

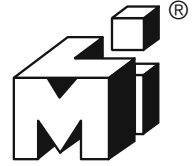
Birgit Sponheuer

**Employer Branding als Bestandteil
einer ganzheitlichen Markenführung**

GABLER RESEARCH

Innovatives Markenmanagement

Herausgegeben von
Professor Dr. Christoph Burmann,
Universität Bremen,
Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM®)



Professor Dr. Manfred Kirchgeorg,
HHL – Leipzig Graduate School of Management,
Lehrstuhl für Marketingmanagement



Marken sind in vielen Unternehmen mittlerweile zu wichtigen Vermögenswerten geworden, die zukünftig immer häufiger auch in der Bilanz erfasst werden können. Insbesondere in reiferen Märkten ist die Marke heute oft das einzig nachhaltige Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb. Vor diesem Hintergrund kommt der professionellen Führung von Marken eine sehr hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu. Dabei müssen zukünftig innovative Wege beschritten werden. Die Schriftenreihe will durch die Veröffentlichung neuester Forschungserkenntnisse Anstöße für eine solche Neuausrichtung der Markenführung liefern.

Birgit Sponheuer

Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg



RESEARCH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation HHL-Leipzig Graduate School of Management, Leipzig, 2009

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Ute Wrasmann | Stefanie Loyal

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1922-9

Geleitwort

Trotz der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise haben die Herausforderungen des so genannten „War for Talent“ nichts an Relevanz eingebüßt. Der soziodemographische Wandel in den Industrieländern wird in Zukunft dazu führen, dass sich ein Engpass an qualifizierten Mitarbeitern in vielen Branchen abzeichnet. Unternehmen haben erkannt, dass sie ihre Attraktivität gegenüber potenziellen Arbeitnehmern systematisch ausbauen müssen. In diesem Zusammenhang wurde in den letzten Jahren den Ansätzen des Employer Branding sowohl in Wissenschaft als auch Praxis verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt. Dabei werden Erkenntnisse der bisher primär auf Absatzmärkten ausgerichteten Markenführungskonzepte im Kontext eines erweiterten Stakeholderumfeldes diskutiert und Implikationen für die Markenprofilierung von Unternehmen als Arbeitgeber abgeleitet.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich Dr. Birgit Sponheuer in der vorliegenden Schrift mit der Entwicklung eines Bezugsrahmens für die Gestaltung und Führung einer Employer Brand im Rahmen einer ganzheitlichen Markenführung. Dabei wird der Fragestellung des Koordinationsbedarfes zwischen absatz- und arbeitsmarkt-orientierter Markenführung besondere Beachtung geschenkt. Neben der theoretisch-konzeptionellen Analyse lässt die Verfasserin umfassende Erkenntnisse von Fallstudien zum Employer Branding in die Diskussion einfließen, sodass die Ausführungen für Wissenschaft und Praxis gleichermaßen einen überaus interessanten Erkenntnisbeitrag liefern.

Die vorliegende Dissertation ist der **zwanzigste Band der Buchreihe zum "innovativen Markenmanagement"** des Gabler-Verlags (Deutscher Universitäts-Verlags). Diese Reihe dokumentiert die Forschungsarbeiten am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM[®]) an der Universität Bremen und des Lehrstuhls für Marketingmanagement an der privaten Handelshochschule Leipzig (HHL). Gleichzeitig sollen weitere Forschungsbemühungen zum innovativen Markenmanagement motiviert und ein reger Erfahrungsaustausch angestoßen werden. Als Herausgeber freuen Christoph Burmann und ich uns über jede Art von Feedback zu dieser Buchreihe und dem hier vorliegenden Band (burmann@uni-bremen.de oder manfred.kirchgeorg@hhl.de). Es ist geplant, auch zukünftig mindestens drei Dissertationen pro Jahr in dieser Reihe zu veröffentlichen, um in kurzen Abständen immer wieder mit neuen Ideen das wachsende Interesse am Thema "innovatives Markenmanagement" zu beleben.

Abschließend wünsche ich der Arbeit von Dr. Birgit Sponheuer eine weite Verbreitung in Wissenschaft und Praxis.

Univ.-Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg

Vorwort

Hinter jedem unternehmerischen Erfolg stehen die Kreativität, die Motivation und die Leistung von Mitarbeitern. Daher verfügen Unternehmen, die in der Lage sind, solche Leistungsträger für sich zu gewinnen, über einen zentralen Wettbewerbsvorteil. Längst hat sich daher in unserer heutigen Wissensgesellschaft der Wettbewerb am Absatzmarkt auch auf den Arbeitsmarkt ausgeweitet. Dabei steht dort der steigenden Nachfrage ein sinkendes Angebot qualifizierter Kräfte gegenüber. Der demographische Wandel, zu wenige Hochschulabsolventen in erfolgskritischen Fachgebieten wie bspw. den Ingenieurwissenschaften sowie eine abnehmende Bindungswilligkeit von Arbeitnehmern sind für diese Situation wesentlich mit verantwortlich. Der Arbeitsmarkt hat sich daher zumindest im höher qualifizierten Bereich längst zu einem Käufermarkt entwickelt.

Unternehmen reagieren auf diese Entwicklung mit einer Intensivierung ihrer HR-Arbeit. Hierbei greifen sie auch auf die bereits etablierten Ansätze des Marketings zurück. Statt der Kunden stehen jedoch vor allem potenzielle und aktuelle Mitarbeiter im Mittelpunkt der Betrachtung. Unter dem Begriff Employer Branding werden seit etwas mehr als 10 Jahre die Mechanismen der Markenführung auf den Arbeitsmarkt übertragen. Arbeits- und absatzmarktgerichtete Markenführung dürfen jedoch nicht isoliert voneinander betrachtet werden, sondern müssen in einen ganzheitlichen Ansatz integriert werden. Diese Arbeit soll sowohl der Wissenschaft als auch der Praxis einen geeigneten Rahmen zur Gestaltung des Employer Branding unter Berücksichtigung der übergreifenden, insbesondere kundengerichteten Markenführung geben. Zukünftige Forscher können auf den Ergebnissen aufbauen und mithelfen, das Management der Employer Brand weiter wissenschaftlich zu fundieren. Für Praktiker dagegen können die Ergebnisse als Handlungsgrundlage für den Aufbau und die Pflege ihrer Employer Brand dienen. Sowohl zukünftigen Wissenschaftlern wie auch den Verantwortlichen in der Praxis wünsche ich dabei viel Erfolg.

Eine Dissertation ist immer ein langer und zuweilen auch schwieriger Prozess, der ohne die Unterstützung vieler Wegbegleiter niemals so bereichernd und spannend gewesen wäre.

An erster Stelle danke ich ganz herzlich meinem Doktorvater Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg für die fachliche Unterstützung und die konstruktiven Anregungen während des gesamten Prozesses. Der Lehrstuhl Marketingmanagement an der HHL-Leipzig Graduate School of Management und die Akademische Marketing-

gesellschaft e.V. sind für mich zu einer wertvollen akademischen Heimat geworden.

Herrn Prof. Dr. Manfred Burmann sowie Herrn Prof. Dr. Torsten Wulf gilt mein herzlicher Dank für die Übernahme der Gutachten meiner Dissertationsschrift sowie gemeinsam mit Herrn Prof. Dr. Wilhelm Althammer für die Teilnahme an Disputation und Rigorosum.

Darüber hinaus bedanke ich mich herzlich bei den Employer Branding Verantwortlichen der betrachteten Unternehmen für ihren wertvollen Beitrag aus der Praxis: Frau Dörthe Melhorn und Herrn Ralf Rudolf von der Deutschen Bank AG, Frau Anette Nimzik von der RWE AG, Frau Marion Perissutti von L'Oréal, Frau Sylvia Reck von der Daimler AG (ehemals DaimlerChrysler AG), Herrn Sven Breipohl von Roland Berger Strategy Consultants sowie Herrn Christoph Thoma von F. Hoffmann-La Roche Ltd.

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen des Doktorandenprogramms meines Arbeitgebers, Roland Berger Strategy Consultants. Für die Möglichkeit, an diesem Programm teilzunehmen, danke ich ganz herzlich meinem Mentor Prof. Dr. Björn Bloching. Allen Kollegen, vor allem den Mitgliedern des Doktorandenzirkels, gilt mein Dank für ihr konstruktives Feedback und die interessanten Anregungen, insbesondere Herrn Dr. Dirk Weiss für die Unterstützung und gemeinsame Arbeit auch im Rahmen des Doktorandenstudiums an der HHL.

Nicht zuletzt danke ich allen von Herzen, die mich privat seit vielen Jahren begleiten und unterstützen. Jeder hat auf unterschiedliche Weise einen wichtigen Beitrag für diese Arbeit geleistet. Stellvertretend für viele möchte ich Susanne Memar-Baschi, Sandra Wolff und Dr. Katrin Vernau für ihre Freundschaft und Unterstützung im Rahmen dieser Arbeit danken.

Schließlich gilt mein ganz besonders tiefer Dank an dieser Stelle meiner Familie – meinen Eltern Ursula und Dr. Theodor Sponheuer sowie meinem Bruder Stephan mit seiner Frau Birgit Sponheuer. Ihrer Liebe und Unterstützung verdanke ich alles, was ich bin, leisten und erleben darf. Danke für alles.

Birgit Sponheuer

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort.....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	XI
Symbolverzeichnis.....	XIII
Abbildungsverzeichnis.....	XV
A. Employer Branding im Spannungsfeld stakeholderspezifischer Ausrichtung und übergreifender Markenkonsistenz.....	1
1. Employer Branding als neue Herausforderung des Markenmanagements.....	1
2. Definitiorische Abgrenzung relevanter Begriffe.....	16
3. Zielsetzung, Forschungsansatz und Gang der Untersuchung.....	27
B. Konzeptionelle Grundlagen einer mitarbeiterorientierten Markenführung.....	36
1. Grundlagen der Markenführung.....	36
1.1 Ziele der Markenführung.....	36
1.2 Funktionen von Marken.....	44
1.3 Wirkungsweise von Marken.....	46
1.4 Gestaltungselemente und -optionen im Rahmen des Markenführungsprozesses.....	51
2. Stakeholderorientierung als Koordinationsproblem der Markenführung.....	60
2.1 Stakeholder einer Marke und ihre Anforderungen an die Markenführung.....	60
2.2 Aussagen der Marken- und Identitätstheorie zum Spannungsfeld stakeholderspezifischer Markenführung und übergreifender Konsistenz.....	71
2.3 Ansätze zur Koordination unterschiedlicher Stakeholderinteressen in der Markenführung.....	85
3. Employer Branding als stakeholderspezifischer Ansatz zur Markenführung am Arbeitsmarkt.....	96
3.1 Zielsetzung des Employer Branding und Einordnung in das strategische HR-Management.....	96
3.2 Funktionen von Employer Brands.....	102
3.3 Wirkungsweise von Employer Brands.....	106
3.4 Kritische Würdigung bisheriger Employer Branding-Ansätze im Hinblick auf eine ganzheitliche Markenführung.....	113
3.4.1 Erklärungs- und Managementansätze aus der Wissenschaft.....	113
3.4.2 Erklärungs- und Managementansätze aus der Praxis.....	118
4. Einbettung des Employer Branding in eine ganzheitliche Markenführung..	133
4.1 Interdependenzen als Ursache für den Koordinationsbedarf zwischen Employer und Consumer Branding.....	133

4.2	Zielsetzungen der Koordination zwischen Employer und Consumer Branding	141
4.3	Ableitung eines ganzheitlichen Bezugsrahmens für das Employer Branding	146
C.	Gestaltung und Umsetzung einer Employer Branding-Strategie im Kontext einer ganzheitlichen Markenführung	155
1.	Analyse relevanter Einflussfaktoren auf das Employer Branding	155
1.1	Zielgruppenanalyse	155
1.1.1	Werte und Anforderungen der Zielgruppen	155
1.1.2	Entscheidungsprozesse	168
1.1.3	(Ist-)Identität	173
1.1.4	Markenimages am Absatz- und am Arbeitsmarkt	180
1.2	Situations- und Kontextanalyse	186
1.2.1	Schnittstellen zwischen internen und externen Bezugsgruppen des Unternehmens	186
1.2.2	Unternehmenssituation und -strategie	189
1.2.3	Markt und Wettbewerb	191
2.	Definition der Markenziele	199
3.	Definition der Employer Branding-Strategie	205
3.1	Gestaltung der Employer Brand-Architektur	205
3.2	Positionierung der Employer Brand	213
4.	Operative Führung der Employer Brand	225
4.1	Umsetzung der Employer Branding-Strategie im HR Marketing- Mix	225
4.2	Umsetzung der Employer Branding-Strategie in der internen Markenführung	245
5.	Implikationen einer ganzheitlichen Markenführung für die Markenorganisation	258
D.	Zusammenfassung und Ausblick	269
1.	Wesentliche Ergebnisse	269
2.	Ausblick und Ansatzpunkte für die weitere Forschung	286
	Anhangverzeichnis	293
	Literaturverzeichnis	317

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Anm.	Anmerkung
B2C	Business-to-Consumer
B2B	Business-to-Business
Bd.	Band
BLK	Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung
bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
d.	der
DBW	Die Betriebswirtschaft
d.h.	das heißt
et al.	et alii, et alia, et alteri
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
f., ff.	folgende, fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
HHL	Handelshochschule Leipzig – Graduate School of Management
HR	Human Resources

Hrsg.	Herausgeber
i.A.	in Anlehnung (an)
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
inkl.	inklusive
IPO	Initial Public Offering
Jg.	Jahrgang
Jh.	Jahrhundert
Kap.	Kapitel
MA	Massachusetts (Bundesstaat der USA)
M&A	Mergers & Acquisitions
Mio.	Millionen
No.	Number
Nr.	Nummer
o.V.	ohne Verfasser
pot.	potenziell,-e
ROI	Return on Investment
S.	Seite
sog.	sogenannte (n, r, s)
S-O-R-Modell	Stimulus-Organism-Response-Modell
u.a.	unter anderem
USD	US-Dollar
v.a.	vor allem

Vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfo	Zeitschrift Führung und Organisation
ZFP	(Marketing) Zeitschrift für Forschung und Praxis

Symbolverzeichnis

%	Prozent
&	und

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Szenarien zur Entwicklung des Erwerbsspersonenpotenzials in Deutschland	11
Abb. 2:	Auswahl der Unternehmen für die Experteninterviews	34
Abb. 3:	Aufbau der Arbeit	35
Abb. 4:	Bezugsgruppenspezifische Zielsetzungen der Markenführung	39
Abb. 5:	Individualnutzen stiftende Markenfunktionen	45
Abb. 6:	Strukturmodell der Markenwirkungen im S-O-R-Modell	47
Abb. 7:	Erklärung des Markenwahlverhaltens durch die Selbst-Kongruenz-Hypothese	49
Abb. 8:	Elemente des Markenführungsprozesses	51
Abb. 9:	Optionen der Markenarchitekturgestaltung	53
Abb. 10:	Markenpyramide zur Gestaltung der Positionierung.....	56
Abb. 11:	Anforderungen an Markenpositionierung und -umsetzung.....	59
Abb. 12:	Interne und externe Stakeholder eines Unternehmens	62
Abb. 13:	Bedeutung zentraler Stakeholdergruppen für das Unternehmen	65
Abb. 14:	Mögliche Ausprägung eines Leistungs- und Anspruchsgeflechtes zwischen Stakeholder und Unternehmen.....	67
Abb. 15:	Überblick zu stakeholderübergreifenden Publikationen zum Corporate Branding (inkl. Image- und Reputationsforschung) und zur Corporate Identity	72
Abb. 16:	Entwicklung des Markenverständnisses im Zeitablauf	73
Abb. 17:	Einordnung von Zielgruppen in die Unternehmens- und Markenhierarchie.....	87
Abb. 18:	Koordination von internen und externen Zielgruppen mit dem Konzept der identitätsorientierten Markenführung.....	89
Abb. 19:	Perspektiven und Schnittstellen des Corporate Identity Managements im Rahmen des AC ² ID-Tests.....	91
Abb. 20:	Corporate Identity- und Image-Modell von Hatch und Schultz	93
Abb. 21:	Potenzielle Ziele des Employer Branding	99
Abb. 22:	Empirische Bedeutung von Zielen des Employer Branding in der Praxis	100
Abb. 23:	Ziele des Employer Branding entlang des Berufslebens der Mitarbeiter und der Aufgabenfelder des HR-Management.....	101
Abb. 24:	Empirisch untersuchte Auswirkungen eines Wertefits zwischen Mitarbeitern und Organisation	108

Abb. 25:	Überblick über wissenschaftlich ausgerichtete Studien zur Arbeitgeberattraktivität bzw. zum Employer Branding	115
Abb. 26:	Gap-Modell der identitätsorientierten Führung der Employer Brand nach Grobe	117
Abb. 27:	Überblick über Ansätze zum Employer Branding aus der Praxis	119
Abb. 28:	Employer Branding-Modell von Universum	123
Abb. 29:	Employer Branding-Kommunikationsmodell "La Holistic Difference" von Publicis Berlin	125
Abb. 30:	"Employer Brand Model" von PA Consulting	126
Abb. 31:	Integriertes Markenmodell von "People in Business"	128
Abb. 32:	Employer Branding-Ansatz der Financial Times.....	130
Abb. 33:	Interdependenzen zwischen konsumentengerichteter und mitarbeitergerichteter Markenführung	134
Abb. 34:	Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung	147
Abb. 35:	Bezugsrahmen für ein strategisches Employer Branding im Rahmen einer ganzheitlichen Markenführung.....	149
Abb. 36:	Anforderungen von High Potentials an ihren Arbeitgeber	160
Abb. 37:	Mögliche Items zur Erfassung von Werteprofilen	161
Abb. 38:	Die Stufen des Arbeitgeberwahlprozesses für potenzielle und aktuelle Mitarbeiter	169
Abb. 39:	Dimensionen des Corporate Identity Mix.....	175
Abb. 40:	Optionen zur Gestaltung der Architektur der Employer Brand	209
Abb. 41:	Koordinationsformen zwischen Employer und Consumer Branding in Abhängigkeit der Markenarchitektur des Unternehmens.....	212
Abb. 42:	Hypothesenmodell über den Koordinationsbedarf in der Markenführung zwischen Arbeits- und Absatzmarkt	215
Abb. 43:	Vorschlag für eine "Brand Platform", Positionierungsmodell der Beratungsfirma "People in Business"	218
Abb. 44:	Interpretation der Kernwerte für die unterschiedlichen Zielgruppen bei Roland Berger Strategy Consultants	219
Abb. 45:	Verknüpfung von Unternehmenswerten, Corporate und Employer Brand bei der Deutschen Bank	220
Abb. 46:	Mögliche Quellen für Positionierungsdimensionen der Employer Brand.....	222
Abb. 47:	Strukturierung der Kontaktpunkte zwischen Employer Brand und Zielgruppen am Arbeitsmarkt	227
Abb. 48:	Beispiele für Arbeitgeberimageanzeigen von DaimlerChrysler.....	237

Abb. 49: Beispiele für eine Arbeitgeberimageanzeige und eine Broschüre der Deutschen Bank.....	238
Abb. 50: Startseite der Karrierewebsite von L'Oréal Deutschland	239
Abb. 51: Auszug aus der Karrierehomepage von Roland Berger Strategy Consultants	240
Abb. 52: Anreizmechanismen zur Förderung markenkonformer Verhaltensweisen von Mitarbeitern	253
Abb. 53: Häufigkeitsverteilung der Beteiligung unterschiedlicher Abteilungen am Employer Branding	261
Abb. 54: Vorschlag zur Organisation und Aufgabenverteilung in einer funktionsbereichsübergreifenden Markenorganisation	264
Abb. 55: Inhalt und Aufbau der Expertengespräche	295
Abb. 56: Ausgewählte Elemente des HR-Marketing-Mix	299
Abb. 57: Markenportfolio von DaimlerChrysler	305
Abb. 58: Unternehmens- und Markenwerte der Deutsche Bank AG	307
Abb. 59: Markenportfolio L'Oréal Deutschland	309
Abb. 60: Ausgewählte Marken von Roche.....	311
Abb. 61: Positionierung von Roland Berger Strategy Consultants.....	313