

mediaatlas2008

DAS STELLENMARKTKOMPENDIUM

4. AUFLAGE

2008

stellenmarktkompodium für das Personalwesen



Auch
online unter
[www.personal-
magazin.de](http://www.personal-
magazin.de)

4. AUFLAGE

Stellenmärkte Print und Online

Mehr Erfolg bei der Mitarbeitersuche

Employer Branding: Die Otto Group stärkt ihre Arbeitgebermarke

Die Verantwortung, die jeder Mitarbeiter für seine Stelle übernimmt, steht im Mittelpunkt der Employer-Branding-Kampagne der Otto Group. Der Claim „Karriere machen. Zeichen setzen.“ gilt für die Mitarbeiter sowie das gesamte Unternehmen.

Die Otto Group ist mit rund 53.000 Mitarbeitern in mehr als 19 Ländern präsent. Das Tätigkeitsgebiet des Unternehmens reicht vom Multichannel-Einzelhandel bis zum E-Commerce. Dazu gehören Marken wie Heine, Hermes Logistik Gruppe, Schwab, Sportscheck, 3SUISSES, baumarkt direkt, Crate & Barrel. Die Hamburger Otto GmbH & Co. KG ist die Keimzelle der international agierenden Group und beschäftigt in Deutschland rund 5.500 Mitarbeiter. Der Bedarf an passenden Bewerbern, den sogenannten Right Potentials, ist dabei groß. Gesucht sind insbesondere Absolventen und Berufserfahrene der Wirtschaftswissenschaften

mit Schwerpunkt Controlling, Finanzen, Marketing oder E-Commerce. Hinzu kommen Wirtschaftsinformatiker, Bekleidungsstechniker und -manager sowie Textilingenieure.

Rankings als Indikator

Um die Ansprache der Bewerber zu optimieren, hat die Otto Group eine neue Employer-Branding-Kampagne auf Grundlage ihrer neu definierten Employer-Value-Proposition entwickelt. Als Messgröße soll dabei die jährliche Trendence-Studie „Absolventenbarometer“ gelten. Lediglich Platz 6 im Bereich Handel im Jahr

2006 reicht dem Hamburger Marktführer nicht. Eine gute Ranking-Bewertung ist zwar nicht alles, aber sie ist ein wichtiger Indikator für ein erfolgreiches Employer Branding. Denn die Studienteilnehmer gehören neben den Berufserfahrenen zur Zielgruppe der Wunschkandidaten für die Otto Group. Und die sehen im Unternehmen vielfach nach wie vor den Katalogversender, nicht die internationale Unternehmensgruppe. Weitere Kennzahlen, wie die Anzahl der qualitativ guten Bewerbungen, die Bekanntheit als Arbeitgeber und die damit verbundenen Werte, werden regelmäßig erhoben und ausgewertet.

Erstmals entschied sich der Personalbereich für einen externen Dienstleister, der beratend, konzeptionell und in Sachen Kreativität die neue Arbeitgebermarke mitgestalten sollte. Da von der Entwicklung des Employer Brandings über die Beratung bis zur Umsetzung in Offline- und Online-Medien alles komplett von einem Dienstleister stammen sollte, wählte das Unternehmen die Personalmarketingexperten von Milch & Zucker als Partner aus.

Employer und Employee Branding

Die Basis aller nun folgenden Employer-Branding-Aktivitäten bildete die Definition der Employer-Value-Proposition. Und daraus resultierte der Employer Branding-Prozess für die Arbeitgebermarke. Zu Beginn stand neben der Frage: „Was macht Otto aus?“ eine weitere grundlegende Fragestellung. „Wir sind auf der Suche nach den Right Potentials und haben darum überlegt, worin für uns das ‚right‘ besteht. Denn nur wer zu uns passt, zu unserer Haltung und Kultur, der wird sich auch mit unserem Unternehmen identifizieren und es mit ganzer Leidenschaft und vollem Engagement unterstützen“, beschreibt Michael Picard, Direktor Personal, die Situation.

Rund zehn Wochen dauerte die Analyse, für die vier Handlungsfelder (Unternehmen und Marke, Image des Arbeitgebers, Wettbewerb sowie Zielgruppen-Insights) detailliert untersucht wurden. „Denn der Rückschluss von der Markenbekanntheit auf die Arbeitgebermarke ist eben nur ein Handlungsfeld. Auch das, was

DEFINITION

Employer-Value-Proposition

Mit der Employer-Value-Proposition (EVP) wird das Alleinstellungsmerkmal, der Kern einer Arbeitgebermarke, beschrieben. Was macht den Arbeitgeber aus, was differenziert ihn vom Wettbewerb, welche Gründe haben Bewerber, sich ausgerechnet dort zu bewerben? Sie vermittelt seine Einzigartigkeit auf den Punkt genau. Erst wenn eine EVP definiert ist, lassen sich Umsetzungsideen entwickeln, die den Charakter der Arbeitgebermarke authentisch widerspiegeln.

die eigenen Mitarbeiter im Vergleich zu potenziellen Mitarbeitern wahrnehmen, ist ein ganz wichtiger Punkt“, erläutert Jan Willand, Projektleiter bei Milch & Zucker. Nur was die Mitarbeiter wahrnehmen und für sich selbst akzeptieren, werden sie als Botschafter der Arbeitgebermarke nach außen weitergeben. Dann wird Employer Branding durch „Employee Branding“ ergänzt. In diesem Zusammenhang wurden die wesentlichen Benefits des Arbeitgebers auch aus Sicht der Mitarbeiter gefiltert und definiert. Auch die in der allgemeinen Unternehmensstrategie definierten Werte und Ziele spielen eine Rolle. Studien, Sekundärmaterial, eine eigens für diesen Zweck konzipierte Mitarbeiterbefragung sowie die Auswertung der Wettbewerbsauftritte on- und offline bildeten die Grundlage der Analysephase.

Die Eckpunkte der Arbeitgebermarke

Die Ist-Situation ergab für das Personalmarketing wichtige Anknüpfungspunkte: Die wesentlichen Elemente für eine positive Wahrnehmung als Arbeitgeber im Unternehmen sind bereits gegeben. Das Unternehmen bietet interessante Aufgaben, internationale Entwicklungsmöglichkeiten und fördert eigenverantwortliches Handeln. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist insgesamt sehr hoch. Was fehlte, war eine starke und selbstbewusste Kommunikation dieser Botschaft



Ein Tablettauflager in der Kantine informiert die Mitarbeiter über die neue Employer-Branding-Kampagne.



Konferenzen machen Zeichen setzen.

Ein Zeichen von Verantwortung: Wandel gestalten.

www.ottogroup.com/karriere

Die neuen Imageanzeigen vermitteln die Eckpunkte der Arbeitgebermarke.

nach außen. Somit zeichneten sich für den Employer-Branding-Prozess als notwendige Strategie folgende Punkte ab:

- die gewünschten Zielgruppendefinitionen schärfen und diese dann gezielt dort ansprechen und erreichen, wo sie sich befindet (Orte, Medien, Maßnahmen)
- das vorhandene Potenzial nutzen und die Mitarbeiter mitmachen lassen.

Sämtliche Analyseergebnisse mündeten in die Definition der Employer-Value-Proposition. In ihr wurden die Eckpunkte der Arbeitgebermarke auf den Punkt gebracht: „Otto handelt verantwortlich. Otto handelt leidenschaftlich. Das macht Otto innovativ und führend. Und alle, die mit uns etwas bewegen wollen.“ Basierend auf dieser Kernaussage, begann für Milch & Zucker und das Team des Unternehmens die Entwicklung des Kreativkonzepts und der Kommunikationsstrategie.

Bei der Ausarbeitung der Employer Brand wurde Wert auf die Einbindung aller maßgeblichen Beteiligten aus den Bereichen Personal, Marke und Werbung sowie Presse gelegt. Ein Lenkungsausschuss, der alle sechs bis acht Wochen tagte, identifizierte sämtliche Themen, priorisierte und legte die weitere Vorgehens-

weise fest. Der Ausschuss war mit allen wichtigen Entscheidungsträgern bis hin zum Personalvorstand besetzt. Dies trug wesentlich zu einem sehr breiten Rückhalt der Kampagne bei Mitarbeitern und Management im Unternehmen bei.

Mitarbeiter unterstützen die Kampagne

Bereits bei der internen Implementierung der neuen Employer-Branding-Strategie zeigte sich, dass diese bei vielen Mitarbeitern Rückhalt fand. Ein Beispiel: Die Mitarbeiter wurden über einen Tablettaufleger in der Kantine aufgerufen, sich an der Kampagne für die Bewerber zu beteiligen. Zusätzlich zu Informationen über den aktuellen Stand der Kampagne enthielt der Aufleger die Einladung, sich zu einem festgelegten Zeitpunkt im Foyer zu treffen und mit Stift und Papier Zeichen für die visuelle Gestaltung zu malen. Die Mitarbeiter standen dafür regelrecht Schlange. „Mit diesem Andrang hatten wir nicht gerechnet. Das zeigt uns, dass wir mit den Motiven den Nerv getroffen haben und sich unsere Mitarbeiter mit der Idee identifizieren“, freut sich Michael Picard.

Mit einer intern derart gestärkten Arbeitgebermarke startet die externe Implementierung der Employer-Branding-Kampagne, begleitet von einer komplett überarbeiteten Webseite, die Bewerber über die Kampagne informiert. Das Material für die Ausgestaltung, sämtliche Bilder, Filme und Interviews wurden in einer Produktionswoche erstellt. Außerdem wurden als On- und Offline-Maßnahmen bislang geplant und umgesetzt: Imageanzeigen, Imagebroschüre, Stellenausschreibungen, Karrierewebsite, Messestand, Give Aways und Mitarbeiteraktionen.

Grundlage für das Erfolgs-Controlling

Nach dem Kampagnenstart im November 2007 werden die nächsten Schritte in Richtung „Recruiting 2.0“ gehen, also in sehr zielgruppenorientierte Medien und Maßnahmen. Derzeit werden Strategien und Maßnahmen zur Marktbearbeitung geplant. Alles mit dem Ziel, einen direkten Kontakt zur Zielgruppe herzustellen, virale Effekte zu initiieren und zu nutzen.

Stolpersteine

Fünf Fehler, die Sie vermeiden sollten

- 1. Vernachlässigung der zu involvierenden Abteilungen**
Die Verantwortung zum Gelingen des Projekts liegt nicht allein beim Personalmarketing. Corporate Marketing, PR, Geschäftsführung müssen involviert sein und von Anfang an die Stärkung der Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber unterstützen.
- 2. Fehlende Ist-Analyse und Zieldefinition**
 - Warum will oder muss ich etwas ändern, um als attraktiver Arbeitgeber zu gelten?
 - Welche Ziele will ich erreichen, Ziel-Hierarchie erstellen?
 - Wen will ich erreichen, welche Bewerber suche ich bevorzugt?
 - Was muss ich verändern, um die Ziele zu erreichen?
- 3. Keine klar definierten Zielgruppen**
Eine Kampagnenidee allein ändert keine Verhaltensmuster. Sie muss von den Wunschkandidaten auch wahrgenommen und akzeptiert werden. Das gelingt nur mit authentischer Kommunikation, die punktgenau zum „Esprit“ des Unternehmens passt.
- 4. Fehlender Return of Investment**
Employer Branding gehört in den Kontext der Unternehmensstrategie, ist also eine langfristige Investition. Wenn Ihr Mitbewerber sich zielgruppenorientiert ausrichtet und deswegen alle High Potentials einstellt, stellt sich die Frage nach dem ROI nicht mehr.
- 5. Keine Ressourcen für die Umsetzung**
Maßnahmen müssen kurz-, mittel- und langfristig geplant werden. Ziele sind zu priorisieren und die Maßnahmen anhand der Zielhierarchie durchzuführen. Die Kampagne muss auch nach der Konzepterstellung gemanagt werden, die Implementierung muss sowohl intern als auch extern in (Tochter-) Gesellschaften oder Standorte begleitet werden.

Außerdem: Durch die Marktanalyse zu Beginn des Employer-Branding-Prozesses ist das Unternehmen nun im Besitz von Referenzdaten für eine spätere Überprüfung des Erfolgs der durchgeführten Employer-Branding-Maßnahmen. Die ermittelten Informationen und Daten können als „Null-Linie“ gelten, von der aus die Veränderungen in den nächsten Jahren gemessen werden.

AUTOREN:

Carsten Franke, Vorstand der Milch & Zucker AG
Stefanie Hirte, Abteilungsleiterin Personalmarketing,
OTTO Konzernzentrale

CHECKLISTE

Entscheidungsrichter zur Arbeitgeberbekanntheit

Die Bereitschaft eines Kandidaten, sich zu bewerben, wird anhand der **Employer-Branding-Funnel-Analyse** untersucht. Der „Entscheidungsrichter“ zeigt, wie gut oder schlecht es einem Unternehmen gelingt, seine allgemeine Markenbekanntheit konkret für den Auftritt als Arbeitgeber zu nutzen.

Bekanntheit: „Ich kenne die Marke/das Unternehmen.“

Vertrautheit: „Ich kenne das Unternehmen als möglichen Arbeitgeber.“

Engere Auswahl: „Ich kann mir vorstellen, für das Unternehmen zu arbeiten.“

Bewerbungsabsicht: „Ich werde mich bei dem Unternehmen bewerben.“

Bevorzugter Arbeitgeber: „Dieses Unternehmen war/ist mein bevorzugter Arbeitgeber.“

Durch die **Ermittlung der Abschmelzraten** von Stufe zu Stufe lassen sich die Schwachstellen und zugleich Ansatzpunkte zur Verbesserung ableiten. Die Erkenntnisse fließen in die Konzeption ein, bedingen insbesondere die Zielsetzung.