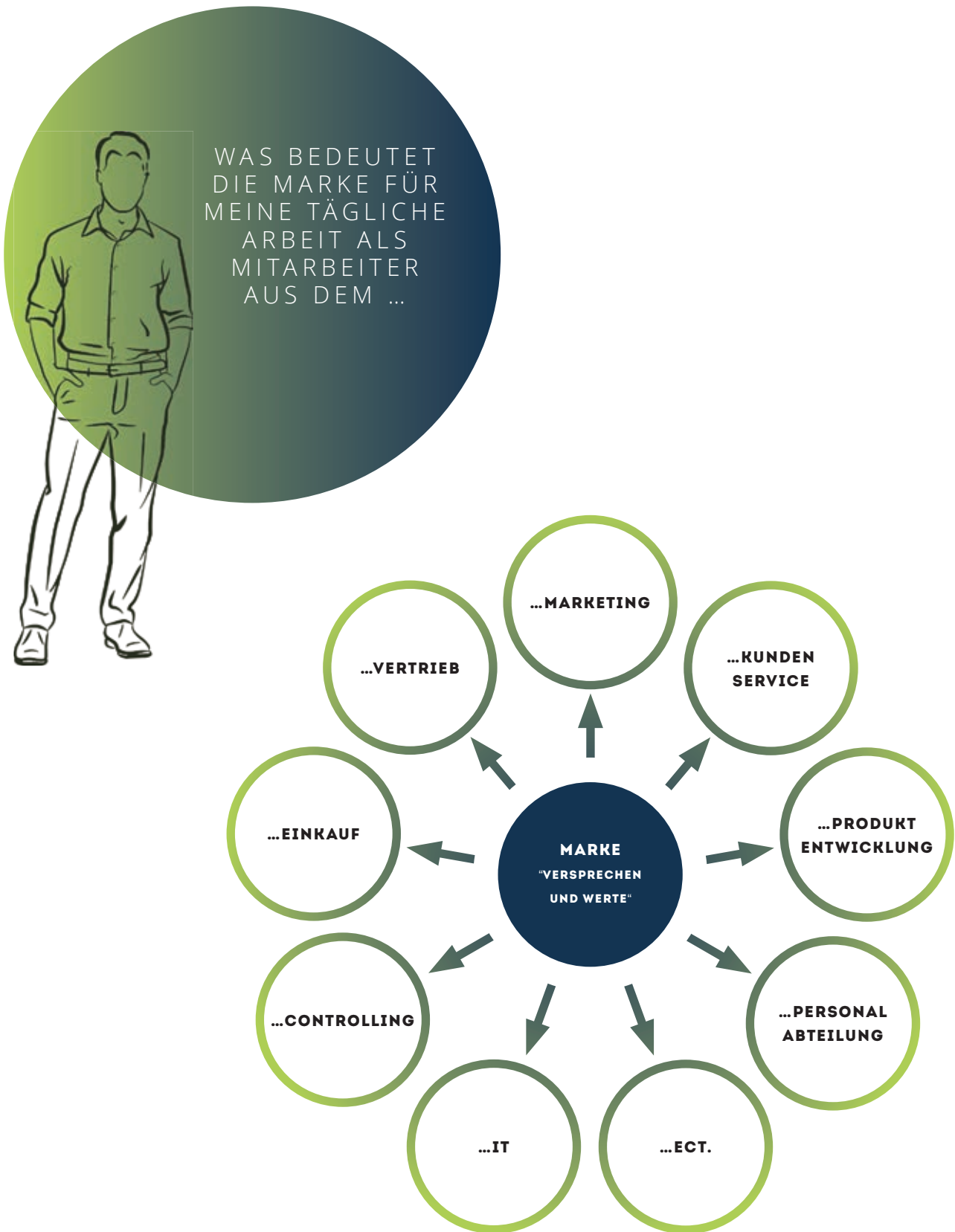
<sup>18</sup> Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung. Vahlen, 8. Auflage, 2014.

Eindruck, sie geben Kundenwünsche und Anregungen weiter. Vom Prokuristen zur Empfangsdame, vom Vertriebsspezialisten zur Personalerin: Alle Mitarbeiter sollten Markenwissen vermittelt bekommen.

„Wer Marken ganzheitlich führen und zum Leben erwecken will, muss die Marke in allen zentralen Abteilungen des Unternehmens verankern. Das gelingt nur, wenn man die Mitarbeiter ´mitnimmt´.“

Max C. Winterhoff

## Implikationen der Markenpositionierung auf Mitarbeiter in allen Unternehmensfunktionen



Quelle: Rheinstrategie: Implikationen der Markenpositionierung auf Mitarbeiter in allen Unternehmensfunktionen.

## PRAXISBEISPIEL

*Der Paketdienst DPD war lange Marktführer bei der Zustellung für Unternehmen (B2B). Weil dieses Segment nur noch geringe Wachstumschancen bot, entschied sich die DPD-Führung im Jahr 2013, auch an Endkunden zu liefern (B2C). Neben technischen Herausforderungen wurden die eigenen Paket-zusteller das größte Problem.*

*Im Geschäftskundensegment ist die Kommunikation zwischen Zustellern und Lagerarbeitern eher „kernig“, wie es DPD-Chef Boris Winkelmann formuliert.<sup>19</sup> Es war schnell klar: Würden die 19.000 Mitarbeiter in der gleichen Weise mit den weitaus anspruchsvolleren und empfindlichen Endkunden umspringen – die Marke könnte erheblichen Schaden nehmen.*

*Also entwickelte die DPD-Führung eine interne Kampagne. Das Management begab sich auf Roadshow durch alle Stand-orte, um dem mittleren Management die neue Strategie zu erläutern – und was sie für das Verhalten gegenüber Kunden bedeutet. Über interne Medien und die Führungskräfte erreichten die Botschaften den einzelnen Zusteller. Ziel: Sie sollten die neue Strategie verstehen und zu glaubwürdigen Markenbotschaftern werden.*

<sup>19</sup> Puscher, Frank: Der Paketmann klingelt nicht mehr, in: Absatzwirtschaft 12, 2015.

„DPD hat erkannt, dass die veränderte Positionierung nicht ohne die Mitarbeiter gelingen konnte. Diese Wertschätzung gegenüber den eigenen Leuten wurde belohnt.“

David Selbach

## IRRTUM NUMMER 5:

---

„Immerhin  
wissen wir,  
wofür wir  
stehen“

**Nicht wenige Mittelständler werden an dieser Stelle nun im Brustton der Überzeugung sagen, dass ihre Mitarbeiter genauestens wissen, wofür das Unternehmen und seine Marke stehen.** Dass sie selbstverständlich nicht mit falschem Verhalten das Markenversprechen konterkarieren. Demnach wäre also alles in bester Ordnung. Doch das dürfte in vielen Fällen ein Irrtum sein.

Eine Untersuchung der Beratungsgesellschaft ServiceValue<sup>20</sup> unter knapp 2.000 Arbeitnehmern zeigt, dass Führungskräfte sich in dieser Hinsicht häufig falsche Vorstellungen machen. So gaben mehr als 80 Prozent der Führungskräfte im Einzelhandel an, sich mit den Unternehmenswerten zu identifizieren – aber deutlich weniger als 50 Prozent der übrigen Angestellten.

Immerhin geben sich die meisten Marketingverantwortlichen keinen Illusionen hin, wenn es um die Frage geht, ob Mitarbeiter alle dasselbe Bild von der Unternehmensmarke haben. Der Deutsche Markenmonitor hat ergeben, dass nur 42 Prozent der Befragten glauben, dass Mitarbeiter ein „einheitliches Bild“ davon haben, wofür die Marke des Unternehmens steht. Und auch die Gründe kennen die befragten Markenverantwortlichen: nur 54 Prozent geben an, dass ihnen der Aufbau einer Arbeitgebermarke nach innen „sehr wichtig“ ist. 45 Prozent können von sich behaupten, dass Mitarbeiter sich mit den Inhalten der Markenpositionierung identifizieren. Und lediglich 37 Prozent sagen: „Unsere Markenpositionierung ist allen Mitarbeitern bekannt.“

---

<sup>20</sup> ServiceValue GmbH: Mitarbeiter identifizieren sich kaum mit den Wertvorstellungen ihres Arbeitgebers, 2011.

## Markenwissen und Markenimage bei Mitarbeitern und Kunden

DIE MITARBEITER HABEN EIN EINHEITLICHES BILD  
DAVON, WOFÜR UNSERE MARKE STEHT

42%

DIE KUNDEN HABEN EIN EINHEITLICHES BILD  
DAVON, WOFÜR UNSERE MARKE STEHT.

40%

100%

Quelle: Kupetz, Andrej; Meier-Kortwig, Hans: Deutscher Markenmonitor. Entscheiderstudie zu Trends und Erfolgsfaktoren der Markenführung. (Frage: "Markenwissen und Markenimage bei Mitarbeitern und Kunden"; N=207; "Stimme überhaupt nicht zu (1) - Stimme voll und ganz zu (5)")



**Das kann gravierende Folgen haben:** Emilio Galli-Zugaro, der ehemalige Leiter Unternehmenskommunikation des Versicherungskonzerns Allianz, hat es einmal so formuliert: „Die Empfangsdame, der Monteur oder Verkäufer sind für das Image entscheidender als die Worte des Vorstandsvorsitzenden oder der Unternehmenskommunikation.“<sup>21</sup> Anders gesagt: Selbst wenn die Marketingabteilung einen exzellenten Job macht, das Verhalten der Mitarbeiter ist prägender für die Wahrnehmung der Marke in den Köpfen der Menschen. Mitarbeiter haben die Macht, ein Markenimage dauerhaft zu beschädigen, sollten sie die Markenwerte des Unternehmens nicht leben.

„Mitarbeiter haben die Macht, in kürzester Zeit auch die ausgefeilteste Markenstrategie zerbröseln zu lassen, wenn sie nicht leben, was das Unternehmen verspricht. Deshalb sind sie für die Markenführung so wichtig.“ **David Selbach**

Jon Christoph Berndt und Sven Henkel haben in ihrem Buch „Brand New“<sup>22</sup> ein Negativ-Beispiel beschrieben. Der Autovermieter Europcar wirbt mit dem Slogan „Happy to help“. Doch die Autoren berichten von einer Kundenerfahrung aus dem prallen Leben: Der Europcar-Mitarbeiter, auf dessen Hemd das stolze „Happy to help“ prangt, hat darin keine Lust, seinem Kunden den gebuchten Kindersitz zu bringen: „Den müssen Sie selbst holen, aus dem Kämmerchen da hinten“, erklärt er stattdessen fröhlich.

Als sich der selbst herangeschleppte Sitz dann nicht an der Rückbank befestigen lässt, macht der Happy Helper keinerlei Anstalten, dem Kunden

21 Reichheld, Fred; Galli-Zugaro, Emilio: Oma Kasuppkes Rat ist der beste (Interview), in: BrandEins 02/2012.

22 Berndt, Jon Christoph; Henkel, Sven: Brand New. Was starke Marken heute wirklich brauchen. Redline Verlag, 2014.

tatsächlich mal zu helfen. Das gehe leider aus Versicherungsgründen nicht, außerdem habe er Rückenschmerzen. Die Autoren folgern: „In Minutenbruchteilen löst sich das Millionenbudget für Markenaufbau und -kommunikation in verbranntem Diesel auf.“

**Hier fehlt es offensichtlich an „markenorientiertem Mitarbeiterverhalten“, auch „Brand Behaviour“ genannt.** Entweder hat der Mitarbeiter nicht verstanden, was Europcar mit „Happy to help“ meint. Oder er ignoriert die Verhaltensregeln und Unternehmenswerte, die man den Kunden versprochen hat. Vielleicht reicht das Problem viel tiefer, denn es genügt eben nicht, Mitarbeitern die Marke nur mit dürren „Mission Statements“ zu skizzieren. Mitarbeiter müssen „Markenkompetenzen“ entwickeln, sich mit der Marke und ihren Werten ernsthaft identifizieren. Dann, und nur dann, werden sie sich auch markenorientiert verhalten.

Um das zu erreichen, betreiben Unternehmen „Internal Branding“. Das heißt: Sie begeistern die eigenen Mitarbeiter, zeigen auf, wofür die eigene Marke steht und was das Markenversprechen für die tägliche Arbeit der Mitarbeiter bedeutet. Im Idealfall entwickeln Mitarbeiter die Marke sogar mit. Die Vermittlung dieses Wissens kann medial unterstützt werden, etwa indem Kommunikatoren Markenthemen in das bestehende Intranet einbinden, durch Markenhandbücher und Leitfäden sowie Newsletter und Mitarbeitermagazine. Nichts kann jedoch das persönliche Gespräch ersetzen. Markenarbeit ist Chefsache: Führungskräfte sollten das Markenversprechen auch intern besonders gut umsetzen beziehungsweise vorleben. So werden aus Mitarbeitern authentische Markenbotschafter<sup>23</sup>.

Nun lässt sich auch der Bogen zum Employer Branding schlagen: Denn wer seine Unternehmensmarke ganzheitlich positionieren will, gegenüber Bewerbern und Kunden, der muss mit Internal Branding beginnen. Dann ist die Marke konsistent in den Köpfen der wichtigsten Markenbotschafter verankert – der eigenen Mitarbeiter. Auf diese Weise binden Unternehmer übrigens auch die ach so schwierigen und anspruchsvollen „Millennials“ optimal ein.

---

23 Immerschitt, Wolfgang; Stumpf, Marcus: Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Springer Gabler, 2014.

Denn die wünschen sich genau das: Einen Arbeitgeber, bei dem sie einen Sinn in der eigenen Tätigkeit erkennen. Und der es ihnen erlaubt und ermöglicht, die positive Botschaft über soziale Medien weiter zu tragen.

## PRAXISBEISPIEL

*Der familiengeführte Maschinenbauer Voith in Heidenheim, der wohl eher als Hidden Champion denn als strahlende Weltmarke zu bezeichnen ist, hat bereits vor einigen Jahren erkannt: „Es geht um mehr als schicke Werbemaßnahmen“. Robindro Ullah, der bei Voith den programmatischen Titel „Head of Employer Branding and Human Resources Communication“ führt, hat den Ansatz kürzlich im Fachmagazin Absatzwirtschaft<sup>24</sup> erklärt: „Die Zeiten, in denen man uns die Jobs aus den Händen gerissen hat, gehören längst der Vergangenheit an“, sagt Ullah. „Unseren Arbeitgeber müssen wir heutzutage regelrecht verkaufen.“*

<sup>24</sup> Ullah, Robindra: Jobs werden zu Produkten, Arbeitgeber zu Brands, in: Absatzwirtschaft 7/8, 2015.

**Natürlich investiert Voith in Social-Media-Marketing, um jüngere Kandidaten zu erreichen.** Zum Beispiel mit kurzen Videos auf dem Netzwerk Vine. Oder indem Azubis und dual Studierende das Ausbildungs- und Trainingscenter des Unternehmens originalgetreu im Online-Spiel „Minecraft“ nachbauen. Die eigentliche Idee hinter solchen Aktionen, bei denen die Voith-Personaler junge Mitarbeiter einbinden und machen lassen: „Wir nutzen Brand-Advocates“, erklärt Employer-Branding-Chef Ullah. „Wir sind zu Vertrieblern und Marketern avanciert. Es ist ein Stück Beziehung.“

„Junge Mitarbeiter der Generation Y identifizieren sich mit Voith – so sehr, dass sie ihren Altersgenossen das Unternehmen nahebringen wollen. Voith fördert und begleitet solche Aktionen. Ähnlich könnten viel mehr Mittelständler vorgehen.“

Max C. Winterhoff

IRRTUM NUMMER 6:

---

„Dafür haben  
wir kein Geld“

**Jetzt sagen Sie: Schön und gut. Aber wie sollen wir einen umfangreichen Markenprozess, aber vor allem auch die daraus resultierenden Maßnahmen finanzieren?** Das Marketing kostet ohnehin schon viel Geld. Die allermeisten Unternehmen verfügen bereits über eine Unternehmenswebsite, haben einen Kundennewsletter, vielleicht sogar eine Mitarbeiterzeitschrift und ein Intranet. Manche Mittelständler betreiben auch ein Blog, in dem Mitarbeiter über Branchen- und Produktthemen schreiben. Eine Facebook-Seite gehört heute sowieso zum guten Ton.

Einzelne, miteinander nicht verzahnte Maßnahmen sind in der Tat kostspielig (und darüber hinaus nicht nachhaltig). Der Kern der Lösung: Das Ausschöpfen von Synergien. Will sagen: Die bestehenden Kanäle können Sie behalten. Es geht nicht darum, alles neu zu erfinden, nur muss „Marke“ als zentrales Steuerungsinstrument im Unternehmen etabliert werden. Dann kann der Markenauftritt konsistent über alle Kanäle gestaltet werden. Die Wirkung der Maßnahmen wird besser und man tut weniger, um mehr zu erreichen.

Es geht um die Prinzipien strategischer Markenführung. Und es geht natürlich vor allem um die Inhalte. Wer Employer Branding im obigen Sinne ganzheitlich versteht, eng verzahnt mit der internen Kommunikation, der hat viele der Ressourcen bereits zur Hand. Verändern muss sich vielmehr die Art, wie Geschichten innerhalb der verschiedenen Publikationen und Kanäle entstehen, wie sie erzählt werden – und wie sie sich aufeinander beziehen.

**Das Mitarbeitermagazin kann zur Bühne authentischer Geschichten aus dem Unternehmen werden, in denen Kollegen Positiv-Beispiele geben.** Wenn das Markenversprechen „Alles für die höchste Qualität“ lautet, dann sollten Mitarbeiter im Mitarbeitermagazin eine Reportage darüber lesen, wie ein Kollege eine ganze Produkt-Charge wieder einstampfen ließ, weil sie einen kleinen Makel aufwies – und wie die Abteilung nun gemeinsam an neuen Prozessen arbeitet, damit das künftig nicht mehr passiert.

Wenn „Kundenzufriedenheit“ das Maß aller Dinge sein soll, dann braucht es eine Geschichte, in der ein Team freiwillig am Wochenende ausgerückt ist, um einem Kunden aus der Patsche zu helfen. Und dazu will man lesen, wie der Chef zum Dank für so viel Einsatz allen Mitarbeitern einen freien Tag extra

spendiert hat. Wenn sozialer Zusammenhalt und Work-Life-Balance an erster Stelle stehen: Dann bitte eine Story über die beiden Manager, die sich eine Stelle teilen – und wie gut das funktioniert.

Solche Geschichten müssen natürlich authentisch sein. Um sie zu entdecken und glaubwürdig zu vermitteln, braucht es Mut und Transparenz. Schöngefärbte Werbesprache wird derartige Stories nicht transportieren können. Die Geschichte über die vergeigte Charge lebt gerade dadurch, dass die Beteiligten offen über den Fehler berichten. Und sie wirkt umso stärker. Denn welcher Bewerber will nicht in einem Unternehmen arbeiten, in denen offen über Fehler gesprochen wird? Und welcher (potenzielle) Kunde wäre nicht hochofrend zu erfahren, dass sein Lieferant auf eigene Kosten Produkte vernichtet, nur weil diese den eigenen Qualitätsanforderungen nicht genügen.

„Unternehmen müssen sich öffnen, wenn sie authentische Geschichten erzählen wollen.

Denn Authentizität hat vor allem damit zu tun, Fehler zuzulassen und zuzugeben.“ Max C. Winterhoff

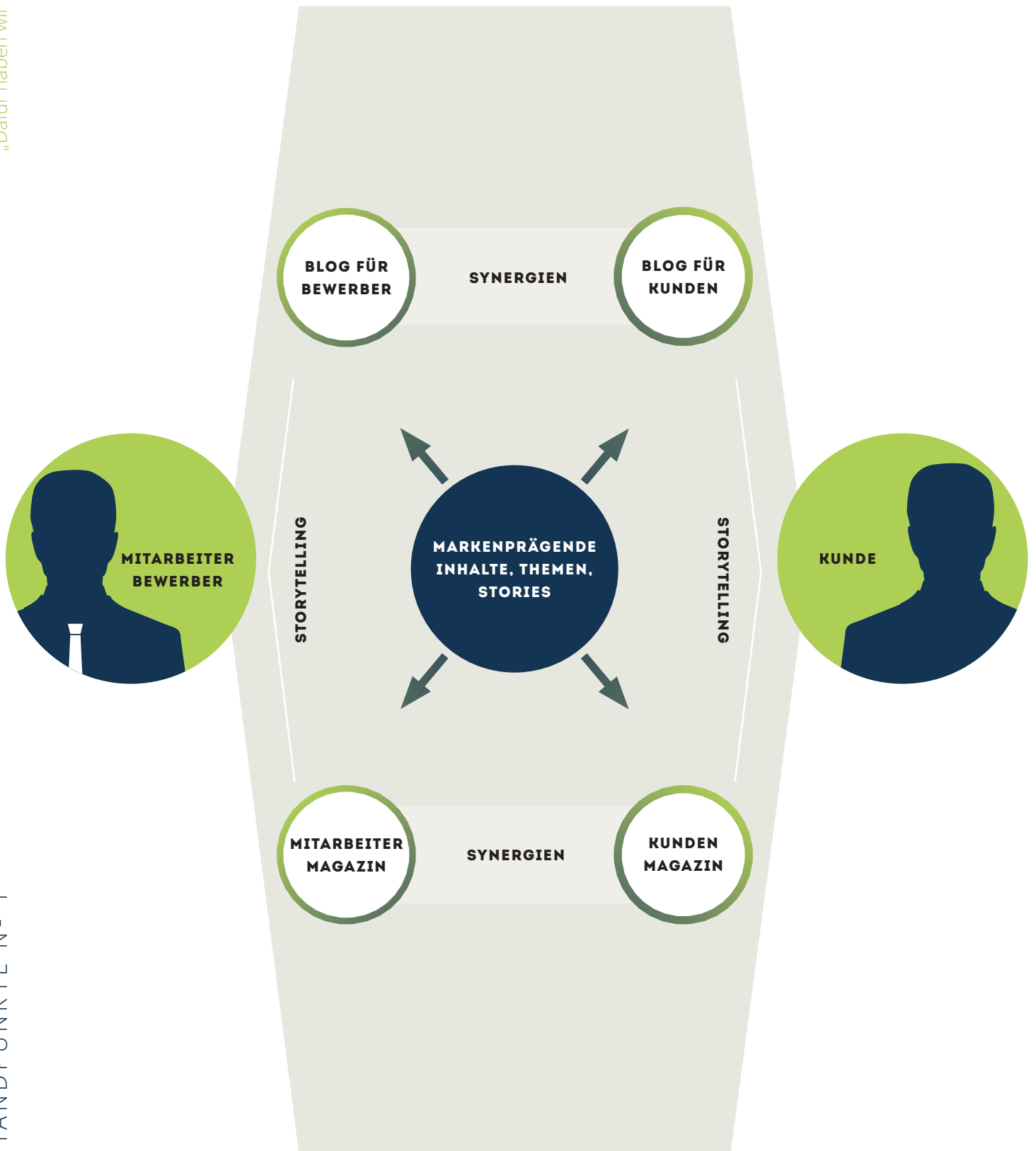
**Natürlich brauchen Unternehmen einen journalistischen Blick, beziehungsweise die Begleitung durch journalistische Profis, um hier voran zu kommen.** Solche Veränderungen bedeuten also im ersten Schritt auch Investitionen in Workshops, Coachings und professionell produzierte Inhalte. Aber es braucht eben nicht automatisch gänzlich neue Publikationen und Kanäle. Unternehmen können auf das Budget für Mitarbeiter-, Kunden- und Bewerberkommunikation zurückgreifen, das bereits da ist.

Im zweiten Schritt können Unternehmen bestehende Publikationen dann bei Bedarf durchaus durch moderne Plattformen wie Blogs ergänzen oder sogar ersetzen. Diese lassen sich nahtlos mit sozialen Netzwerken verbinden, so dass etwa auf Facebook endlich einmal Substanzielleres zu lesen ist als bloß der Jubelbericht von der letzten Messe.

Auch solche Neuerungen sind mit überschaubarem Aufwand machbar. Wichtig ist, dass Mitarbeiter zu Wort kommen, und dass die Geschichten sich bei allen Zielgruppen wiederfinden: Zuerst bei den Mitarbeitern, dann gegenüber Geschäftspartnern und Lieferanten, schließlich gegenüber Kunden. Und ganz unmittelbar natürlich gegenüber Bewerbern.



## Die Wirkung von Stories über alle Kanäle



„Es braucht einen journalistischen Blick, der frei ist von den Verkrampfungen der Werbesprache. Das können Unternehmen durchaus lernen. Und viele Betriebe haben die Publikationen und Plattformen, um solche Inhalte aufzubereiten, längst im Einsatz.“

David Selbach

## IRRTUM NUMMER 7:

---

„Das  
verpufft  
am Ende  
doch nur!“

**Nicht, wenn die Verantwortlichen die Sache ernst nehmen.**

Wenn die eigenen Mitarbeiter dem Unternehmen und seiner Marke ein Gesicht geben und authentisch über ihre Arbeit berichten, über Rückschläge und Erfolge, Konflikte und Zusammenhalt, Werte und Herausforderungen, dann entsteht eine starke Markenidentifikation. Das gelingt über eine laufende Selbstvergewisserung und Bestätigung: Mitarbeiter sehen, lesen und hören buchstäblich auf allen Kanälen, wie ihre Kollegen die Markenwerte verstehen und leben. Sie treten in einen Dialog darüber ein und füllen die Werte so mit Leben.

Weil das Unternehmen dieselben Geschichten auch in diejenigen Kanäle einspielt, die direkt an Bewerber gerichtet sind, entsteht ein konsistentes, glaubwürdiges Bild von der Arbeits- und Unternehmenskultur, das zum einen mit den persönlichen Empfehlungen übereinstimmt, die Angestellte Interessenten draußen geben (die Kununu-Bewertung sagt dann nichts Anderes als die „offizielle“ Employer Brand). Zum anderen passt die (Selbst-)Wahrnehmung auch zur Unternehmensmarke – und Mitarbeiter verhalten sich gegenüber Kunden im Einklang mit dem, wofür das Unternehmen steht (Brand Behaviour).

**Es ist ein sich selbst verstärkender Prozess.**

Mitarbeiter verinnerlichen die Markenwerte, vertreten sie nach außen, handeln danach. Bewerber erkennen, dass die Versprechen des Personalmarketings ernst gemeint sind und dass sie harmonisch zu den Markenwerten passen, die das Unternehmen gegenüber Kunden vertritt. So wird die Markenpositionierung insgesamt gestärkt.

Ganz praktisch wird das Employer Branding zum zentralen Bestandteil einer Storytelling-Strategie. Das Unternehmen wird mit einem Mal über Geschichten positioniert, vermittelt von den einzigen Menschen, die das glaubhaft können: Den Mitarbeitern, die Produkte herstellen und Services erbringen.

„Employer Branding und Storytelling gehen Hand in Hand. Das Unternehmen wird über

## Geschichten positioniert, vermittelt von den einzigsten Menschen, die das glaubhaft können: Den Mitarbeitern.“

Max C. Winterhoff

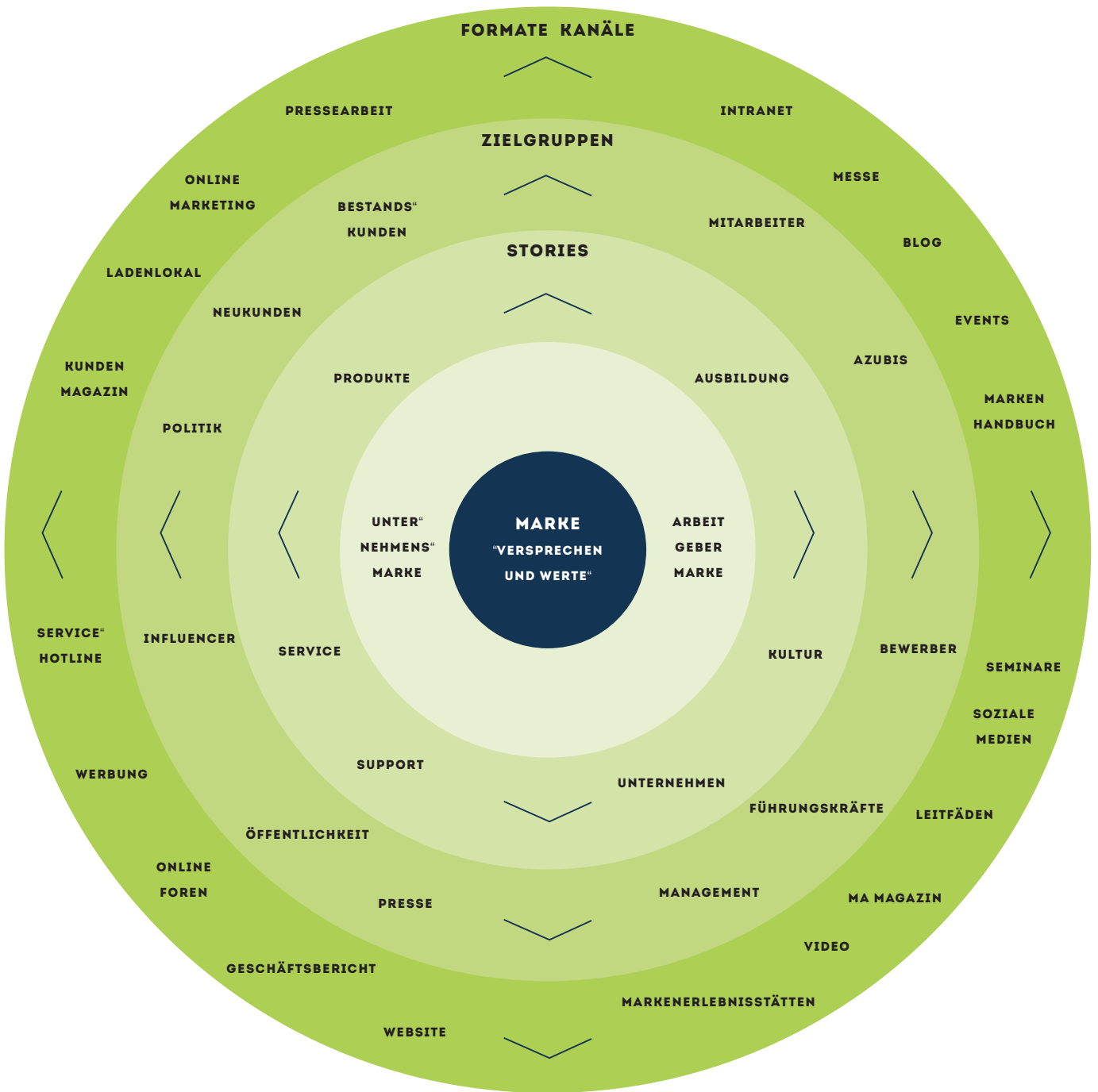
Es stimmt also mitnichten, dass Unternehmer sich entscheiden müssten zwischen einer kostspieligen Arbeitgeberkommunikation und aufwendigen externen Werbekampagnen in Richtung Kunden. Es geht eben nicht darum, aus dem ohnehin zu knappen Marketingbudget nun noch weitere Mittel für teure Recruiting-Kampagnen abzuzwacken.

Ganz im Gegenteil.

**Wer Bewerbermarketing und Internal Branding ganzheitlich versteht und strategisch aufsetzt, der wird künftig wahrscheinlich sehr viel effizienter und nachhaltiger die Marke führen, als das zuvor mit rein nach außen gerichteten Maßnahmen möglich war.** Er baut die Marke von innen heraus auf, stärkt zunächst die Identifikation der Mitarbeiter und ihre Markenkompetenzen. Dann nutzt er die Marken-Stories aus den eigenen Reihen auch als Content für Kunden (Referenzen) und Bewerber. Letzteres direkt, etwa über ein Mitarbeiter-Blog auf der Job-Seite der Homepage. Und indirekt über die persönlichen Empfehlungen, die Mitarbeiter Interessenten ohnehin geben werden.

Das Ergebnis: Nicht die Personalabteilung allein muss Bewerber davon überzeugen, dass das Unternehmen ein idealer Ort zum Arbeiten ist. Mitarbeiter, Bewerber, Praktikanten und die Internet-Community unterstützen sie dabei. Ganz freiwillig. So lädt dann die Arbeitgebermarke die Unternehmensmarke auf – und umgekehrt. Und das Unternehmen ist besser positioniert denn je.

# Marke als Steuerungsinstrument für die Kommunikation von Unternehmen



Quelle: Rheinstrategie / wortwert: Marke als Steuerungsinstrument für die Kommunikation von Unternehmen, in Anlehnung an Lange, Mirko: Story Circle, 2014.

„Im Idealfall muss nicht mehr die Personal-  
abteilung allein Bewerber davon überzeugen,  
dass ein Unternehmen ein guter Arbeitgeber ist.  
Mitarbeiter, Bewerber, Praktikanten und die  
Internet-Community unterstützen sie dabei.  
Ganz freiwillig.“

David Selbach

Noch Fragen?  
Die Autoren  
stellen sich vor.



GERNE ZEIGEN WIR IHNEN DEN NUTZEN VON EMPLOYER BRANDING, INTERNER KOMMUNIKATION UND STORYTELLING FÜR IHR UNTERNEHMEN. IHRE ANSPRECHPARTNER SIND DAVID SELBACH UND MAX C. WINTERHOFF.



## David Selbach

wortwert – Die Wirtschaftsredaktion

wortwert gehört zu den größten verlagsunabhängigen Wirtschaftsredaktionen in Deutschland. Als Partner von Verlagen, Corporate-Publishing-Dienstleistern und Kommunikationsabteilungen entwickelt das Unternehmen maßgeschneiderte Medieninhalte zu allen Wirtschaftsthemen. Seit der Gründung im Jahr 2000 hat wortwert vor allem den Mittelstand intensiv begleitet.

Das Angebot:

Entwicklung redaktioneller Konzepte für Corporate-Medien (interne und externe Kommunikation), Recherche und Erstellung von Texten, Entwicklungsredaktion, Projektmanagement, Chefredaktion, Schreib-Workshops, Redaktionelle Coachings

Kontakt:

[www.wortwert.de](http://www.wortwert.de)

0221 / 35 66 63 - 13 (David Selbach)



## Max C. Winterhoff

Rheinstrategie – Büro für strategische Kommunikation

Rheinstrategie ist ein Beratungsunternehmen für ganzheitliche Markenführung und strategische Kommunikation. Ob für mittelständische Unternehmen, Verbände oder öffentliche Einrichtungen: das Unternehmen entwickelt und positioniert starke Marken. Rheinstrategie gibt Wissen rund um ganzheitliche Markenführung und strategische Kommunikation im Rahmen von universitären Lehraufträgen, auf Branchenevents und bei kundenindividuellen Praxisseminaren weiter.

Das Angebot:

Markenanalyse, Markenentwicklung, Positionierung von Marken, Internal und Employer Branding, Markenarchitekturen, Namensentwicklung (Naming), Kommunikationskonzepte und Vermarktungsstrategien sowie Vorträge und Workshops

Kontakt:

[www.rheinstrategie.de](http://www.rheinstrategie.de)

+49 (0) 221 975 993 20

IMPRESSUM „Marken-Standpunkte“ Vol. 1; Stand: Juni 2016

HERAUSGEBER: Rheinstrategie

Postadresse: Petersbergstraße 44  
50939 Köln

+49 (0) 221 975 993 20  
beratung@rheinstrategie.de  
www.rheinstrategie.de

REDAKTION: Max C. Winterhoff (V.i.S.d.P.), David Selbach

GESTALTUNG: Sylvia Skarbek