

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Kim Manon Urbach**

**Marke maximal.  
Mitarbeiter minimal.  
Employer Branding als  
Erfolgsmodell?**

**Analyse der Einsatzmöglichkeiten  
und -grenzen am Beispiel Audi**

2019

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Marke maximal. Mitarbeiter minimal. Employer Branding als Erfolgsmodell?**

### **Analyse der Einsatzmöglichkeiten und -grenzen am Beispiel Audi**

Autorin:  
**Frau Kim Manon Urbach**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM16wD2-B**

Erstprüferin:  
**Prof. Christine Pütz**

Zweitprüferin:  
**Barbara Longerich-Sonnemann**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Brand maximum. Staff minimal. Employer Branding as a model for success?**

**Analysis of possible uses and  
limitations using the example  
of Audi**

author:  
**Ms. Kim Manon Urbach**

course of studies:  
**Business Management**

seminar group:  
**BM16wD2-B**

first examiner:  
**Prof. Christine Pütz**

second examiner:  
**Barbara Longerich-Sonnemann**

**Bibliografische Angaben**

Urbach, Kim:

Marke maximal. Mitarbeiter minimal. Employer Branding als Erfolgsmodell? Analyse der Einsatzmöglichkeiten und -grenzen am Beispiel Audi.

Brand maximum. Staff minimal. Employer Branding as a model for success? Analysis of possible uses and limitations using the example of Audi.

76 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2019

**Abstract**

Die vorliegende Bachelorarbeit analysiert die Einsatzmöglichkeiten und -grenzen des Employer Branding für Unternehmen, die in einer zunehmend globalisierten und alternativen Gesellschaft mehr und mehr um hochspezialisierte Arbeitskräfte konkurrieren müssen. Sie zeigt, dass Employer Branding aktuell für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens stark an Bedeutung gewinnt. Zunächst wird in der Arbeit auf die Relevanz der Führung einer einheitlichen Corporate Brand eingegangen und wie diese in Relation mit der Konzeptentwicklung der Employer Brand steht. Anschließend werden auf Grundlage einer breiten Literaturliteraturbasis konkrete Zielsetzungen, Maßnahmen, und Erfolgsindikatoren des Employer Branding vorgestellt. Schließlich wird beispielhaft am Unternehmen Audi untersucht, inwiefern die theoretische Konzeptionierung in der Realität umgesetzt werden kann und unter welchen Bedingungen sie langfristig Erfolg gewährleisten kann.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
<b>2 Corporate Branding</b> .....	<b>4</b>
2.1 Definition wesentlicher Begriffe.....	4
2.1.1 Brand (Marke) .....	4
2.1.2 Branding .....	5
2.1.3 Corporate Branding .....	5
2.1.4 Corporate Brand (Unternehmensmarke).....	6
2.1.5 Corporate Identity (Unternehmensidentität) .....	7
<b>3 Employer Branding</b> .....	<b>8</b>
3.1 Begriffsdefinitionen .....	8
3.1.1 Employer Brand (Arbeitgebermarke) .....	8
3.1.2 Employer Value Proposition.....	9
3.1.3 Employer Branding .....	10
3.2 Praxisrelevanz des Employer Branding .....	12
3.2.1 Gesamtgesellschaftliche Entwicklungen .....	12
3.2.2 Veränderte Arbeitgebererwartungen.....	16
3.3 Methodik von Employer Branding .....	21
3.3.1 Funktionen und Ziele .....	21
3.3.2 Employer Branding-Prozess .....	23
3.3.3 Kommunikationsmaßnahmen .....	28
3.4 Einsatzmöglichkeiten und -grenzen des Employer Branding.....	32
3.4.1 Erfolgsfaktoren einer Employer Brand .....	32
3.4.2 Messung des Erfolgs .....	36
3.4.3 Schwächen des Konzeptes .....	38
<b>4 Employer Branding am Beispiel Audi</b> .....	<b>40</b>
4.1 Firmenprofil .....	40
4.2 Die Employer Brand Audi .....	41
4.2.1 Arbeitgeberprofil .....	41

---

4.2.2	Kommunikationsmaßnahmen .....	45
4.3	Erfolgsmessung .....	49
<b>5</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>52</b>
5.1	Fazit .....	52
5.2	Ausblick .....	54
<b>Literaturverzeichnis.....</b>		<b>XIV</b>
<b>Anlagen .....</b>		<b>XXII</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>		<b>XXVII</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

CB	Corporate Branding
CI	Corporate Identity
CSR	Corporate Social Responsibility
EB	Employer Branding
EVP	Employer Value Proposition
Gen Y	Generation Y

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Erwerbspersonen und -tätige 1970-2016.....	13
Abbildung 2: Erwerbspersonen und -tätige 2000-2040.....	14
Abbildung 3: Bevölkerungsentwicklung nach Altersgruppen 2009-2059 .....	14
Abbildung 4: Zielgruppen-Matrix .....	26
Abbildung 5: Beurteilung der Entwicklung von ausgewählten Kommunikationsinstrumenten.....	32
Abbildung 6: Facebook Audi Careers Studium.....	46
Abbildung 7: Facebook Audi Careers Veranstaltungen .....	47
Abbildung 8: Bild aus der Kampagne „Some call it work. We call it passion.“ (Bereich Produktion) .....	49
Abbildung 9: Durchschnittliche Mitarbeiterzahl von Audi – 2005-2018 .....	51



# 1 Einleitung

Yoga-Räume, Kickertische und Gemüsebeete sind längst nicht mehr nur der Freizeitgestaltung vorbehalten. Gerade für viele Start-Up-Mitarbeiter<sup>1</sup> sind sie bereits heute ein integrativer Teil ihres Berufsalltags. Ebenso werden flexible Arbeitszeitmodelle unter jungen Arbeitnehmern immer beliebter und laut Trendforschern ist das Büro der Zukunft nicht mehr ortsgebunden, sondern mobil.<sup>2</sup>

Zurückzuführen sind diese neuen Arbeitsbedingungen auf weit verbreitete Erwartungen von jüngeren Generationen. Umfragen zufolge haben die Möglichkeit zur Selbstentfaltung und Flexibilität Prestige und Beständigkeit als Berufsauswahlkriterien überholt. Insbesondere Angehörige der Generation Y (Gen Y), welche die Geburtsjahrgänge von etwa 1980 bis 2000 einschließt, legen bei der Arbeitgeberauswahl großen Wert auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance und die Umsetzung der sozialen Verantwortung des Unternehmens.<sup>3</sup>

Diese gesellschaftlichen Tendenzen stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. In Kombination mit einem verstärkt globalisierten Arbeitsmarkt und dem Trend der alternden Gesellschaft, vor allem in Deutschland, wächst der Konkurrenzdruck um hochqualifizierte Nachwuchskräfte. Bereits heute mangelt es deutschen Unternehmen an qualifiziertem Personal, vorwiegend an Ingenieuren und Informatikern.<sup>4</sup> Dabei gewinnen gerade diese Berufsfelder durch rasante Digitalisierungsentwicklungen zunehmend an Bedeutung.

Demzufolge müssen Unternehmen, um sich dem gesellschaftlichen Wertewandel anzupassen, öffentlich als attraktive, moderne und einzigartige Arbeitgeber auftreten, die all den Erwartungen der Gen Y gerecht werden. Eine einflussreiche Strategie der Rekrutierung und langfristigen Bindung von Arbeitnehmern stellt in diesem Kontext Employer Branding (EB) dar. EB verfolgt das Ziel, die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber langfristig zu gewährleisten, indem es eine einheitliche, positive und individuelle

---

<sup>1</sup> In der folgenden Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Sie bezieht sich auf Personen beiderlei Geschlechts.

<sup>2</sup> Vgl. Schmitt, Irmtraud (2011): *change@office. Virtuelle Chefentlastung – Die neue Form des Managementsupports*, Wiesbaden, S. 81 f.

<sup>3</sup> Vgl. Stalinski, Sandra (2015): *Spaß, Selbstverwirklichung und Yoga*. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/generationy100.html> (abgerufen am 21.07.2019).

<sup>4</sup> Vgl. VDI; Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.) (2019): *Der regionale Arbeitsmarkt in den Ingenieurberufen*. In: *Ingenieurmonitor*, Nr. 3 (2018), S. 1.

Employer Brand erschafft – nach dem Motto: „Unternehmen bewerben sich [...], nicht umgekehrt.“<sup>5</sup>

## 1.1 Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Bachelorarbeit stellt anhand einer analytisch exakten und kritisch abwägenden Vorgehensweise die Einsatzmöglichkeiten und -grenzen des EB-Konzeptes vor.

Konkret wird die Frage behandelt, wie ein erfolgreicher EB-Prozess in der Forschung konzeptualisiert wird und inwiefern dieses theoretische Idealkonstrukt mit einem realen Umsetzungsbeispiel, hier der Audi AG, korreliert. Zudem wird untersucht, welche Bedingungen gegeben sein müssen, damit das Konzept des EB für ein Unternehmen langfristig erfolgsversprechend ist, und inwiefern es heutzutage als alternativlos betrachtet werden kann.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Es existiert ein breiter Forschungsdiskurs über die schier unbegrenzten Maßnahmen, die ein Unternehmen zur Steigerung seiner Arbeitgeberattraktivität theoretisch anwenden könnte. Der Rahmen dieser Bachelorarbeit erfordert allerdings eine thematische Einschränkung. Die Instrumente und Methoden der Forschungsfelder Human Resource Management und Marketing werden bewusst nicht berücksichtigt, da sie keinen vergleichbar starken Fokus auf die Schaffung einer Employer **Brand** legen. Markenbildungsstrategien spielen hier eher eine untergeordnete Rolle. Aus diesem Grund analysiert die Arbeit das EB-Konzept auf Grundlage der Forschungsdiskussionen des Corporate Branding (CB), das die Entwicklung einer Unternehmens**marke** in den Mittelpunkt stellt. Auf dieser thematischen Eingrenzung beruht die dreiteilige Gliederung des Hauptteils der Arbeit.

Zum Einstieg wird eine definitorische Grundlage der verschiedenen Begrifflichkeiten des CB geschaffen. Es werden lediglich die Konzepte vorgestellt, die zur Klärung des Zusammenhangs von CB- und EB-Prozessen unabdingbar sind (Kapitel 2).

---

<sup>5</sup> Heizmann, Sonja (2018): Wie deutsche Firmen um Mitarbeiter kämpfen. [https://www.deutschlandfunkkultur.de/arbeitskultur-im-wandel-wie-deutsche-firmen-um-mitarbeiter.976.de.html?dram:article\\_id=431849](https://www.deutschlandfunkkultur.de/arbeitskultur-im-wandel-wie-deutsche-firmen-um-mitarbeiter.976.de.html?dram:article_id=431849) (abgerufen am 14.05.2019).

Anschließend widmet sich die Arbeit im Detail der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem EB-Konzept. Zum konkreten Verständnis werden in erster Linie definitorische Abgrenzungen erläutert. Danach wird eine Einführung in den gesellschaftlichen Entstehungskontext des EB und seine aktuell steigende Relevanz gegeben. Es wird gezeigt, inwiefern potenzielle Mitarbeiter derzeit „minimal“ sind und Marken „maximal“ an Bedeutung gewinnen. Es folgt eine schrittweise Beschreibung des EB-Prozesses, inklusive dessen Zielsetzungen und Kommunikationsmaßnahmen. Das Kapitel schließt mit den Controlling-Möglichkeiten von EB sowie einer kritischen Auseinandersetzung mit den Einsatzmöglichkeiten und -grenzen des EB ab (Kapitel 3).

Abschließend werden die theoretischen Konzepte auf die Arbeitgebermarke Audi angewendet. Dadurch sollen die Prozessabläufe, Umsetzungsmaßnahmen und Erfolgsfaktoren des EB an einem realen Beispiel verdeutlicht werden (Kapitel 4).

Im Fazit werden abwägend die Erkenntnisse zusammengefasst und synthetisiert. Außerdem werden zukünftige, durch wandelnde Gesellschaftsverhältnisse bedingte EB-Entwicklungen angerissen.

Kapitel 2 und 3 basieren auf einer breit gefächerten Analyse von einführenden Sammelwerken und wissenschaftlichen Fachzeitschriftenartikeln. Kapitel 4 beruht weitestgehend auf Internetquellen, da die Aktualität des Themas, also der EB-Prozess von Audi, bedingt, dass kaum wissenschaftliche Auseinandersetzungen hierzu vorliegen.

In diesem Kontext müssen ebenfalls die Rahmenbedingungen erwähnt werden, die vor allem die Ausgestaltung des vierten Kapitels beeinflussten. Trotz mehrfacher Anfragen über verschiedene Kanäle durften die Ansprechpersonen der Audi AG keine Informationen über ihre EB-Strategie zur Verfügung stellen. Es handele sich hierbei um firmeninterne Dokumente, die nicht öffentlich gemacht werden dürften. Somit beruhen die Ausführungen bezüglich der Arbeitgebermarke Audi größtenteils auf einer eigenständigen Analyse der Verfasserin.

## 2 Corporate Branding

Zum besseren Verständnis des EB ist es notwendig, einen Einblick in die Thematik und in die Begrifflichkeiten des CB zu geben. Hierbei beschränkt sich das Kapitel auf ausgewählte Definitionen der folgenden Begriffe: Brand, Branding, Corporate Branding, Corporate Brand und Corporate Identity. Auf diesen basiert das EB-Konzept.

### 2.1 Definition wesentlicher Begriffe

#### 2.1.1 Brand (Marke)

Als Grundlage zur Einführung ins CB-Konzept wird zunächst der Markenbegriff definiert. In der wissenschaftlichen Literatur existieren unzählige Versuche, den Begriff „Marke“ zu definieren und zu interpretieren.<sup>6</sup>

Die vorliegende Arbeit legt eine Definition zugrunde, die knapp und übersichtlich zusammenfasst, was unter einer Marke zu verstehen ist: „Unter einer Marke wird gemeinhin ein Name, ein Symbol, ein Design oder eine Kombination derselben verstanden, die mit einem bestimmten Produkt oder einer Serviceleistung assoziiert werden und [diese] [...] einzigartig erscheinen lassen.“<sup>7</sup> Eine Marke besteht neben immateriellen Elementen auch aus materiellen. Während der Begriff „materiell“ Produkte oder Dienstleistungen umfasst, die ein Unternehmen anbietet, sind Symbole wie Unternehmensname und Logo immateriell. Je stärker sich beide Komponenten von denen der Konkurrenten abheben, desto ausgeprägter ist die Markendifferenzierung im Wettbewerb. Der Nutzen, den eine bestimmte Marke aus Sicht der Konsumenten im Vergleich zur Konkurrenz hat, entspricht dem psychografischen Markenwert.<sup>8</sup> Zudem definiert sich eine starke Brand über Loyalität, Zufriedenheit und emotionale Bindung der Stakeholder. Loyalität bedeutet, dass Kunden unter einer wachsenden Zahl an Anbietern stets auf dasselbe Produkt

---

<sup>6</sup> Vgl. Kanning, Uwe Peter (2017): Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie, Berlin Heidelberg, S. 137 f. Kugler, Sascha; Janda-Eble, Hendrik von (2018): Markenmanagement mit System. Wie Sie Ihre Marke strukturiert aufbauen und führen, Wiesbaden, Seite 6 ff. Burmann, Christoph; Meffert, Heribert; Koers, Martin (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.) (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 5 f.

<sup>7</sup> Kanning, 2017, S. 137.

<sup>8</sup> Vgl. Burmann; Meffert; Koers, 2005, S. 7 ff.

derselben Marke zurückgreifen. Zufriedenheit entsteht, wenn die Erwartungen an die Marke bzw. an das Produkt erfüllt werden. Existiert darüber hinaus eine emotionale Bindung der Stakeholder, wird eine Marke trotz Fehlern hoch angesehen.<sup>9</sup>

## 2.1.2 Branding

Ursprünglich stammt „der Ausdruck ‚Branding‘ [...] aus der amerikanischen Viehzucht“<sup>10</sup> und stand für die Kennzeichnung von Kühen mittels individueller Brandzeichen.<sup>11</sup> Daraus entwickelte sich mit der Zeit ein Transfer auf die Unternehmensbranche als Kennzeichnung von besonderen Eigenschaften eines Unternehmens durch die Schaffung einer Brand. Heutzutage umfasst das wissenschaftliche Branding-Konzept einen strategischen Prozess, in dem eine Marke entwickelt und so positioniert wird, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung einzigartig und authentisch erscheint.<sup>12</sup>

## 2.1.3 Corporate Branding

Seine Anfänge nahm CB Mitte der Neunzigerjahre in Deutschland. Man sprach von Marke oder Branding in Zusammenhang mit Produkten, wusste jedoch nicht, welches Produkt zu welcher Firma gehörte. Unternehmen begannen bei Werbeanzeigen ihre Produkte dem Firmennamen zuzuschreiben, wodurch sie „aus dem Schatten ihrer Produkte [traten].“<sup>13</sup> Von da an hieß es nicht mehr Produktqualität, sondern Markenqualität. Und auch Unternehmen wurden zu Marken. CB bedeutet also, Unternehmensmarken aufzubauen und zu führen.<sup>14</sup> Dazu gehört eine zielgerichtete Planung, Koordinierung und Evaluation aller Tätigkeiten der Markenbildung. Das nachgelagerte Markenmanagement wird als Corporate Brand Management bezeichnet.<sup>15</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Kanning, 2017, S. 138.

<sup>10</sup> Kugler; Janda-Eble, 2018, S. 7.

<sup>11</sup> Vgl. Ebd.

<sup>12</sup> Vgl. Behrends, Thomas; Bauer, Maren (2016): Employer Branding: Würdigung eines personalwirtschaftlichen Gestaltungsansatzes. In: EconStor, Nr. 12 (2016), S. 5 f.

<sup>13</sup> Kriegler, Wolf Reiner (2018): Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden, 3. Auflage, Freiburg, S. 24.

<sup>14</sup> Vgl. Ebd.

<sup>15</sup> Vgl. Burmann; Meffert; Koers, 2005, S. 147.

### 2.1.4 Corporate Brand (Unternehmensmarke)

In Abgrenzung zum herkömmlichen Markenbegriff setzt sich der Begriff der Corporate Brand bzw. im Deutschen „Unternehmensmarke“ aus den Wörtern „Unternehmen“ und „Marke“ zusammen. Das wissenschaftliche Konzept der Unternehmensmarke bezieht sich nicht nur auf das Produktangebot, sondern auf das Unternehmen in seiner **Gesamtheit**.<sup>16</sup> Ein Unternehmen wird als „wirtschaftlich-rechtlich organisiertes Gebilde, in dem auf eine nachhaltig ertragbringende Leistung gezielt wird [...]“<sup>17</sup>, verstanden. Das Corporate Brand-Konzept schließt in diesem Sinne das gesamte Unternehmensgebilde, inklusive Marktposition, Mission und Vision des Unternehmens, mit ein.<sup>18</sup>

Die Corporate Brand wird im Zuge des CB-Prozesses entwickelt und erfüllt verschiedene Funktionen. Neben einer Identifikationsfunktion mit der Marke schafft sie vor allem Vertrauen beim Konsumenten. Durch ihre Werte hinterlässt sie einen Eindruck von den Besonderheiten des Unternehmens bei den Stakeholdern. Sowohl externe Stakeholdergruppen, wie die Gesellschaft im Allgemeinen oder die potenziell anzusprechenden Kunden als auch interne Bezugsgruppen wie Mitarbeiter sind inbegriffen. Daher gilt es zu beachten, dass die Entwicklung einer Unternehmensmarke nicht nur aus einer Sicht, sondern aus diversen Stakeholderperspektiven betrachtet werden muss. Dies macht die Bildung einer Corporate Brand zu einer dynamischen Herausforderung. Erschwert wird der Prozess dadurch, dass Stakeholder zu mehr als einer Gruppe zugehörig sein können, wie zum Beispiel Mitarbeiter, die ebenfalls Kunden sind. Die Gruppen haben jeweils verschiedene Ansprüche an ein Unternehmen, auf welche bei der Entwicklung Rücksicht genommen werden sollte.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Meffert, Heribert; Bierwirth, Andreas (2005): Corporate Branding – Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen. In: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.) (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 146 f.

<sup>17</sup> Berwanger, Jörg; Wichert, Joachim; Haric, Peter (2018): Unternehmung Definition. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmung-47658/version-270921> (abgerufen am 14.07.2019).

<sup>18</sup> Vgl. Latzel, Jana et al. (2015): Marke und Branding. In: Hesse, Gero; Mattmüller, Roland (Hrsg.) (2015): Perspektivwechsel. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, Wiesbaden, S. 18 f.

<sup>19</sup> a.a.O., S. 19.

### 2.1.5 Corporate Identity (Unternehmensidentität)

Das Konzept der Corporate Identity (CI) personifiziert Unternehmen und schreibt ihnen ein bestimmtes Charakterbild zu, das intern und extern die Stakeholdermeinungen über ein Unternehmen beeinflussen soll. Intern hält die CI grundlegende Elemente der Firma fest, wie beispielsweise die Grundorientierung, Mitarbeiterbeziehungen und die Wechselwirkung zwischen Markt und Unternehmen. Zeitgleich wird bewusst eine Unternehmenskultur geschaffen, welche Verhaltensgrundsätze und Normen einer Organisation festhält. Die CI dient als Orientierungshilfe bei der Kreation eines einheitlichen Unternehmensbildes. Nach außen richtet sich die CI an externe Stakeholder, wie z.B. Kunden, potenzielle Arbeitnehmer, die Gesellschaft im Allgemeinen oder die Medienlandschaft. Das Verhalten eines Unternehmens sollte im Idealfall der entwickelten CI gleichen und zu einem positiven Imageaufbau beitragen.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. Esch, Franz-Rudolf (2018): Corporate Identity Definition. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-identity-31786/version-255337> (abgerufen am 14.07.2019).

## 3 Employer Branding

Nachdem die Begrifflichkeiten des CB illustriert wurden, wird nun unter Verwendung dieser theoretischen Prämissen das EB-Konzept konkretisiert. In der Forschung gibt es mehrere konzeptionelle Ansätze des EB und es wird versucht, diese Perspektiven übersichtlich zusammenzufassen und zu systematisieren. Zu diesem Zweck wird das folgende Kapitel in vier Untereinheiten gegliedert: Zunächst werden elementare Begriffe prägnant definiert. Im Anschluss daran werden die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen analysiert, die zur Entstehung und Relevanz des EB in der Forschung und in der realen Anwendung beitragen. In einem dritten Schritt werden konzepttheoretische Prozessabläufe und Umsetzungsmaßnahmen ausgeführt. Schließlich werden die Einsatzmöglichkeiten und -grenzen des Konzeptes untersucht.

### 3.1 Begriffsdefinitionen

#### 3.1.1 Employer Brand (Arbeitgebermarke)

Eine Marke bezieht sich auf bestimmte Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens, eine Corporate Brand auf das ganzheitliche Unternehmen. Einen Aspekt hiervon verkörpert die Employer Brand. Sie etabliert die Identität eines Unternehmens als Arbeitgeber. Neben dem Wertesystem einer Organisation umfasst sie Richtlinien und Verhaltensweisen in Hinblick auf die Ziele der Gewinnung und Bindung aktueller und potenzieller Mitarbeiter an das Unternehmen.<sup>21</sup> Ihr Ziel ist es, im Gedächtnis der Arbeitnehmer ein einzigartiges, positives Bild als Arbeitgeber hervorzurufen.<sup>22</sup> Als Teil der Unternehmensmarke präsentiert sie einzigartige Charakteristika der Corporate Brand. Während sich die Corporate Brand an alle Referenzgruppen eines Unternehmens richtet, appelliert die Arbeitgebermarke lediglich an den Arbeitsmarkt, also an die Managementebene und aktuelle, sowie potenzielle Mitarbeiter.<sup>23</sup>

Wichtig zu erwähnen ist die Rolle einer Employer Brand in Anlehnung an die Corporate Brand. Die Struktur einer Unternehmensmarke setzt sich aus einer Reihe von Marken

---

<sup>21</sup> Vgl. Stotz, Waldemar; Wedel, Anne (2009): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, München, S. 7.

<sup>22</sup> Vgl. Brast, Christoph; Holtgrave, Maximilian; Flindt, Ilka (2017): Erfolgsfaktoren des Employer Branding – eine empirische Analyse. In: PERSONALquarterly, Nr. 2 (2017), S. 36.

<sup>23</sup> Vgl. Kriegler, 2018, S. 23 f.



zusammen, beispielsweise Produkt- oder Dienstleistungsmarken. Diese werden im Folgenden nicht weiter betrachtet, da sie außerhalb des festgelegten Rahmens dieser Arbeit liegen. Die Marken einer Corporate Brand stellen Beziehungen zwischen den jeweiligen Interessengruppen und dem Unternehmen her, inklusive der Arbeitgebermarke. Parallel zur Funktion der Unternehmensmarke soll das geschaffene Bild eines Arbeitgebers den tatsächlichen Verhältnissen im Unternehmen entsprechen. Der Begriff des Bildes umfasst in diesem Kontext mehr als ein Design, vielmehr sind es die „Persönlichkeitseigenschaften“ eines Unternehmens bzw. eines Arbeitgebers, die von Interesse sind. In einer dynamischen Wechselwirkung können sich diese Eigenschaften und das externe Abbild aufgrund wechselnder Umstände ändern. Mit anderen Worten: Marken können als eine Kombination von Identität und Image verstanden werden. Folglich prägt eine erfolgreiche Employer Brand das Image eines Unternehmens als positiver Arbeitgeber. Sie wird stets in Übereinstimmung mit anderen Marken, besonders der Unternehmensmarke, entwickelt.<sup>24</sup>

Neben vielen Gemeinsamkeiten der Employer Brand mit der Corporate Brand unterscheiden sich beide auch in einigen Aspekten voneinander. Eine Arbeitgebermarke charakterisiert lediglich das Unternehmen als Arbeitgeber und bezieht sich nicht auf seine Produkte und Dienstleistungen, geschweige denn die ganzheitliche Unternehmung.<sup>25</sup> Die Basis einer Arbeitgebermarke bildet das wichtigste Werteversprechen für Mitarbeiter. Zweck ist es, ein positives Bild des Arbeitgebers zu schaffen, das Engagement, Loyalität und Bindung der Mitarbeiter fördert und die Interessen der Unternehmensmarke unterstützt. Die Employer Brand bildet einen Teil des Fundaments eines Unternehmens, das aus Werten, Mission und Vision gebildet wird. Dabei fungiert eine Employer Brand als Träger der Unternehmenswerte auf dem Arbeitsmarkt.<sup>26</sup>

### 3.1.2 Employer Value Proposition

Unter „Value Proposition“ versteht man im Allgemeinen das Versprechen einer Marke an ihre Zielgruppe, einen bestimmten Nutzen zu gewährleisten und charakteristische Werte zu verkörpern. Im Kontext des Arbeitsmarktes integriert die Employer Value Proposition (EVP) die bedeutendsten Elemente der Employer Brand. In der Literatur wird

---

<sup>24</sup> Vgl. Mokina, Sofia (2014): Place and Role of Employer Brand in The Structure of Corporate Brand. In: *Economics and Sociology*, Vol. 7, No. 2 (2014), S. 139 ff.

<sup>25</sup> Ebd.

<sup>26</sup> a.a.O., S. 146 f.

die EVP häufig mit dem Begriff der Arbeitgeberpositionierung gleichgesetzt.<sup>27</sup> Sie spiegelt möglichst alleinstellende Merkmale eines Arbeitgebers bezüglich charakteristischer Arbeitsverhältnisse wider. Diese reichen von der Art der Aufgabenteilung eines Arbeitgebers über Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten bis hin zur Ausgestaltung der Gehaltsbeziehungen.<sup>28</sup>

Im Zuge der Entwicklung der EVP sollten sich Arbeitgeber auf einige wenige, maßgebliche Eigenschaften fokussieren, denn dadurch gelingt es bestmöglich, sowohl zielgruppenspezifisch als auch zielgruppenübergreifend eine gesteuerte Wirkung zu erzielen.<sup>29</sup> Bei der Fokussierung auf die Eigenschaften sollte darauf geachtet werden, dass diese mit den Werten des Unternehmens und seinem Markenkern übereinstimmen. Stehen diese zueinander im Widerspruch, entsteht der Eindruck eines unglaublichen Arbeitgebers. Vielmehr sollte die Wahl der Eigenschaften auf die Unterstützung der Corporate Brand ausgelegt sein.<sup>30</sup>

### 3.1.3 Employer Branding

In den 1970er-Jahren kamen erstmals Diskussionen über den „Verkauf“ eines Arbeitsplatzes auf. Unternehmen reflektierten die Option, nicht nur auf dem Absatzmarkt ihre Produkte, sondern darüber hinaus ihre freien Arbeitsplätze auf dem Personalmarkt zu „verkaufen“. Hier sahen sich die Organisationen ebenfalls einer Vielzahl an Konkurrenten gegenüber und mussten sich behaupten, indem sie Zielgruppenbedürfnisse stärker erfüllten als ihre Mitstreitenden. Zu der Zeit gab es jedoch noch keine zugeschnittene, wissenschaftliche Konzeptualisierung, die den „Verkauf“ von Arbeitsplätzen strategisch begleitete.<sup>31</sup>

Das Konzept des EB tauchte erstmals Mitte der 1990er-Jahre im *Journal of Brand Management* auf.<sup>32</sup> Man verstand unter EB den optischen und sprachlichen Aufbau einer Arbeitgebermarke, die meist von Werbeagenturen entwickelt wurde. Diese anfänglich

---

<sup>27</sup> Vgl. Kremmel, Dietmar; Walter, Benjamin von (2016): Employer Branding als Teil einer integrierten Markenführung. In: Walter, Benjamin von; Kremmel, Dietmar (Hrsg.) (2016): Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern, Wiesbaden, S. 61 f.

<sup>28</sup> Vgl. Brast; Holtgrave; Flindt, 2017, S. 36.

<sup>29</sup> Vgl. Kremmel; Walter, 2016, S. 61 f.

<sup>30</sup> Vgl. Künzel, Hansjörg (2013): Kundenfokus. Employer Branding als Erfolgsfaktor. In: Künzel, Hansjörg (Hrsg.) (2013): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen, Berlin Heidelberg, S. 51 f.

<sup>31</sup> Vgl. Stotz; Wedel, 2009, S. 12.

<sup>32</sup> Vgl. Behrends; Bauer, 2016, S. 6.

schlichte Definition wurde in den letzten Jahrzehnten in der Forschung präzisiert und taucht seitdem immer häufiger auf.<sup>33</sup>

Eine weit verbreitete Definition heutzutage stammt von der *Deutschen Employer Branding Akademie*. Analog zum Branding-Konzept beschreibt sie EB wie folgt: „Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.“<sup>34</sup> Folglich wird zwischen internem und externem EB unterschieden: Internes EB bezieht sich auf die unternehmenseigenen Prozesse wie Mitarbeiterführung, Organisation der Arbeitsinhalte, Gestaltung des Arbeitsplatzes und Ausarbeitung der Bürokonzepte. Zudem beschreibt es Kommunikationsabläufe innerhalb der gesamten Organisation. Mit anderen Worten: Internes EB zielt auf die Verankerung der EVP innerhalb des Unternehmens. Externes EB hingegen richtet sich an das Unternehmensumfeld und potenzielle Arbeitnehmer. Im Detail befasst es sich mit dem Bewerberprozess und der Kommunikation der EVP nach außen, um die Ausgestaltung eines Arbeitgeberimages zu beeinflussen.<sup>35</sup>

Der EB-Begriff wird in der wissenschaftlichen Literatur häufig mit dem des Personalmarketing gleichgesetzt. Letzteres befasst sich mit der Beziehungsgestaltung zu aktuellen und zukünftigen Mitarbeitern. Ziel des Personalmarketing ist es, Interesse am Beruf zu wecken und den Weg für eine langfristige Bindung zum Unternehmen zu ebnet. Der konzeptuelle Unterschied zum EB ist, dass EB neben ebendiesen Rekrutierungs- und Bindungsfunktionen noch eine umfassendere Bedeutung zukommt: Die Entwicklung einer Arbeitgebermarke dient zusätzlich der Identitätsstiftung und der charakteristischen Unternehmensentwicklung als individuelle Organisation. Nichtsdestotrotz ist EB nicht isoliert vom Personalmarketing zu verstehen, sondern als ein interdisziplinäres Scharnier zwischen letzterem und der marktorientierten Unternehmensführung.<sup>36</sup> Im Folgenden wird auf das Konzept des Personalmarketing nicht mehr explizit eingegangen, da die gesamtheitliche Analyse von EB im Fokus dieser Arbeit steht.

---

<sup>33</sup> Vgl. Künzel, 2013, S. 1 f.

<sup>34</sup> Deutsche Employer Branding Akademie (Hrsg.) (2016): Mission und Grundsätze. <https://employer-branding.org/about/mission-und-grundsätze/> (abgerufen am 15.05.2019).

<sup>35</sup> Vgl. Stotz; Wedel, 2009, S. 11.

<sup>36</sup> Vgl. Immerschitt, Wolfgang; Stumpf, Marcus (2019): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 43 f.

## 3.2 Praxisrelevanz des Employer Branding

### 3.2.1 Gesamtgesellschaftliche Entwicklungen

Drei wesentliche Faktoren sind für die zunehmende Bedeutung des EB in der Forschung und der alltäglichen Unternehmenspraxis verantwortlich: der Mangel an Personalressourcen bzw. Fachkräften und eine veränderte Altersstruktur der Arbeitnehmer, der daraus resultierende, intensive Talentwettbewerb sowie die Digitalisierung.<sup>37</sup> Die folgenden Angaben und Statistiken beziehen sich auf die deutsche Gesellschaft und Unternehmensbranche.

*Mangel an Personalressourcen bzw. Fachkräften:* Zuallererst wird auf den Mangel an Fachkräften und die Veränderung der Altersstruktur von Arbeitnehmern eingegangen. Diese sind größtenteils auf den demografischen Wandel der Gesellschaft zurückzuführen. Was genau unter diesem Begriff verstanden wird, und welche konkreten Auswirkungen er mit sich bringt, lässt sich aufgrund ständiger politischer und gesellschaftlicher Veränderungen nicht mit eindeutiger Sicherheit feststellen.<sup>38</sup> Unbestritten ist aber die Tatsache, dass durch den demografischen Wandel die sozial- und wirtschaftspolitische Struktur der Gesellschaft modifiziert wird.<sup>39</sup>

Diese tiefgreifende Strukturveränderung wird im Folgenden anhand einer vereinfachten Darstellung der Erwerbspersonenentwicklung in Deutschland verdeutlicht. Erwerbspersonen umfassen Erwerbslose und Erwerbstätige<sup>40</sup>. Mit einem Blick auf die Veränderung der Erwerbspersonenanzahl in Relation zur Erwerbstätigenanzahl lässt sich die Entwicklung des Arbeitsmarktes von 1970 bis 2016 präzise verdeutlichen. Seit Beginn der

---

<sup>37</sup> Vgl. Radermacher, Stephan (2013): Die Herausforderungen des Employer Brandings. In: Künzel, Hansjörg (Hrsg.) (2013): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen, Berlin Heidelberg, S. 2.

<sup>38</sup> Vgl. Werding, Martin (2019): Talente werden knapp: Perspektiven für den Arbeitsmarkt. In: Busold, Matthias (Hrsg.) (2019): War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, o.O., S. 4.

<sup>39</sup> Vgl. Holste, Jan Hauke (2012): Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel. Eine multidimensionale Betrachtung, Wiesbaden, S. 5.

<sup>40</sup> „[...] Erwerbstätige [sind] Personen im Alter von 15 Jahren oder älter, die einer oder mehreren, auf wirtschaftlichen Erwerb gerichteten Tätigkeiten nachgehen [...]“. Henneberger, Fred; Keller, Berndt; Schmidt, Katrin (2018): Erwerbstätige Definition. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/erwerbstaetige-35179/version-258667> (abgerufen am 15.07.2019).

1970er-Jahre stiegen die absolute Erwerbspersonenzahl und die Erwerbstätigenzahl stetig an (Abbildung 1).

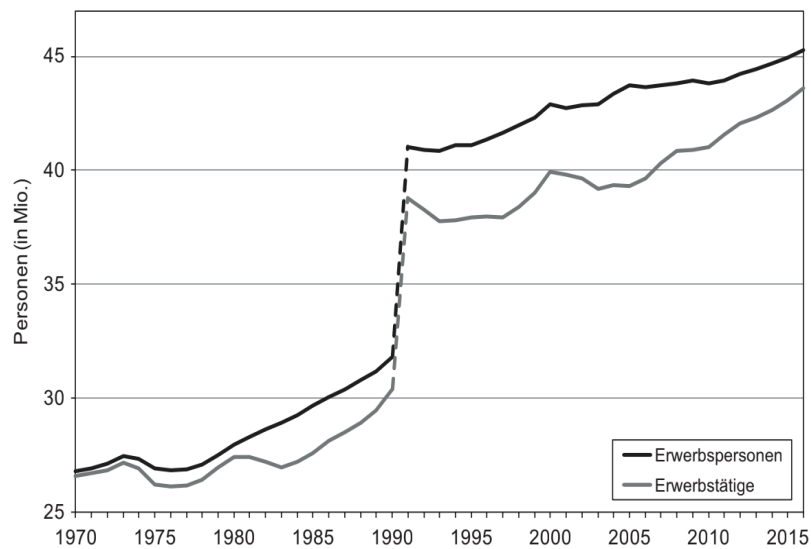


Abbildung 1: Erwerbspersonen und -tätige 1970-2016<sup>41</sup>

Untersuchungen belegen, dass die durchschnittliche Lebenserwartung in Deutschland seit Jahrzehnten ansteigt und in absoluten Zahlen jährlich mehr Menschen sterben, als geboren werden. Dies führt zu einer Überalterung und zeitgleich zu einem Bevölkerungsrückgang. Als Konsequenz wirken diese demografischen Entwicklungen auf die Struktur des Arbeitsmarktes ein, konkret wird die Zahl der Erwerbspersonen und Erwerbstätigen sinken (Abbildung 2), da „relativ geburtenstarke Jahrgänge aus dem Erwerbsleben ausscheiden und zahlenmäßig deutlich kleinere Jahrgänge in die Erwerbsphase hineinwachsen.“<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Werding, 2019, S. 6.

<sup>42</sup> a.a.O., S. 9.

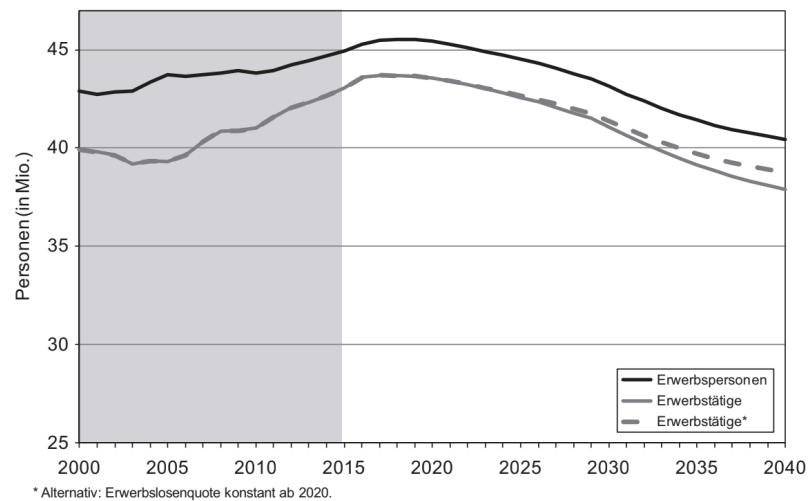


Abbildung 2: Erwerbspersonen und -tätige 2000-2040<sup>43</sup>

Eine exakte Entwicklung lässt sich jedoch nicht vorhersagen. Es können nur auf Basis langjähriger Trends Annahmen bezüglich der Entwicklung der Altersstruktur getroffen werden. Aller Wahrscheinlichkeit entwickelt sich die Gesellschaft so, wie in Abbildung 3 dargestellt.

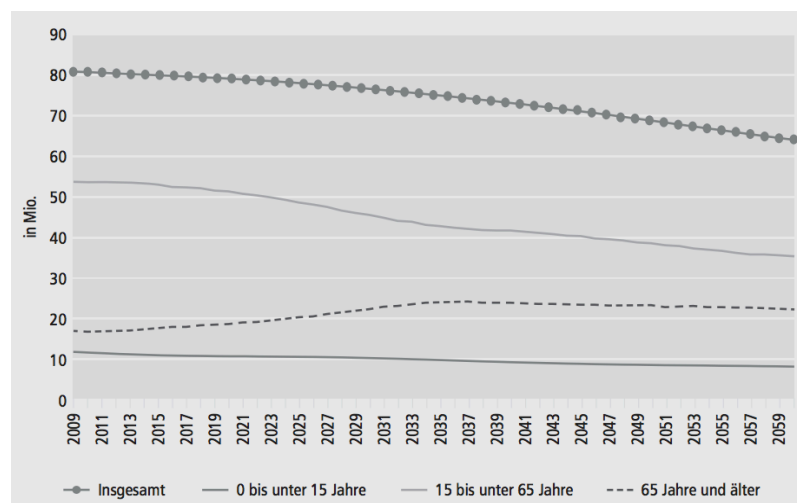


Abbildung 3: Bevölkerungsentwicklung nach Altersgruppen 2009-2059<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Werding, 2019, S. 9.

<sup>44</sup> Helmrich, Robert; Zika, Gerd (2010): Beruf und Qualifikation in der Zukunft. BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025. In: Helmrich, Robert; Zika, Gerd (Hrsg.) (2010): Beruf und Qualifikation in der Zukunft. BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025, Bonn, S. 16.

Die Veränderung der Altersstruktur der aktuellen Erwerbstätigen geht nach aktueller Forschung nicht direkt mit einer Abnahme der Produktivität der betroffenen Arbeitnehmer einher. Da die Basis für Arbeitsproduktivität Leistungsfähigkeit und Erfahrung bilden, sei das zunehmende Alter nicht direkt mit einem Produktivitätsverlust der Arbeitskraft verbunden: Zwar sinke häufig mit zunehmenden Alter die Leistungsfähigkeit eines Arbeitnehmers, allerdings könne man davon ausgehen, dass die Arbeitserfahrung mit zunehmenden Alter steige, insbesondere dann, wenn die Zugehörigkeit zu ein und demselben Betrieb langjährig besteht.<sup>45</sup>

*Intensiver Talentwettbewerb:* Der demografische Wandel und die sinkende Zahl an Erwerbstätigen generieren einen War for Talents. Eine erhöhte Nachfrage an Arbeitnehmern, welche die qualitativen Anforderungen erfüllen, führt zu einem Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt. Unternehmen präsentieren sich dem gesamten Arbeitsmarkt und ihnen stehen viele Bewerber gegenüber. Jedoch sind Arbeitgeber zum Großteil an spezialisierten Fachkräften oder sogenannten High Potentials interessiert. EB unterstützt Unternehmen durch die Entwicklung einer Arbeitgebermarke beim Wettbewerb um Talente.<sup>46</sup>

*Digitalisierung:* Nicht zuletzt ist die Digitalisierung für die Bedeutungszunahme des EB-Konzeptes verantwortlich. Daten sind zu wichtigen Gütern geworden. Durch die steigende Anzahl an Medien, die für Werbung genutzt werden können, existieren große Datenmengen. Die Nutzeranzahl in sozialen Netzwerken steigt immer weiter an, wodurch sich auch der Marketingschwerpunkt von analogen Medien auf digitale verlegt hat. Mit Hilfe digitaler Medien gelingt es Unternehmen, aus der Vielzahl von Daten die für das Marketing relevanten zu filtern. Je größer die relevanten Gruppen für ein Unternehmen sind, desto mehr Bedürfnisse existieren. Dementsprechend müssen Firmen ständige Anpassungen vornehmen.<sup>47</sup> Es ist offenkundig, dass die sozialen Netzwerke, wie Facebook, LinkedIn und Twitter fundamentale Quellen für Informationen geworden sind. Sie bieten den Vorteil, weltweit jederzeit Unmengen an Empfängern zur Verfügung stehen. Dadurch gelingt Unternehmen die Aufnahme eines direkten Kontaktes mit (potenziellen) Mitarbeitern. Dazu müssen die Medien sorgfältig gestaltet werden.<sup>48</sup> Im Verlauf der

---

<sup>45</sup> Vgl. Börsch-Supan, Axel; Düzgün, Ismail; Weiss, Matthias (2007): Der Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsproduktivität: Eine empirische Untersuchung auf Betriebsebene. S. 38. [https://www.boeckler.de/pdf\\_fof/96140.pdf](https://www.boeckler.de/pdf_fof/96140.pdf) (abgerufen am 09.07.2019).

<sup>46</sup> Vgl. Holste, 2012, S. 8 f.

<sup>47</sup> Vgl. Kugler; Janda-Eble, 2018, S. 24 ff.

<sup>48</sup> Vgl. Radermacher, 2013, S. 9 f.

Arbeit wird die Relevanz der sozialen Netzwerke noch genauer untersucht (s. Kapitel 3.3.3).

Als Folge steigender Digitalisierungs- und Technisierungsentwicklungen steigt die Tertiärisierung der Gesellschaft an. Gemeint ist die zunehmende Wichtigkeit intellektueller Arbeit bei gleichzeitiger Abnahme körperlicher Arbeit. Deshalb steigt die Nachfrage an Arbeitskräften, die einen hohen Bildungsgrad aufweisen. Beide Szenarien tragen letztendlich zu einem Mangel an Arbeitskräften bei, besonders dem an Fachkräften. Schließlich wandelt sich das Verhältnis von Angebot und Nachfrage, weshalb nicht mehr von einem Arbeitgebermarkt, sondern einem Arbeitnehmermarkt gesprochen wird.<sup>49</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die beschriebenen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen Unternehmen zunehmend vor neue Herausforderungen stellen. Insbesondere stellt die Rekrutierung von Qualifizierten durch den demografischen Wandel ein zunehmendes Problem dar. Im folgenden Abschnitt geht es nun darum, zu ergründen, inwiefern diese Tendenzen die Anforderungen und Erwartungshaltungen der umkämpften jüngeren Arbeitnehmer bezüglich ihrer Arbeitgeber beeinflussen.

### 3.2.2 Veränderte Arbeitgebererwartungen

Auf dem Arbeitsmarkt befinden sich stets verschiedene Altersgruppen. Jede dieser Gruppen hat individuelle Ansprüche, was dazu führt, dass teils voneinander abweichende Erwartungen sowohl unter den verschiedenen Gruppen als auch zwischen Arbeitnehmern und -gebern aufeinanderprallen. Je mehr Generationen auf dem Arbeitsmarkt koexistieren, desto konfliktreicher ist diese Erwartungs-Diversität.<sup>50</sup>

Momentan unterscheidet man auf dem Arbeitsmarkt zwischen vier Generationen: Babyboomer, Generation X, Generation Y und Generation Z.<sup>51</sup> Da die Babyboomer jedoch ab ca. 2020 aus dem Erwerbsleben austreten – und somit den prognostizierten Rückgang

---

<sup>49</sup> Vgl. Holste, 2012, S. 7 f.

<sup>50</sup> Vgl. Klaffke, Martin (2014a): Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In: Klaffke, Martin (Hrsg.) (2014): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden, S. 5 f.

<sup>51</sup> Vgl. Weichs, Vivica von; Kauke, Rolf (2019): Generation Y: Herausforderung oder Chance für den Arbeitgeber? In: Busold, Matthias (Hrsg.) (2019): War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, o.O., S. 206.



der Erwerbstätigen herbeiführen –, Generation X bereits im Erwerbsleben tätig ist und Generation Z noch zu jung ist, ist folglich Gen Y für diese Arbeit primär von Bedeutung.<sup>52</sup>

Geboren zwischen ca. 1980 und 2000, entwickelte die Gen Y, wie jede Generation, mit der Zeit verschiedene Normen, Ansichten und Erwartungshaltungen, die für sie heute als charakteristisch gelten.<sup>53</sup> Im Gegensatz zu den Babyboomern (ca. 1955 bis 1970), geprägt von Optimismus, Vernunft und Betriebstreue, und der Generation X (ca. 1970 bis 1985), geprägt von Sicherheit, guter Ausbildung und hohem Leistungswillen, zeichnet sich die Gen Y durch Unsicherheit und die Einflüsse der Digitalisierung aus. Sie ist die erste Generation, die den Großteil ihres Lebens mit dem Internet als ständiger Begleiter aufgewachsen ist. Aufgrund dessen werden ihre Vertreter auch als „Digital Natives“ oder „Millennials“ bezeichnet. Gesellschaftliche, ökologische und ökonomische Krisen haben bei der Gen Y frühzeitig zu Unsicherheit geführt. Insbesondere die Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008 machte der Generation klar, dass ein sicherer Arbeitsplatz keine Selbstverständlichkeit ist.<sup>54</sup> Die Gen Y hinterfragt typischerweise Sinn und Zweck von täglichen Lebensentscheidungen, was zur Entstehung ihres Namens als Anspielung auf das Englische „Why“ führte.<sup>55</sup>

Mit anderen Worten: Die Gen Y hegt eine gewisse Skepsis gegenüber Prinzipien.<sup>56</sup> Diese drückt sich vor allem in einem freiheitsorientierten Denken aus. Es bezieht sich besonders auf den Wunsch der Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben, der sogenannten Work-Life-Balance. Sie ist mit einem positiven Arbeitsklima verbunden, welches wiederum den Spaß bei der Arbeit fördert.<sup>57</sup> Darüber hinaus hegt die Generation den Wunsch, dass ihre Arbeit anerkannt wird.<sup>58</sup>

Weiterhin beeinflussen Digitalisierungs- und Globalisierungsentwicklungen diese Generation maßgeblich. Aufgrund der ständigen Anpassungen an rapide Veränderungen ist ein hohes Maß an Flexibilität erforderlich.<sup>59</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. Klaffke, 2014a, S. 12 f.

<sup>53</sup> Vgl. Radermacher, 2013, S. 6 f.

<sup>54</sup> Vgl. Weichs; Kauke, 2019, S. 206 f.

<sup>55</sup> Vgl. Holste, 2012, S. 20.

<sup>56</sup> a.a.O., S. 20 f.

<sup>57</sup> Vgl. Weichs; Kauke, 2019, S. 210 f.

<sup>58</sup> Vgl. Klaffke, Martin (2014b): Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In: Klaffke, Martin (Hrsg.) (2014): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden, S. 63.

<sup>59</sup> a.a.O., S. 65 f.

Zudem hat sich das Weltbild der jungen Generation gewandelt. Das soziale Umfeld, das grundlegend durch soziale Netzwerke beeinflusst wird, setzt sich aus Bekannten zusammen, die häufig in verschiedenen Ländern leben. Die Gen Y gilt deswegen als tolerant und weltoffen. Weiterhin tritt mit der Digitalisierung auch eine Veränderung der Umwelt- und Lebensbedingungen dahingehend ein, dass stets unzählige Möglichkeiten zur Auswahl stehen. Diese Vielzahl an Möglichkeiten bringt zahlreiche Probleme mit sich. Zum einen entsteht eine Art permanenter Druck, die eine „richtige“ Entscheidung zu treffen. Um bloß keine Möglichkeit zu verpassen, werden Entscheidungen häufig aufgeschoben oder es wird unter Stress versucht, verschiedene Optionen miteinander zu kombinieren. Überdies wird der Generation ein Weiterbildungsdrang zugeschrieben, indem durch Erweiterung der Kompetenzen die Konkurrenzfähigkeit optimiert werden kann.<sup>60</sup> Ein Schul- und Uniabschluss, viele Praktika und diverse Auslandsaufenthalte sind für einen Großteil der Gen Y demnach erstrebenswert. Als negative Konsequenz bringt dies einen starken, dauerhaften Leistungsdruck mit sich. Das Gefühl, den Ansprüchen nicht gerecht werden zu können, führt häufig zu Frustration oder gesundheitlicher Belastung. Berufskrankheiten wie Burn-Outs werden immer häufiger.<sup>61</sup>

Insgesamt kann man festhalten, dass ein gewisser Wertewandel große Teile der Bevölkerung beeinflusst, auch wenn die genannten Eigenschaften der Gen Y und der High Potentials keine Allgemeingültigkeit besitzen.

Inwiefern hängen all diese Entwicklungen nun mit EB-Prozessen zusammen?

Unternehmen suchen High Potentials (s. Kapitel 3.2.1). Diese sind keine eigenständige Generation, sondern Arbeitskräfte mit überdurchschnittlichen Begabungen. Dazu zählen vor allem die Fähigkeiten, sich unbekanntem Situationen zu stellen und bisher ungelöste Aufgaben zu bewältigen. Oftmals sind sie in vielen Bereichen begabt, sind emotional und körperlich unauffällig und zeigen generell eine außergewöhnlich hohe Wissbegierde in allen Lebensbereichen. Die Hochbegabung und ihre Bereitschaft, sich in Situationen sachgerecht zu verhalten, führt zu Motivation und Einflussstreben (Selbstentfaltungsdrang). Dies ist für Arbeitgeber von großer Bedeutung. Ferner müssen sich diese darauf einstellen, dass High Potentials viel Wert auf Internationalität legen.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Klaffke, 2014b, S. 62 ff.

<sup>61</sup> Vgl. Weichs; Kauke, 2019, S. 209.

<sup>62</sup> Vgl. Weizmann, Meinhard; Wenzler, Hariolf (2019): Exzellenz, Leistung, Sinn – was High Potentials anzieht. In: Busold, Matthias (Hrsg.) (2019): War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, o.O., S. 152 ff.

Unternehmen müssen sich den Anforderungen der Arbeitnehmer anpassen und als attraktive Arbeitgeber präsentieren. Anders formuliert müssen Unternehmen bzw. Arbeitgeber sich bei den Arbeitnehmern bewerben und nicht umgekehrt. Aber was genau müssen Unternehmen anbieten, damit sie schließlich als Arbeitgeber gewählt werden?

Die folgenden Ausführungen stützen sich für die Beantwortung dieser Frage größtenteils auf eine im Jahr 2013 durchgeführte Studie über die Einstellungen und Ziele der Gen Y: „Karriere trifft Sinn“. Insgesamt wurden 3.633 Studierende befragt, die zum Studienzeitpunkt im Karriereportal „careerloft“ angemeldet waren.<sup>63</sup>

Für 60% der Befragten haben die individuelle Selbstverwirklichung und die Veränderung der Welt einen besonders hohen Stellenwert. Darüber hinaus ist einem Großteil der Befragten die Übereinstimmung der eigenen Wertvorstellungen mit denen des Arbeitgebers wichtig. Hierzu zählt vor allem ethisches Verhalten. Dieses ist Arbeitnehmern sogar wichtiger als ihre monetäre Entlohnung: 85% der Befragten legen Wert auf Ethik und Moral, und nur 73% schreiben den gleichen Wert ihrem Gehalt zu.<sup>64</sup>

An dieser Stelle ist es sinnvoll, das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) zu erwähnen, welches für Arbeitnehmer zunehmend ein ausschlaggebendes Kriterium der Arbeitgeberwahl ist.<sup>65</sup> In den letzten Jahren haben viele Wissenschaftler und Manager den strategischen Auswirkungen von CSR zunehmend Aufmerksamkeit gewidmet. Es findet sich daher keine einheitliche Definition, teilweise widersprechen sich existierende Definitionen sogar.<sup>66</sup> In einer Erklärung der EU-Kommission von 2001 steht CSR dafür, dass Unternehmen soziale Verantwortung übernehmen müssen. Das CSR-Verständnis befindet sich aber in einem permanenten Wandlungsprozess, weshalb 2011 diese Definition überarbeitet wurde. Nun beschreibt die EU-Kommission CSR als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft.“<sup>67</sup> Ausgangsbasis für die folgenden Ausführungen sind beide Definitionen. Da eine

---

<sup>63</sup> Vgl. Hesse, Gero et al. (2015): Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. In: Hesse, Gero; Mattmüller, Roland (Hrsg.) (2015): Perspektivwechsel. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, Wiesbaden, S. 58 f.

<sup>64</sup> Vgl. Klaffke, 2014b, S. 66 f.

<sup>65</sup> Vgl. Hesse et al., 2015, S. 61 ff.

<sup>66</sup> Vgl. Schneider, Andreas (2015): Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In: Schneider, Andreas; Schmidpeter, René (Hrsg.) (2015): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, 2., ergänzte und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg, S. 21 f.

<sup>67</sup> Europäische Kommission (Hrsg.) (2011): CSR-Politik in der EU. <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-international/CSR-in-der-EU/csr-in-der-eu.html> (abgerufen am 16.06.2019).

ausführliche Beschreibung des CSR-Konzeptes den Rahmen der vorliegenden Arbeit überschreiten würde, wird nur auf dessen elementare Charakteristika eingegangen.

Von Arbeitgebern wird zunehmend erwartet, dass sie vertrauensvoll eine CSR-Strategie entwickeln und kommunizieren. Das heißt, dass kommunizierte Werte und Maßnahmen auch der Wahrheit entsprechen sollten.<sup>68</sup> Darüber hinaus sollten alle drei Dimensionen der CSR beachtet werden, also die soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung.<sup>69</sup> Die Erwartung, dass Unternehmen einen nachhaltigen Beitrag zur Gesellschaft beitragen sollten, ist mittlerweile Grundvoraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. CSR ist demnach zu einem integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie geworden.<sup>70</sup>

Außerdem kam die Studie zu dem Erkenntnis, dass 86% der Befragten nachhaltige Unternehmensentwicklungen unterstützen. Verantwortungsvolle Tätigkeiten sollten demnach in die Philosophie eines jeden Unternehmens integriert werden, bezüglich der Gesellschaft, der Umwelt und der angebotenen Ware.<sup>71</sup>

Weiterhin spielt die bereits erwähnte Work-Life-Balance eine große Rolle. Die Studie kam zum Ergebnis, dass 54% der Befragten bereits früh den Wunsch haben Kinder zu bekommen. Gleichzeitig ist für 74% der Befragten die eigene Karriere wichtig.<sup>72</sup> Deshalb müssen Arbeitgeber darauf reagieren, indem sie Arbeitszeiten flexibel gestalten und ihren Arbeitnehmern einen gewissen Freiraum zur Verfügung stellen.<sup>73</sup> 57% der Befragten möchten sich ihre Arbeitszeit eigenständig einteilen. Für 86% der Befragten ist es wichtig, dass das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern freundlich umgeht.<sup>74</sup> Denn dort, wo

---

<sup>68</sup> Vgl. Suchanek, Andreas (2015): Vertrauen als Grundlage nachhaltiger unternehmerischer Wertschöpfung. In: Schneider, Andreas; Schmidpeter, René (Hrsg.) (2015): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, 2., ergänzte und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg, S. 67 f.

<sup>69</sup> Vgl. Schwert, Anja (2015): Strategische Einbettung von CSR in das Unternehmen. In: Schneider, Andreas; Schmidpeter, René (Hrsg.) (2015): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, 2., ergänzte und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg, S. 520.

<sup>70</sup> Vgl. Schmidpeter, René (2019): Corporate Social Responsibility – ein neues Wirtschaftsparadigma?! In: Busold, Matthias (Hrsg.) (2019): War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, o.O., S. 88 ff.

<sup>71</sup> Vgl. Hesse et al., 2015, S. 63 ff.

<sup>72</sup> a.a.O., S. 65 ff.

<sup>73</sup> Vgl. Klaffke, 2014b, S. 66.

<sup>74</sup> Vgl. Hesse et al., 2015, S. 65 ff.

Mitarbeitern empathisch begegnet wird, entsteht ein soziales Miteinander, was wiederum die Bindung an eine Organisation fördert.<sup>75</sup>

Vertrauen, Flexibilität, Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung, ethisches Verhalten, Work-Life-Balance. Unternehmen werden durch die junge Generation vor viele Herausforderungen gestellt. Zukünftigen Arbeitnehmern steht eine Vielzahl von Stellen zur Verfügung, wohingegen Arbeitgeber um eine geringere Zahl an qualifizierten Arbeitskräften konkurrieren. Allein mittels einer adäquaten Anpassungsstrategie an die Erwartungen der Gen Y gelingt es Unternehmen langfristig, zum Employer of Choice zu werden. Die neuen Werte müssen selbstverständlich glaubwürdig vertreten werden und deren Integration vollzieht sich in einem langwierigen Prozess.

### 3.3 Methodik von Employer Branding

#### 3.3.1 Funktionen und Ziele

EB verfolgt zwei Hauptziele: Zum einen spricht man von Rekrutierungszielen. Bezogen auf das Bewerberaufkommen (Quantität) und die Passung von Bewerbungen (Qualität) berufen sie sich auf den Rekrutierungserfolg. Das Erreichen der Rekrutierungsziele ist mit Hilfe des zweiten Ziels, den psychografischen Markenzielen, möglich. Diese beziehen sich auf Attraktivität, Image und Bekanntheit des Arbeitgebers aus externer Sicht. Diese drei Komponenten bedingen sich gegenseitig. Der Imageaufbau setzt eine hohe Bekanntheit voraus, die Attraktivität basiert auf dem Image und der Rekrutierungserfolg ist von der Attraktivität abhängig.<sup>76</sup>

Diese Ziele versucht EB durch die Entwicklung einer einzigartigen Arbeitgebermarke zu erreichen. Dabei werden einer zu schaffenden Employer Brand verschiedene Funktionen zugeschrieben, die nach Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht getrennt werden.<sup>77</sup> Für Arbeitgeber erfüllt sie zunächst eine Differenzierungsfunktion. Wie der Begriff schon impliziert, soll durch verhältnismäßig ausgeprägte Merkmale eine Abgrenzung gegenüber den Konkurrenten erfolgen. Dadurch soll das Unternehmen zum Employer of Choice werden. Die Differenzierungsfunktion steht weiterhin in einem direkten Zusammenhang

---

<sup>75</sup> Vgl. Klaffke, 2014b, S. 67.

<sup>76</sup> Vgl. Walter, Benjamin von; Kremmel, Dietmar (2016a): Employer Brand Management: Grundlagen, Strategie, Umsetzung. In: Walter, Benjamin von; Kremmel, Dietmar (Hrsg.) (2016): Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern, Wiesbaden, S. 12 f.

<sup>77</sup> Vgl. Latzel et al., 2015, S. 22.

mit der Präferenzfunktion. Damit ein Unternehmen zum bevorzugten Arbeitgeber wird, muss es sich frühzeitig und deutlich auf dem Arbeitsmarkt positionieren. Gelingt eine positive Positionierung, werden mehr Bewerber angezogen und die Wahrscheinlichkeit, dass die Bewerberqualität steigt, erhöht sich ebenfalls. Somit gelingen einem Unternehmen, das zum präferierten Arbeitgeber wird, zeitgleich auch seine Rekrutierungsziele.<sup>78</sup>

Die Rekrutierungs- bzw. Präferenzfunktion tragen zusätzlich zu Kosteneinsparungsmöglichkeiten bei. Gehen mehr Bewerbungen ein, die dem gewünschten Profil entsprechen, geschieht das Aussortieren unpassender Bewerber nahezu selbstständig. Eine starke Employer Brand trägt ebenfalls dazu bei, dass bei Initiativbewerbungen geeignete Kandidaten vorhanden sind. Freie Arbeitsplätze bleiben nicht lange vakant, was wiederum zu einer Kostensenkung für die Suche nach Personal führt.<sup>79</sup> Die Präferenzfunktion bezieht sich nicht nur auf potenzielle, sondern auch auf aktuelle Mitarbeiter, denn wenn ihre Erwartungen erfüllt werden, wird die Bevorzugung des jetzigen Arbeitgebers aufrechterhalten. Damit erfüllt eine Arbeitgebermarke auch eine Bindungsfunktion. Diese wird durch emotionale Aspekte verstärkt, denn Emotionen überwiegen bei der Arbeitgeberwahl laut Untersuchungen häufig gegenüber der Vernunft.<sup>80</sup>

Die Emotionalisierung einer Arbeitgebermarke zeigt, dass eine Arbeitgebermarke auch aus Sicht der Arbeitnehmer gewisse Funktionen erfüllt. Stimmen die Werte und Einstellung des Arbeitgebers mit denen eines Arbeitnehmer überein, fördert dies die Identifikation mit dem Unternehmen, was wiederum das Wohlbefinden in der Organisation stärkt. Langfristig baut die Employer Brand dadurch eine beidseitige Vertrauensbasis auf.<sup>81</sup>

Die Arbeitgeberwahl ist in der Regel mittel- bis langfristig angelegt. Oftmals kommt es vor, dass nur wenige Informationen über einen Arbeitgeber vorliegen und eine exakte Beurteilung erschwert wird. Da der tatsächliche Zustand der Arbeitsverhältnisse erst nach geraumer Zeit beurteilt werden kann, entsteht für Arbeitssuchende ein Risiko. Die Vermittlung authentischer Angaben soll dieses Risiko mindern und wie auch bei aktuellen Mitarbeitern, soll durch Loyalität Vertrauen geschaffen werden.<sup>82</sup> Nicht zuletzt erfüllt eine Arbeitgebermarke eine Orientierungsfunktion. Da Arbeitnehmer mit ihr bestimmte

---

<sup>78</sup> Vgl. Stotz; Wedel, 2009, S. 30 f.

<sup>79</sup> Vgl. Latzel et al., 2015, S. 23.

<sup>80</sup> Vgl. Stotz; Wedel, 2009, S. 30 ff.

<sup>81</sup> Vgl. Immerschitt; Stumpf, 2019, S. 42.

<sup>82</sup> Vgl. Stotz; Wedel, 2009, S. 34.

Merkmale und Anforderungen, die den Arbeitgeber ausmachen, assoziieren, erleichtert sie den Bewerbern ihre Entscheidung.<sup>83</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass EB durch den Aufbau einer einzigartigen, vertrauenswürdigen Arbeitgebermarke sowohl beim Bewerbungsprozess als auch bei der Mitarbeiterbindung eine elementare Rolle einnimmt. Eine Employer Brand grenzt ein Unternehmen von konkurrierenden Arbeitgebern ab und dient bildlich gesprochen als Anker für aktuelle und potenzielle Mitarbeiter.

### 3.3.2 Employer Branding-Prozess

Der Prozess des EB wird in der Literatur auf unterschiedliche Weise betrachtet.<sup>84</sup> Aus diesem Grund wird im Folgenden der Prozess übersichtlich resümiert und in vier aufeinander aufbauende Phasen eingeteilt.

Zu Beginn erfolgt die Analysephase, darauf die Planungsphase, anschließend die Umsetzungsphase und zuletzt die Kontrollphase. Für Unternehmen ist es notwendig, all diese Schritte sukzessiv zu durchlaufen, damit eine EB-Strategie entwickelt, umgesetzt und nach ihrem Erfolg beurteilt werden kann.<sup>85</sup>

Als Erstes wird in der Analysephase eine Zielgruppenanalyse durchgeführt, die interne und externe Zielgruppen miteinschließt (z.B. Mitarbeiter, Führungskräfte, Studierende, Kunden). Aufgrund der Vielzahl der Arbeitsmarktsegmente und Zielgruppen sollten diese übersichtlich anhand bestimmter Kriterien eingeteilt werden.<sup>86</sup> Entscheidend ist in diesem Zusammenhang die Segmentierung nach bestimmten Eigenschaften durchzuführen. Eine solche Abgrenzung könnte sich beispielsweise an berufsbezogenen Kriterien orientieren: Berufserfahrung, die Art des Abschlusses oder die Fach- oder Studienrichtung könnten hier miteinbezogen werden. Da diese Aspekte in der Regel leicht zu messen sind, kommt deren Anwendung in der Praxis häufig vor. Ferner eignen sich demografische und geografische Merkmale. Ist die Abgrenzung der Zielgruppen erfolgt, widmet sich die Zielgruppenanalyse der Bedeutungsklassifizierung ebendieser. Für die

---

<sup>83</sup> Vgl. Immerschitt; Stumpf, 2019, S. 42.

<sup>84</sup> Vgl. Kriegler, 2018, S. 39 ff. Walter; Kremmel, 2016a, S. 11 ff. Stotz; Wedel, 2009, S. 88 ff. Immerschitt; Stumpf, 2019, S. 47 ff.

<sup>85</sup> Vgl. Walter; Kremmel, 2016a, S. 10 f.

<sup>86</sup> Vgl. Stotz; Wedel, 2009, S. 96 f.

weiteren Schritte muss eindeutig klar sein, welche Zielgruppen für das Unternehmen von besonderer Relevanz sind und aus welchen Gründen.<sup>87</sup>

Danach werden die Ziele des EB-Prozesses analysiert. Diese sollten stets unter Berücksichtigung der gesamtheitlichen Unternehmensziele erfasst werden.<sup>88</sup> Zu beachten ist, dass für jede Zielgruppe individuelle Ziele bestimmt werden müssen.<sup>89</sup> Unterschieden wird zwischen der Analyse der Rekrutierungsziele und der psychografischen Markenziele (s. Kapitel 3.3.1). Das Bewerbungsaufkommen lässt sich anhand eingehender Bewerbungen pro Ausschreibung erschließen. Initiativbewerbungen können zusätzlich berücksichtigt werden. Die Bewerberqualität kann vorherigen Qualitätseinschätzungen entnommen werden. Aus diesen Angaben wird die Anzahl der geeigneten Bewerber berechnet. An die Rechnung knüpft die Analyse der psychografischen Markenziele an, welche Attraktivität, Image und Bekanntheit des Arbeitgebers einschätzen soll. Mittels einer Zielgruppenbefragung wird ermittelt, wie ein Bewerber einen potenziellen Arbeitgeber einschätzt, wie hoch seine Bewerbungsabsicht ist und welchen sozialen Nutzen ihm eine Einstellung bieten könnte. Unter Beachtung dieser Faktoren wird Aufschluss über die Attraktivität eines Arbeitgebers ermöglicht.<sup>90</sup> Das Image wird über die Wahrnehmungsbewertung einzelner Arbeitgebereigenschaften ermittelt.<sup>91</sup>

Anschließend werden in der Analysephase die Eigenschaften eines Arbeitgebers analysiert. Diese werden als instrumentelle und symbolische Eigenschaften klassifiziert. Instrumentelle Eigenschaften beziehen sich auf Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen und die Möglichkeit einer Work-Life-Balance. Symbolische Merkmale beschreiben z.B. Freundlichkeit, Tradition oder Verantwortung eines Arbeitgebers. Beide Typen sind zu berücksichtigen.<sup>92</sup> Die Ermittlung der Eigenschaften ist mit Hilfe von verfügbaren Dokumenten, Mitarbeiterbefragungen und Interviews möglich.<sup>93</sup> Hierbei wird der Schwerpunkt auf die Bewertung folgender Aspekte durch die Mitarbeiter gelegt: Die realpraktische Umsetzung und Identifikation mit den suggerierten Werten, die subjektive Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität (Unternehmenskultur und -führung)

---

<sup>87</sup> Vgl. Walter, Benjamin von; Weis, Franziska; Kremmel, Dietmar (2016): Strategische Situationsanalyse: Ausgangssituation der Arbeitgebermarke analysieren. In: Walter, Benjamin von; Kremmel, Dietmar (Hrsg.) (2016): Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern, Wiesbaden, S. 75 ff.

<sup>88</sup> Vgl. Immerschitt; Stumpf, 2019, S. 78.

<sup>89</sup> a.a.O., S. 67.

<sup>90</sup> Vgl. Walter; Weis; Kremmel, 2016, S. 77 ff.

<sup>91</sup> Vgl. Immerschitt; Stumpf, 2019, S. 59.

<sup>92</sup> Vgl. Kanning, 2017, S. 160.

<sup>93</sup> Vgl. Immerschitt; Stumpf, 2019, S. 55.



und die Bewertung des Arbeitsverhältnisses (Gehalt, Work-Life-Balance, Arbeitsbedingungen).<sup>94</sup>

Zuletzt wird der Herausforderungsgrad der Arbeitgebereigenschaften betrachtet. Gemeint ist die negative bzw. vorzugsweise die positive, externe Wahrnehmung der Unternehmensmerkmale. Aus der Perspektive des Unternehmens sind herausfordernde Eigenschaften für die Zunahme der Anzahl geeigneter Bewerbungen vorteilhaft. Dagegen schneiden Eigenschaften, die kaum Ansprüche bei einer Bewerbung erfordern, aus Sicht der Bewerber besser ab.<sup>95</sup> Die Analyse der Arbeitgebereigenschaften erfordert in einem zweiten Schritt eine Wettbewerbsanalyse. Eine Abgrenzung zur Konkurrenz kann nämlich nur gelingen, wenn Arbeitgeber gut über die tatsächliche Wirkung anderer Arbeitgeber auf die verschiedenen Zielgruppen – also über ihre Konkurrenz im War for Talents – informiert sind. Es soll keine vollkommene Abgrenzung zur Konkurrenz erfolgen, zumal diese nicht möglich ist. Vielmehr geht es darum, einen Orientierungspunkt zu schaffen, welcher bei der Employer Brand-Entwicklung eine unterstützende Funktion leistet. Abhängig von der Unternehmensgröße der Konkurrenten findet die Abgrenzung mehr oder weniger intensiv über symbolische Eigenschaften statt. Haben Konkurrenten den Eindruck erweckt, dass sie „mehr“ anbieten können, sind Unternehmen dazu gezwungen, eine Verbesserung der eigenen Arbeitsbedingungen anzuleiten.<sup>96</sup>

Nun beginnt die zweite Phase des EB-Prozesses, die Planungsphase. Unternehmen sprechen viele unterschiedliche Arbeitsmarktsegmente an. Theoretisch könnten alle als Zielgruppen bezeichnet werden. Jedoch ist es wichtig, Schwerpunkte zu setzen, denn nicht jede Zielgruppe hat für einen Arbeitgeber den gleichen Stellenwert. Welche Zielgruppen für ein Unternehmen als Arbeitgeber relevant sind, wurde bereits in der Analysephase festgestellt. Der erste Schritt der Planungsphase ist nun die Priorisierung, also die hierarchische Klassifizierung der Zielgruppen.<sup>97</sup> Sinnvoll ist es, zeitgleich den jeweiligen Rekrutierungserfolg der Zielgruppe zu bestimmen.<sup>98</sup> Zur Hilfestellung kann eine Zielgruppen-Matrix hinzugezogen werden, die zwischen vier Zielgruppentypen unterscheidet: Zum einen gibt es Zielgruppen, denen eine hohe Bedeutung bei gleichzeitig geringem Rekrutierungserfolg zukommt. Sie besitzen höchste Priorität und mittels

---

<sup>94</sup> Vgl. Immerschitt; Stumpf, 2019, S. 53 f.

<sup>95</sup> Vgl. Walter; Weis; Kremmel, 2016, S. 87 ff.

<sup>96</sup> Vgl. Kanning, 2017, S. 163 f.

<sup>97</sup> Vgl. Immerschitt; Stumpf, 2019, S. 62.

<sup>98</sup> Vgl. Walter, Benjamin von; Kremmel, Dietmar (2016b): Employer Branding-Strategie: Strategische Ausrichtung der Arbeitgebermarke bestimmen. In: Walter, Benjamin von; Kremmel, Dietmar (Hrsg.) (2016): Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern, Wiesbaden, S. 116 ff.

besonderer Kommunikationsmittel sollte ein Arbeitgeber dafür sorgen, dass der Rekrutierungserfolg so stark wie möglich steigt. Dies kann beispielsweise eine Kampagne sein, die speziell auf die Zielgruppe ausgerichtet ist. Der zweite Zielgruppentyp verspricht neben seiner hohen Bedeutung zeitgleich einen hohen Rekrutierungserfolg. Ihm sollte Aufmerksamkeit geschenkt werden, aber spezifische Kommunikationsmaßnahmen sind nicht notwendig. Auch beim dritten Zielgruppentyp sind diese nicht erforderlich. Die Gruppe weist bereits einen hohen Rekrutierungserfolg auf und besitzt eine geringe Bedeutung. Naturgemäß muss man dieser nur wenig Aufmerksamkeit schenken. Der letzte Typ beschreibt Zielgruppen mit geringem Bedeutungs- und Rekrutierungserfolgsgrad. Auch sie sollten nicht intensiv bei der Employer Brand-Entwicklung berücksichtigt werden.<sup>99</sup>

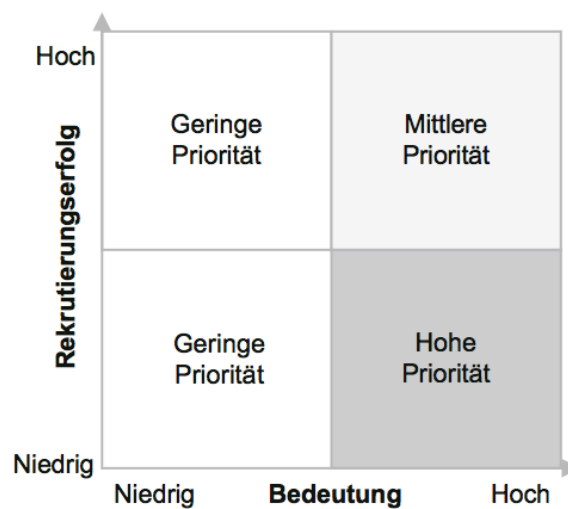


Abbildung 4: Zielgruppen-Matrix<sup>100</sup>

Nun folgt der zweite Schritt der Planungsphase, die Festlegung der Ziele. Aufbauend auf der Zielanalyse der ersten Phase werden die Ziele in diesem Schritt gewichtet. Das entscheidende Ziel ist eine Steigerung des Rekrutierungserfolgs. Dieser wird unter Beeinflussung der psychografischen Ziele erreicht. Ein Unternehmen muss festlegen, ob entweder die absolute Bewerberanzahl oder die Anzahl der geeigneten Bewerbungen erhöht werden sollte. Für eine Erhöhung der Quantität sollte sich ein Arbeitgeber entscheiden, wenn im Allgemeinen nur wenige Bewerber für seine Arbeitgebermarke Interesse zeigen. Bekommt ein Arbeitgeber zahlenmäßig viele Bewerbungen mit vergleichsweise wenig passenden, sollte das Unternehmen eine Qualitätssteigerung

<sup>99</sup> Vgl. Walter; Kremmel, 2016b, S. 116 ff.

<sup>100</sup> a.a.O., S. 117.

anstreben. Daraus könnte zwar ein absoluter Rückgang des Bewerberaufkommens resultieren, der allerdings durch erhöhte Qualifikationsdurchschnitte ausgeglichen werden könnte. Anschließend werden die psychografischen Markenziele ausgewählt, die den anderen Zielebenen nicht widersprechen. Arbeitgeberattraktivität und Bewerbungsanzahl stehen in engem Zusammenhang. Wenn generell eine Steigerung der Bewerber erreicht werden soll, so muss auch die Attraktivität der Arbeitgeber zunehmen. Hat sich ein Unternehmen auf die Bewerberqualität beschränkt, ist eine Imagesteigerung nicht zwingend notwendig.<sup>101</sup>

Der letzte Schritt der Planungsphase widmet sich der Entwicklung der Arbeitgeberpositionierung. Hier werden die Eigenschaften eines Arbeitgebers festgehalten, die ihn in den Augen der Zielgruppe ausmachen sollen. Der Einfachheit halber werden wesensprägende Merkmale ausgewählt und vertieft. In ihrer Gesamtheit bilden sie die EVP der Arbeitgebermarke.<sup>102</sup> Als Orientierungsstütze für das Management umfasst sie das Set wesentlicher Eigenschaften des Arbeitgebers, ohne Widersprüche zu den Werten des Unternehmens aufkommen zu lassen.<sup>103</sup> Zuletzt ist darauf zu achten, dass sich die Positionierung von der EVP anderer Arbeitgeber unterscheidet. Allen voran gilt dies für Unternehmen aus Branchen, die mit einem schlechten Image belastet sind. Somit werden in der EVP Eigenschaften festgehalten, die den Arbeitgeber aus Zielgruppenperspektive im Gegensatz zur Konkurrenz ausmachen. Hier bestehen die Möglichkeiten, branchenübliche Eigenschaften intensiver auszuprägen oder erstmalig vorkommende in Betracht zu ziehen.<sup>104</sup>

Im Anschluss an die Planungsphase folgt als Drittes die Umsetzungsphase. Mittels Kommunikationsmaßnahmen werden die Eigenschaften und die EB-Strategie an die Zielgruppen vermittelt. Dies kann über Online- oder Offline-Kanäle erfolgen.<sup>105</sup> Die Kommunikation an externe Gruppen zielt auf die Bekanntmachung des Unternehmens als interessanter Arbeitgeber. Intern bezweckt sie die Vermittlung der Arbeitgeberereigenschaften an die Mitarbeiter.<sup>106</sup> Die konkreten Maßnahmen dieser Phase werden im nächsten Unterkapitel analysiert.

---

<sup>101</sup> Vgl. Walter; Kremmel, 2016b, S. 120 ff.

<sup>102</sup> Vgl. Stotz; Wedel, 2009, S. 103.

<sup>103</sup> Ebd.

<sup>104</sup> Vgl. Walter; Kremmel, 2016b, S. 130 ff.

<sup>105</sup> Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe (2012): Personalmanagement, 2., aktualisierte Auflage, Berlin Heidelberg, S. 43.

<sup>106</sup> Vgl. Stritzke, Christoph (2010): Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding. Theoretisch-konzeptioneller Zugang und empirische Evidenz, Wiesbaden, S. 54 f.

Die vierte und letzte Phase im EB-Prozess ist die Kontrollphase, in der es im Sinne einer Evaluation darum geht, EB in seiner Wirksamkeit zu erkunden und mögliche Verbesserungsnotwendigkeiten aufzudecken. Stellen sich einige der verwendeten Kommunikationsinstrumente als unangemessen heraus, so ist deren Einsatz zu überdenken.<sup>107</sup> Auf die Kontrollphase wird genauer in Kapitel 3.4.2 eingegangen.

### 3.3.3 Kommunikationsmaßnahmen

Damit eine optimale Umsetzung der Arbeitgeberpositionierung gewährleistet ist, muss die EB-Kommunikation in Einklang mit der allgemeinen Kommunikation des Unternehmens stehen. Alle kommunikativen Aktionen müssen bezogen auf Inhalt, Sprache und Zeit mit der Corporate Brand übereinstimmen, um ein überzeugendes Bild der Arbeitgebermarke zu erschaffen. Ein Kreativkonzept, das am besten schriftlich erfasst wird, dient der Orientierung bei der Umsetzung ausgewählter Kommunikationsmaßnahmen. Festgehalten wird darin die optische und sprachliche Umsetzung der EVP, also Farbauswahl, Typografie, grafische Vorgaben, Tonalität und Ansprache der Zielgruppe. Eine konsequente Einhaltung der Vorgaben führt dazu, dass der Arbeitgeber wiedererkannt wird und das Gesamtbild überzeugend ist.<sup>108</sup>

Darüber hinaus werden die Kommunikationsmaßnahmen individuell an den Bedürfnissen der Zielgruppen ausgerichtet. Um eine zielgruppenübergreifende Wirkung zu erzielen, können Arbeitgeber einen allumfassenden Slogan entwickeln. Dieser sollte sich dann durch alle Maßnahmen ziehen und ein einheitliches und Aufmerksamkeit erregendes Bild des Arbeitgebers schaffen.<sup>109</sup> Das Gesamtziel der kommunikativen Maßnahmen ist der Aufbau eines positiven bzw. der Abbau eines eventuell negativen Images.<sup>110</sup>

Bevor die eigentliche Auswahl der Kommunikationsinstrumente durchgeführt werden kann, erfolgt die Identifizierung des zur Verfügung stehenden Budgets. Dadurch soll die Gefahr vermieden werden, dass eine Umsetzung der Maßnahmen aus finanziellen Gründen nicht möglich ist. Zu berücksichtigen sind die Kosten für den Einsatz möglicher Instrumente und einzusetzender Mitarbeiter.<sup>111</sup> In der wissenschaftlichen Literatur wird

---

<sup>107</sup> Vgl. Kanning, 2017, S. 165.

<sup>108</sup> Vgl. Kriegler, 2018, S. 232.

<sup>109</sup> Vgl. Holste, 2012, S. 123.

<sup>110</sup> Vgl. Kanning, 2017, S. 168.

<sup>111</sup> Vgl. Kremmel, Dietmar; Hofer-Fischer, Sigrid; Walter, Benjamin von (2016): Kommunikationsprogramm: Arbeitgebermarke kommunikativ umsetzen. In: Walter, Benjamin von; Kremmel, Dietmar (Hrsg.) (2016): Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern, Wiesbaden, S. 181 ff.

eine so beträchtliche Vielzahl an möglichen Kommunikationsinstrumenten erwähnt, dass nachfolgend nur eine begrenzte Auswahl aufgelistet wird.

Externe Maßnahmen sind auf die Bekanntmachung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber ausgelegt. Häufig ist es so, dass die Gestaltung der Kommunikationsinstrumente denen anderer Unternehmen gleicht und Alleinstellungsmerkmale fehlen. Daher ist es wichtig, dass Besonderheiten hervorgehoben werden.<sup>112</sup> Zu den eher klassischen Maßnahmen gehören z.B. Imageanzeigen, Stellenanzeigen und der Internetauftritt. Imageanzeigen übermitteln besondere Arbeitgeberereigenschaften, sind zielgruppenspezifisch ausgerichtet und online oder offline vorzufinden. Dies trifft auch auf Stellenanzeigen zu, jedoch vermitteln sie darüber hinaus auch Anforderungen, die Unternehmen an ihre Mitarbeiter bzw. die ausgeschriebene Stelle haben. Der Internetauftritt dient der allgemeinen Darstellung des Unternehmens, seiner Geschichte, seines Leistungsspektrums und der Referenzen.<sup>113</sup>

Bezüglich EB-Kampagnen ist es sinnvoll, auf schulisch oder beruflich ausgerichteten Veranstaltungen als Arbeitgeber präsent zu sein.<sup>114</sup> Ein bekanntes Beispiel hierfür stellt der Kontakt zu Hochschulen oder ähnlichen Institutionen dar. Vor allem aufgrund des Fachkräftemangels in bestimmten Branchen ist es für Unternehmen wichtig, das Interesse zukünftiger, qualifizierter Arbeitnehmer zu wecken. In diesem Kontext gibt es verschiedene Möglichkeiten, den Bekanntheitsgrad zu erhöhen: Zum einen können Unternehmen einen erfahrenen Mitarbeiter zu Vorträgen schicken, um Studierenden den Bezug zwischen Studium und Beruf zu verdeutlichen. Zum anderen besteht die Möglichkeit, ganze Lehrveranstaltungen über einen längeren Zeitraum zu leiten. Eine sehr praxisorientierte Methode sind Praxisprojekte. Dort müssen Teilnehmer eigenständig eine Aufgabe für ein Unternehmen übernehmen, wobei eine intensive Auseinandersetzung mit dem Unternehmen erfolgt. Darüber hinaus können Abschlussarbeiten in Zusammenarbeit mit Organisationen verfasst werden. Kommt der Absolvent in diesem Zusammenhang zu negativen Ergebnissen, so werden Unternehmen eine Veröffentlichung tendenziell eher vermeiden wollen.<sup>115</sup>

Eine weitere Möglichkeit, die Bekanntheit eines Unternehmens als Arbeitgeber bei sogenannten Passiv-Suchenden (z.B. Studierende) zu steigern, bieten Recruiting-Messen, Tagungen oder unternehmenseigene Veranstaltungen. Allgemein ist der Vorteil von

---

<sup>112</sup> Vgl. Stotz; Wedel, 2009, S. 126.

<sup>113</sup> a.a.O., S. 131 f.

<sup>114</sup> Vgl. Kanning, 2017, S. 172 ff.

<sup>115</sup> a.a.O., S. 175 f.

Messen, dass ein persönlicher Kontakt zu potenziellen Bewerbern hergestellt werden kann.<sup>116</sup>

Neben den eher klassischen Kommunikationsinstrumenten haben Unternehmen auch die Möglichkeit Kampagnen zu gestalten. Diese werden meist als zielgruppenspezifische Ergänzung oder generell zur Verbesserung des Arbeitgeberimages verwendet. EB-Kampagnen sollten mit den anderen CB-Maßnahmen übereinstimmen und keine Widersprüche aufweisen. Kampagnen können digital und über traditionelle Medien (Anzeigen, Plakate, Fernsehen etc.) kommuniziert werden.<sup>117</sup> Besonders seit Eintritt der Gen Y in den Arbeitsmarkt ist in diesem Kontext der Einsatz der sozialen Medien immer wichtiger geworden.<sup>118</sup> Soziale Netzwerke bieten Arbeitgebern den Vorteil, die Zielgruppe direkt ansprechen zu können und die Beziehung zu ihnen permanent und dynamisch zu pflegen.<sup>119</sup> Nicht nur auf Facebook, Twitter und Co. kann eine Präsentation der Employer Brand erfolgen, es gehören auch indirekt beeinflussbare Plattformen wie Bewertungsportale oder Foren dazu.<sup>120</sup>

Des Weiteren existieren indirekt beeinflussbare Mittel wie Mundpropaganda und Publicity. Ersteres erfolgt durch ehemalige oder aktuelle Kunden und Mitarbeiter, die sich in ihrem Bekanntenkreis oder im Internet über das Unternehmen bzw. den Arbeitgeber austauschen. Sie werden dabei keineswegs explizit vom betroffenen Unternehmen beauftragt, sondern tun dies freiwillig und aus persönlichen Beweggründen heraus. Eine derartig positive Propaganda ist womöglich eine der effektivsten EB-Optionen. Da sie unverstellt und authentisch ist, ist ihre Glaubwürdigkeit höher als jegliche unternehmensgesteuerte Kommunikation. Nun besitzt allerdings jeder Mitarbeiter eine eigene, individuelle Sicht auf ein bestimmtes Unternehmen. Dadurch entstehen vielschichtige Meinungsbilder über ein Unternehmen als Arbeitgeber. In Ergänzung zur Mundpropaganda beschreibt Publicity die Meinungsbildung durch Medien. Publicity basiert auf Recherchen von Journalisten und selten dürfen Arbeitgeber ihre eigene Meinung in den Zeitschriften mitteilen. Zu Publicity gehören auch Arbeitgeberrankings. Publicity ist in der Hinsicht indirekt beeinflussbar, als dass Arbeitgeber erst dann in die Medien gelangen, wenn es etwas über sie zu berichten gibt. Für unbekannte Arbeitgeber bietet Publicity

---

<sup>116</sup> Vgl. Kanning, 2017, S. 245 f.

<sup>117</sup> Vgl. Kremmel; Hofer-Fischer; Walter, 2016, S. 183.

<sup>118</sup> Vgl. Immerschitt; Stumpf, 2019, S. 112.

<sup>119</sup> Vgl. Kriegler, 2018, S. 246.

<sup>120</sup> a.a.O., S. 283.

die Chance, eine mit positiven Assoziationen verbundene Bekanntheit aufzubauen oder zu steigern.<sup>121</sup>

Die zweite große Strategie von EB-Kommunikationsmaßnahmen bezieht sich auf die interne Kommunikation der Employer Brand. Diese richtet sich innerhalb des Unternehmens an die Vermittlung der Eigenschaften und Ziele des Arbeitgebers und soll die Zusammenarbeit im Team stärken. Zurückgegriffen werden kann auf persönliche oder elektronische Kommunikation. Persönlich werden z.B. Mitarbeitergespräche, Meetings oder Telefonate geführt. Elektronische Kommunikationsmittel sind E-Mails, Videokonferenzen oder Intranet-Kommunikationsstrukturen. Die persönliche Kommunikation bietet die Vorteile der gleichzeitigen Verwendung verbaler und nonverbaler Signale sowie die Möglichkeit von direkten Rückmeldungen und Nachfragen. Nachteil hierbei ist, dass die Gespräche eigenständig notiert werden müssen. Auf der anderen Seite hat elektronische Kommunikation den Vorteil, dass die Gespräche unmittelbar schriftlich festgehalten werden. Eine Rückmeldung ist ebenfalls möglich und es können viele Personen auf einmal erreicht werden. Nachteil ist, dass keine nonverbalen Eindrücke entstehen und z.B. bei E-Mails nur eine verzögerte Rückmeldung erfolgen kann. Mitarbeitergespräche dienen der konstruktiven Beurteilung und Förderung individueller Potenziale. Dieses Feedback dient Mitarbeitern zur Einschätzung ihrer Leistung. Nachlässige Rückmeldungen können dazu führen, dass die Motivation oder Loyalität der Mitarbeiter sinken. Ihnen muss das Gefühl gegeben werden, dass ihre Arbeit wertgeschätzt wird.<sup>122</sup>

Neben den EB-Kommunikationsmaßnahmen, die ein Arbeitgeber selbst gestaltet und steuert, gibt es Maßnahmen, auf die ein Arbeitgeber nur einen indirekten Einfluss hat. Daher sollten Unternehmen stets darauf achten, dass keine negativen Schlagzeilen über sie in Umlauf geraten und dass sie ihre Versprechen an aktuelle und potenzielle Mitarbeiter halten. Die gewählten Maßnahmen unterliegen einem Leitfadensystem, das eine einheitliche Umsetzung gewährleistet. Wird dieser stets im Auge behalten, gelingt der Aufbau eines kontinuierlichen kommunikativen EB-Auftritts.

Abbildung 5 zeigt, dass in der Praxis die Bedeutung von Online-Kommunikationsmitteln zunimmt und klassische Werbekommunikationskanäle weniger verwendet werden. Hierfür wurden 2010 591 der umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland befragt, wie sie

---

<sup>121</sup> Vgl. Kanning, 2017, S. 176 ff.

<sup>122</sup> Vgl. Franken, Swetlana (2010): Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 164 ff.

die Entwicklung verschiedener Kommunikationsinstrumente einschätzen. Auch Öffentlichkeitsarbeit und direkte Kommunikation werden als einflussreicher erachtet.<sup>123</sup>

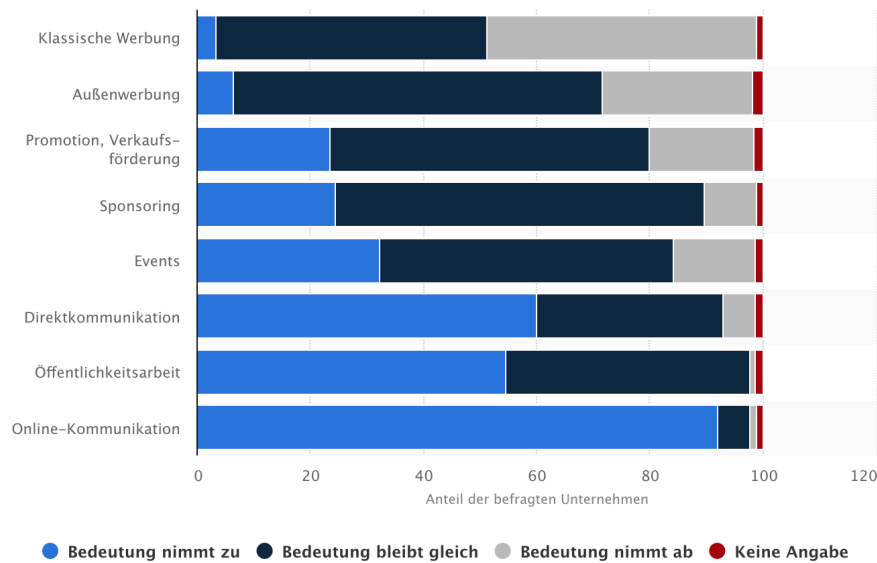


Abbildung 5: Beurteilung der Entwicklung von ausgewählten Kommunikationsinstrumenten<sup>124</sup>

## 3.4 Einsatzmöglichkeiten und -grenzen des Employer Branding

### 3.4.1 Erfolgsfaktoren einer Employer Brand

Wodurch zeichnet sich der Erfolg einer Employer Brand aus?

Das vorliegende Kapitel widmet sich der Beantwortung der Fragestellung, worin die Einsatzmöglichkeiten des EB-Konzeptes bestehen. Konkret ist gemeint, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit eine EB-Strategie erfolgsversprechend sein kann. Anschließend wird analysiert, wie sich dieser Erfolg messen lässt und welche Maßnahmen eine Bindung der Mitarbeiter an den Arbeitgeber bewirken (s. Kapitel 3.4.2). Zuletzt wird erläutert, wo mögliche Schwächen des EB-Konzeptes liegen (s. Kapitel 3.4.3).

<sup>123</sup> Vgl. Franken, 2010, S. 164 ff.

<sup>124</sup> Statista (Hrsg.) (2010): Wie beurteilen Sie die Entwicklung der folgenden Kommunikationsinstrumente? <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/168053/umfrage/entwicklung-von-kommunikationsinstrumenten/> (abgerufen am 19.07.2019).



Eine Employer Brand kann innerhalb und außerhalb eines Unternehmens Erfolg haben. Intern misst sich der Erfolg an Loyalität, Vertrauen, Weiterempfehlung und Wahrnehmung personalpolitischer Instrumente seitens der Mitarbeiter. Attraktivität, Bekanntheit, Differenzierungsgrad, Bewerberanzahl und -qualität sind Faktoren, die Aufschluss über den externen Erfolg eines Arbeitgebers geben.<sup>125</sup>

Untersuchungen der Forschung kamen zum Ergebnis, dass, je stärker und authentischer die Elemente der EVP intern wie auch extern kommuniziert werden, desto höher der entsprechende Erfolg der Employer Brand ist. Dabei stehen interner und externer Erfolg in einer Wechselbeziehung zueinander. Je höher der externe Erfolg ist, desto höher ist er auch intern und umgekehrt. Damit ein Erfolg auf beiden Seiten gewährleistet ist, müssen die Interessen des Unternehmens mit denen der Zielgruppe übereinstimmen und wahrheitsgemäß erfüllt werden. Dies fängt bei den Versprechungen zur Bindung eines Mitarbeiters an, geht über zum Verhalten der Führungspersonen und des Arbeitsumfeldes bis hin zum Austritt eines Mitarbeiters.<sup>126</sup>

Voraussetzung für das gemeinsame Erreichen der Ziele und somit des Erfolgs eines Arbeitgebers sind die Zufriedenheit bzw. Loyalität der Mitarbeiter, die unter anderem durch Bildung eines attraktiven Arbeitsumfeldes geschaffen werden können. Neben Planung, Budgetierung und Kontrolle ist dies Aufgabe der Führungskräfte. Sie pflegen eine Beziehung zu ihren Mitarbeitern, die Motivation und Inspiration auslöst.<sup>127</sup> Eine weitere Aufgabe des Managements besteht darin, die Stärken der Mitarbeiter gezielt einzusetzen und in diese zu vertrauen.<sup>128</sup> Motivation bezieht sich auf die Beweggründe menschlichen Handelns. Umfragen belegen, dass Mitarbeiter ohne Motivation keinen vergleichbar hohen Wert auf die Umsetzung der Ziele des Arbeitgebers legen, wie hochmotivierte Arbeitnehmer. Das Management sollte deshalb zur Motivationssteigerung über Interessen und Beweggründe eines jeden Mitarbeiters Bescheid wissen. Unterschieden wird hierbei zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. Auslöser für erstere sind innere Gründe, wie Spaß, Interesse, Zugehörigkeit und Identifikation mit dem Unternehmen. Extrinsische Motivation kann durch äußere Anreize, wie Belohnung, Anerkennung, Weiterbildungsmöglichkeiten, Beförderung o.ä. entstehen. Beide Formen der Motivation bedingen sich gegenseitig, denn äußere Anreize können die intrinsische

---

<sup>125</sup> Vgl. Brast; Holtgrave; Flindt, 2017, S. 37.

<sup>126</sup> a.a.O., S. 40 ff.

<sup>127</sup> Vgl. Stotz; Wedel, 2009, S. 61 ff.

<sup>128</sup> Vgl. Schuhmacher, Florian; Geschwill, Roland (2014): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 13 ff.

Motivation steigern und vice versa. Fühlen sich Mitarbeiter durch extrinsische Anreize manipuliert, sinkt die intrinsische Motivation.<sup>129</sup>

Solange die versprochenen Eigenschaften mit den Interessen und der Motivation der Mitarbeiter übereinstimmen, entwickelt sich nach längerer Zeit ein loyales Verhalten. Im Idealfall vertreten dann die Mitarbeiter den Arbeitgeber in der Öffentlichkeit und tragen zum Erfolg bei, indem sie ihre positiven Erfahrungen teilen.<sup>130</sup> Können Unternehmen die Erwartungen ihrer Mitarbeiter allerdings nicht erfüllen, sinkt deren Loyalität. Dies hat zur Folge, dass auch die Motivation sinkt, sich leistungsbringend und bezüglich der erfolgreichen Kundenbindung zu engagieren. Demotivation bedingt zudem eine geringere Produktivität. Diese umfasst die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft. Um derartigen Entwicklungen entgegenzuwirken, schaffen Unternehmen materielle und immaterielle Anreize. Ebenso müssen sie für gewisse Rahmenbedingungen sorgen, welche die Mitarbeiter in ihrem Potenzial und ihrer Selbstentfaltung nicht zu sehr einschränken.<sup>131</sup>

Neben Motivation und Loyalität spielt das Commitment eine große Rolle. Commitment ist die Bereitschaft von Mitarbeitern, Leistungen zu erbringen, die auf die Ziele der Organisation hinarbeiten und die Verbundenheit mit dem Unternehmen intensivieren.<sup>132</sup> Dabei kann Commitment in drei Arten unterteilt werden: „Continuance Commitment“ betrifft Mitarbeiter, die lediglich im Unternehmen bleiben, da die Kosten eines Austritts höher sind, als sein Nutzenpotential. Diese Mitarbeiter halten meist Ausschau nach alternativen Arbeitgebern. Das „normative Commitment“ beschreibt Mitarbeiter, die aus moralischen Gründen im Unternehmen verbleiben. Kommen Mitarbeiter zu der Auffassung, dass keine Win-win-Situation besteht, sinkt ihr normatives Commitment. Schließlich ist das „affektive Commitment“ die bedeutsamste Form von Engagement, da aufgrund einer emotionalen Bindung die langfristige Loyalität gewährleistet wird. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein loyaler Mitarbeiter ein Unternehmen verlässt, ist sehr gering.<sup>133</sup>

Motivation, Commitment, Produktivität und Kommunikation stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Unternehmenskultur. Die Kultur eines Unternehmens kann nicht schriftlich festgehalten werden. Sie ist lediglich im Kopf der Mitarbeiter existent und spiegelt sich in deren Verhalten wider. Sie umfasst Werte, Normen und Einstellungen,

---

<sup>129</sup> Vgl. Franken, 2010, S. 83 ff.

<sup>130</sup> Vgl. Immerschitt; Stumpf, 2019, S. 131 ff.

<sup>131</sup> Vgl. Schuhmacher; Geschwill, S. 29 ff.

<sup>132</sup> Vgl. Stritzke, 2010, S. 175.

<sup>133</sup> Vgl. Schuhmacher; Geschwill, S. 19 f.

die in einer Organisation gemeinschaftlich erschaffen und gelebt werden. Sie fördert die Identifikation mit und den Zusammenhalt im Unternehmen. Wird die Kultur als positiv empfunden, steigert sie die Bereitschaft eines Mitarbeiters, sich qualitätsorientierend, engagiert und verantwortungsbewusst innerhalb des Unternehmens und gegenüber Kunden zu verhalten. Zudem beeinflusst sie ein positives Arbeitsklima und die Arbeitszufriedenheit. Empfinden Mitarbeiter die Unternehmenskultur als verbindliche, einschränkende Regeln, kann sie indes als bedrohend wahrgenommen werden und die Flexibilität und den Einsatz der Mitarbeiter negativ beeinflussen. Daher muss stets darauf geachtet werden, dass die Kultur ständig erneuert und flexibel angepasst wird.<sup>134</sup>

Eine erfolgreiche Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern kann ebenfalls anhand der sozialen Identität einer Employer Brand, also der prägnanten soziokulturellen Merkmale einer Organisation, erzielt werden. Voraussetzung einer sozialen Identität ist es, zu wissen, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede die verschiedenen soziokulturellen Gruppen in einem Unternehmen ausmachen. Ein Individuum entwickelt eine spezifische soziale Identität, die zur Entwicklung seines Selbstwertverständnisses beiträgt. Dadurch, dass ein Großteil der Erwerbspersonen viel Zeit in die Arbeit investiert, tragen auch Unternehmen zur Bildung der sozialen Identität bei. Man spricht in diesem Zusammenhang von organisationsbezogenem Selbstwert. Die Befriedigung dessen wirkt sich sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber positiv aus. Entsteht am Arbeitsplatz eine soziale Identität, und damit verbunden ein hoher organisationsbezogener Selbstwert, löst dies eine Reihe von Konsequenzen aus: Die Arbeitsplatzzufriedenheit, die Verbindung zum Arbeitgeber, der Einsatz für den Arbeitgeber und die Arbeitsleistung steigen.<sup>135</sup>

Durch den Aufbau einer attraktiven und positiv empfundenen Arbeitgebermarke, dient EB dem Prestige-Gefühl der Mitarbeiter. Wie Marken allgemein, verbinden Mitarbeiter auch mit einer Arbeitgebermarke einen gewissen Wert. Sie werden als Statussymbol empfunden, welches Mitarbeitern soziale Anerkennung verschaffen soll, sofern die Employer Brand ein positives Bild präsentiert.<sup>136</sup>

Insgesamt machen diese Erfolgsfaktoren deutlich, inwiefern sich interner und externer Erfolg eines Unternehmens gegenseitig bedingen. Führungskräfte nehmen direkten Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter, welche wiederum die Umwelt und den Kunden beeinflussen. Indem die kommunizierten Unternehmenswerte der intern gelebten

---

<sup>134</sup> Vgl. Franken, 2010, S. 209 ff.

<sup>135</sup> Vgl. Kanning, 2017, S. 201 ff.

<sup>136</sup> Vgl. Stritzke, 2010, S. 172 ff.

Arbeitspraxis entsprechen, vermittelt das Unternehmen Authentizität und Glaubwürdigkeit. Die Unternehmenskultur hat Einfluss auf das Wohlbefinden und Engagement der Mitarbeiter.

### 3.4.2 Messung des Erfolgs

Aufgrund des demografischen Wandels und einem dynamischen, gesamtgesellschaftlichen Wertewandel ist der Prozess des EB und damit die Employer Brand auf eine laufende Anpassung bzw. Weiterentwicklung angewiesen. Dementsprechend muss auch eine regelmäßige Messung des Erfolgs stattfinden.

In diesem Zusammenhang unterliegen personalbezogene Kennzahlen, Medienpräsenz und der Ruf der Arbeitgebermarke einer ständigen Kontrolle. In der wissenschaftlichen Literatur werden diese Kontrollmessungen als EB-Controlling bezeichnet.

EB-Controlling verfolgt das Ziel, die Kosten, Effizienz und Effektivität aller Maßnahmen und die allgemeine Erfolgswirkung auf die Organisation zu ermitteln.<sup>137</sup> Das Controlling gibt Aufschluss über eine eventuell notwendige Verbesserung, sofern die gesetzten Ziele nicht erreicht wurden. Dabei sollte deutlich werden, ob einzelne Kommunikationsobjekte oder gar die gesamte EB-Strategie überarbeitet werden muss. Grundsätzlich basiert die Kontrolle auf einem mathematischen Kennzahlensystem, dessen Analyse den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.<sup>138</sup>

Unter der Annahme, dass Stellenausschreibungen zielgruppengerecht gestaltet wurden, kann die Bewerberanzahl pro Stellenausschreibung Aufschluss über das Ansehen eines Unternehmens als Arbeitgeber geben. Dabei gilt es, verschiedene Berufsklassen und Positionen voneinander abzugrenzen. Unternehmen verwenden hierfür Statistiken, die aufzeigen, in welcher Relation die Kosten für eine Stellenanzeige zu denen der effektiven Bewerberanzahl stehen. Eine weitere Identifikationsmaßnahme des Erfolgs ist die Untersuchung der ursprünglichen Arbeitsverhältnisse der Bewerber und der Frage, ob es sich bei ihnen um gekündigte Personen handelt. Die Untersuchungen werden sowohl für „richtige“ Bewerbungen als auch für Initiativbewerbungen durchgeführt. Entscheidend für die Erfolgsmessung ist die Eignungsquote der eingegangenen Bewerbungen, also

---

<sup>137</sup> Vgl. Immerschitt; Stumpf, 2019, S. 253 ff.

<sup>138</sup> Vgl. Walter, Benjamin von; Kremmel, Dietmar (2016c): Employer Brand Controlling: Erfolg der Arbeitgebermarke kontrollieren. In: Walter, Benjamin von; Kremmel, Dietmar (Hrsg.) (2016): Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern, Wiesbaden, S. 216 f.

die Qualität der Bewerbungen. Diese gibt die effektive Anzahl geeigneter Bewerber an. Auszuwählen sind Kandidaten, deren Kompetenzen den Anforderungen des Arbeitgebers in Bezug auf die Stellenausschreibung weitgehend entsprechen.<sup>139</sup>

Zur Messung des Erfolgs der psychografischen Markenziele werden Arbeitgeberattraktivität, -image und -bekanntheit kontrolliert.<sup>140</sup> Die Arbeitgeberattraktivität kann über Beurteilungen in Bewertungsplattformen, Befragungen der Besucher von Karrieremessen oder über Messung positiver Aktivitäten auf sozialen Netzwerken, wie z.B. „likes“, gemessen werden.<sup>141</sup> Zur Messung des Arbeitgeberimages dient die Ermittlung der Stärke der einzelnen Arbeitbereigenschaften. Die Effektivität von EB steigt, je umfangreicher die Eigenschaften aus der EVP dem Arbeitgeber real zugewiesen werden. Weiterhin gibt der Differenzierungsgrad Aufschluss über die Imagestärke, also wie stark sich das eigene Image von dem des Wettbewerbs und der Branche insgesamt unterscheidet. Die Messung der Arbeitgeberbekanntheit zeigt, wie stark einzelne Eigenschaften dem Arbeitgeber zielgruppenübergreifend zugeschrieben werden.<sup>142</sup> Diese lässt sich durch Meinungsumfragen, Medienpräsenz oder Besuche auf der Unternehmens- bzw. Karrierewebsite einer Organisation messen. Daraufhin kann die eigene Bekanntheit mit anderen Unternehmen verglichen werden.<sup>143</sup>

Die zuvor genannten Punkte dienen der Messung des externen Erfolgs. Neben ihnen ist der interne EB-Erfolg zu messen. Besonders relevant ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Diese kann durch Mitarbeiterbefragungen und -gespräche, Arbeitgeberrankings und Bewertungsportale, Verweildauer im Unternehmen oder die Fluktuationsrate erfasst werden.<sup>144</sup> Die Befragung der Mitarbeiter erfolgt in der Regel anonym. Herangezogen werden hierzu genormte Fragebögen. Aus ihnen lassen sich Rückschlüsse über Erwartungen, Bedürfnisse und Befinden der Mitarbeiter ziehen, wodurch eine Einschätzung der Stärken und Schwächen eines Arbeitgebers erfolgen kann. Mithilfe der Ergebnisse lassen sich eventuell notwendige Änderungen herleiten. Damit eine solche Befragung mit wenigen Risiken verbunden ist, sollten zur Beurteilung externe Berater

---

<sup>139</sup> Vgl. Stotz; Wedel, 2009, S. 174.

<sup>140</sup> Vgl. Walter; Kremmel, 2016c, S. 220.

<sup>141</sup> Vgl. Immerschitt; Stumpf, 2019, S. 266.

<sup>142</sup> a.a.O., S. 222.

<sup>143</sup> a.a.O., S. 265 f.

<sup>144</sup> Ebd.

herangezogen werden. Sie verhalten sich neutral gegenüber den Mitarbeitern und bewahren deren Anonymität.<sup>145</sup>

Zuzüglich zur Mitarbeiterzufriedenheit ist das Führungspersonal zu analysieren. Bezogen auf Verhalten, Fähigkeiten und Kenntnisse gibt das Führungskräfte-Feedback Aufschluss über die Wirkung des Managements auf seine Mitarbeiter. Dadurch lassen sich notwendige Verhaltensänderungen und Lösungsansätze, die einer besseren Zusammenarbeit dienen, erkennen.<sup>146</sup>

### 3.4.3 Schwächen des Konzeptes

Bislang wurde gezeigt, dass der Fach- bzw. Arbeitskräftemangel, insbesondere an Ingenieuren und Informatikern, Unternehmen vor das Problem stellt, ausreichend qualifizierte Arbeitnehmer zu rekrutieren und zu binden. In diesem Sinne dient der Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke als Rekrutierungsunterstützung. Im Folgenden werden nun drei Faktoren genauer analysiert, die den Einsatz und Erfolg von EB begrenzen können, solange sie nicht ausreichend Beachtung bei der Erstellung und Weiterentwicklung einer EB-Strategie finden.

*Permanenter Anpassungsdruck:* Das Bild einer Arbeitgebermarke entwickelt sich über Jahre. Mit der Zeit wandeln sich sowohl unternehmensinterne als auch -externe Verhältnisse. Demzufolge muss eine Employer Brand stets gepflegt und angepasst werden. Erfolgt die Anpassung an externe und interne Einflüsse nicht rechtzeitig und die Positionierung verhartet unverändert, verliert die Employer Brand an Anerkennung. In diesem dynamischen gesellschaftlichen Umfeld müssen alle Beteiligten des EB-Prozesses stets in alle Analyse- und Evaluationsschritte miteinbezogen werden, was zeit- und kostenintensiv ist.<sup>147</sup>

*Umfangreiche Personalressourcen:* Der Aufbau und die Weiterentwicklung einer Arbeitgebermarke benötigt Personal, dessen zentrale Aufgabe in der kontinuierlichen Führung der Employer Brand liegt. Die verschiedenen Bereiche einer Arbeitgebermarke haben jeweils spezialisierte Arbeitskräfte und es wird eine zentrale Führungsperson benötigt, die die einzelnen Abteilungen des EB-Prozesses vereinheitlicht und überwacht. EB steht vor einem Problem, wenn die Verantwortlichen innerhalb des Unternehmens wechseln

---

<sup>145</sup> Vgl. Schuhmacher; Geschwill, 2014, S. 120 f.

<sup>146</sup> a.a.O., S. 125 f.

<sup>147</sup> Vgl. Kriegler, 2018, S. 311 f.

oder diese nur über unzureichendes Wissen über die Arbeitgebermarke verfügen. Eine Employer Brand sollte möglichst viele Jahre Bestand haben und auch nach Austritt der aktuell Verantwortlichen im Kern fortbestehen, um Vertrauen zu generieren und Kontinuität aufzuweisen.<sup>148</sup>

*Exakte Voranalysen:* Bei der Entwicklung einer Arbeitgebermarke muss stets darauf geachtet werden, dass keine Wissensdefizite bezüglich der Zielgruppe entstehen. Grund hierfür ist häufig eine mangelhafte Marktforschung oder Zielgruppenanalyse. Wissensdefizite führen zu ungünstigen Strategie- und Kommunikationsentscheidungen. Dadurch können Differenzen zwischen den Erkenntnissen über die Zielgruppe und den an diese kommunizierten Botschaften entstehen.<sup>149</sup> Die Kommunikation der EVP stellt dann ein Problem dar, wenn bestimmte Eigenschaften nicht ausreichend wahrgenommen werden, da sie von anderen überlagert oder nach außen unzureichend vermittelt werden.<sup>150</sup>

Insgesamt sollten auftretende Probleme nicht verdrängt werden, sondern immer als eine Chance zur Verbesserung gesehen werden.<sup>151</sup> Durch die explizite Bewusstmachung der genannten erfolgshemmenden Faktoren kann eine Anpassung an diese erfolgen. Dadurch wird einem Scheitern der EB-Strategie vorgebeugt. Jedoch ist dies de facto nur für Großunternehmen möglich, die eine spezielle EB-Abteilung haben. Kleinere und mittlere Unternehmen stehen vor dem Problem, meist über zu wenig Personal und zu geringe finanzielle Ressourcen zu verfügen, um eine derartig komplexe und eigenständige EB-Abteilung aufbauen und managen zu können.

---

<sup>148</sup> Vgl. Kriegler, 2018, S. 311 f.

<sup>149</sup> Vgl. Walter; Kremmel, 2016a, S. 31.

<sup>150</sup> Ebd.

<sup>151</sup> Vgl. Schuhmacher; Geschwill, 2014, S. 47.

## 4 Employer Branding am Beispiel Audi

Anhand des folgenden Kapitels soll beispielhaft gezeigt werden, wie ein EB-Prozess in der Realität ablaufen und inwiefern dieser zum Erfolg eines Unternehmens in Hinblick auf seine Arbeitgeberattraktivität beitragen kann.

### 4.1 Firmenprofil

„Audi steht für sportliche Fahrzeuge, hochwertige Verarbeitung und progressives Design – für ‚Vorsprung durch Technik‘.“<sup>152</sup>

Die Marke Audi gehört zu einer der zwölf Marken des Volkswagen Konzerns.<sup>153</sup> Die Audi AG wurde 1899 von August Horch, der zuvor seinen Abschluss am Technikum der Hochschule Mittweida abgelegt hatte, unter dem Namen August Horch & Cie. gegründet. Nach firmeninternen Auseinandersetzungen baute er eine neue Automobilfabrik auf, die Audi Automobilwerke GmbH. Der Name Horch durfte nicht mehr auftauchen, deshalb wurde die lateinische Übersetzung des Imperativs des Verbes „horchen“ gewählt.<sup>154</sup> Die vier Ringe des Logos symbolisieren die Marken, aus denen sich die Audi AG seit 1932 zusammensetzt: Audi, DKW, Horch und Wanderer. DKW steht für Kleinwagen, Wanderer für Automobile der Mittelklasse, Audi steht für Fahrzeuge im gehobenen Segment der Mittelklasse und Horch für Luxusmobile der Oberklasse.<sup>155</sup> Nach dem zweiten Weltkrieg wurde die Audi AG enteignet, woraufhin 1949/1950 eine Neugründung in Ingolstadt, ihrem heutigen Sitz, erfolgte.<sup>156</sup> Die derzeit 18 Standorte der Audi AG verteilen sich auf 13 Länder.<sup>157</sup> Seit 1971 begleitet die Audi AG der Slogan „Vorsprung durch Technik“, der für zukunftsfähige technische Innovationen steht.<sup>158</sup>

---

<sup>152</sup> Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Profil. <https://www.audi.com/de/company/profile.html> (abgerufen am 21.07.2019).

<sup>153</sup> Vgl. Volkswagen AG (Hrsg.) (2019): Konzern. <https://www.volkswagenag.com/de/group.html> (abgerufen am 21.07.2019).

<sup>154</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Gründung. <https://www.audi.com/de/company/history/cornerstone.html> (abgerufen am 21.07.2019).

<sup>155</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Vier Ringe – Vier Marken. <https://www.audi.com/de/company/history/four-brands-four-rings.html> (abgerufen am 21.07.2019).

<sup>156</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Ende und Neubeginn. <https://www.audi.com/de/company/history/recommencement.html> (abgerufen am 21.07.2019).

<sup>157</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Standorte der AUDI AG. <https://www.audi.com/de/company/profile/locations.html> (abgerufen am 21.07.2019).

<sup>158</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Vorsprung durch Technik. <https://www.audi.com/de/company/history/vorsprung-durch-technik.html> (abgerufen am 21.07.2019).



Die aktuelle Vision des Unternehmens lautet: „die schönste Form nachhaltiger Mobilität“<sup>159</sup>. Audi hat sich bis 2025 zum Ziel gesetzt, vollständig CO<sub>2</sub>-neutral zu werden, bei zeitgleichem Streben nach atemberaubendem Design. Neben der Vision steht die Mission „konsequent Audi“. Sie impliziert zielgerichtetes, konsistentes und kraftvolles Handeln. Die Vision und Mission richten sich nach den Zielen, die sich die Audi AG gesetzt hat. Audi möchte alle Kunden zufrieden stellen, das führende Unternehmen in Elektromobilität sein und langfristig verantwortungsvoll und moralisch wirtschaften.<sup>160</sup>

## 4.2 Die Employer Brand Audi

### 4.2.1 Arbeitgeberprofil

Das Kapitel beschäftigt sich mit den Arbeitnehmerangeboten des Arbeitgebers Audi und inwiefern die Wünsche jüngerer Generationen, insbesondere der Gen Y, dabei berücksichtigt werden.

In den Arbeitgeber rankings rangiert der Konzern zwar stets auf den vorderen Plätzen, doch gleichzeitig wurde in den letzten Jahren deutlich, dass sich in der Automobilbranche zukünftig ein steigender Bedarf an Mitarbeitern ergeben wird. Dieser Bedarf resultiert aus den Veränderungen im technologischen Bereich (Entwicklung neuartiger Materialien, verändertes Nutzungsverhalten, Reaktion auf drastische ökologische Herausforderungen), der notwendigen Internationalisierung der Autokonzerne sowie der Berücksichtigung des demografischen Wandels.<sup>161</sup>

Um im War for Talents bestehen zu können, muss sich Audi als potenzieller Arbeitgeber gegenüber seinen Konkurrenten abgrenzen. Im Sinne eines systematischen Aufbaus einer Arbeitgebermarke ist Audi demnach gefordert, mit entsprechenden Werbemaßnahmen zu reagieren. Dafür muss eine adäquate Employer Brand geschaffen werden. Das heißt, Audi muss an der bestehenden Identität der Marke anknüpfen, sich klar im Wettbewerb positionieren und zielgruppengerecht in Richtung der potenziellen Arbeitnehmer kommunizieren, ohne die (positive) Bekanntheit der Marke aus dem Blick zu

---

<sup>159</sup> Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Strategie. <https://www.audi.com/de/company/strategy.html> (abgerufen am 21.07.2019).

<sup>160</sup> Vgl. Ebd.

<sup>161</sup> Vgl. Esch, Franz-Rudolf; Hanisch, Johannes; Gawlowski, Dominika (2013): Die richtigen Mitarbeiter durch Employer Branding finden. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2013): Strategie und Technik des Automobilmarketing. Wiesbaden, S. 273 ff.

verlieren.<sup>162</sup> Bei diesem Prozess unterstützt die Arbeitgebermarke das Bewerberaufkommen und die Bewerberqualität im Unternehmen. Die Attraktivität, das Image und die Bekanntheit von Audi sollen gesteigert werden, um auf dem Arbeitsmarkt Employer of Choice zu werden.

Der erste Schritt im EB-Prozess ist die Analyse der Zielgruppen. Audi sucht Experten für verschiedene Fachrichtungen, die das Unternehmen zukunftsorientiert in Themen wie Digitalisierung, Smart Factory<sup>163</sup> und Fahrzeugkonzepte unterstützen.<sup>164</sup>

*Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten:* Im Sinne einer gelingenden EVP bietet Audi Schülern, Studierenden, Absolventen und Berufserfahrenen vielzählige Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten.<sup>165</sup> Dazu stehen der Audi AG knapp 80 Mio. Euro Weiterbildungsbudget zur Verfügung. In Deutschland bietet das Unternehmen bis zu 800 Ausbildungsplätze an.<sup>166</sup> Zu diesen zählen unter anderem drei Traineeprogramme, die *Audi Graduate Programs*, die sich durch Austauschgespräche mit dem Management, Vorträge und Workshops kennzeichnen, wodurch dem Wunsch nach einer Begegnung auf Augenhöhe entsprochen wird.<sup>167</sup> Das zwölfmonatige, international ausgerichtete *Connect Culture Program* richtet sich an Hochschulabsolventen und Young Professionals mit ausgezeichneten Leistungen, die bis zu vier Geschäftsbereiche kennenlernen. Dieses Programm bedient so das Bedürfnis nach Internationalität.<sup>168</sup> Das *Collect Expertise Program* richtet sich ebenfalls an Hochschulabsolventen und Young Professionals, ist jedoch ein Programm, welches auf zwei Jahre ausgelegt ist und mehr Berufserfahrung voraussetzt. Mit dem Programm erlangen Teilnehmer spezifisches Wissen über die

---

<sup>162</sup> Vgl. Esch; Hanisch; Gawlowski, 2013, S. 278.

<sup>163</sup> Übersetzt bedeutet der Begriff intelligente Fabrik. „Die Fabrik der Industrie 4.0 basiert auf intelligenten Einheiten: Maschinen koordinieren selbstständig Fertigungsprozesse, Service-Roboter kooperieren in der Montage auf intelligente Weise mit Menschen, fahrerlose Transportfahrzeuge erledigen eigenständig Logistikaufträge. Industrie 4.0 bestimmt dabei die gesamte Lebensphase eines Produktes: Von der Idee über die Entwicklung, Fertigung, Nutzung und Wartung bis hin zum Recycling.“ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2019): Was ist eine intelligente Fabrik (“Smart Factory“)? <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/FAQ/Industrie-40/faq-industrie-4-0-03.html> (abgerufen am 21.07.2019).

<sup>164</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Berufserfahrene. <https://www.audi.com/de/career/experienced-professionals.html> (abgerufen am 21.07.2019).

<sup>165</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Karriere. <https://www.audi.com/de/career.html> (abgerufen am 21.07.2019).

<sup>166</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Arbeitgeber AUDI AG. <https://www.audi.com/de/career/employer-audi.html> (abgerufen am 21.07.2019).

<sup>167</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Audi Graduate Programs. [https://www.audi.com/gbp2/de/career/graduates/audi-graduate-program.html?gclid=CjwKCAjwmtDpBRAQEiwAC6lm48\\_GSPkRQ0jKn-V3ON-X6-ktDgFaO7nm-GsuAX02Glc698w0qWkxbhoCEFIQAvD\\_BwE&gclid=aw.ds](https://www.audi.com/gbp2/de/career/graduates/audi-graduate-program.html?gclid=CjwKCAjwmtDpBRAQEiwAC6lm48_GSPkRQ0jKn-V3ON-X6-ktDgFaO7nm-GsuAX02Glc698w0qWkxbhoCEFIQAvD_BwE&gclid=aw.ds) (abgerufen am 21.07.2019).

<sup>168</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Connect Cultures Program. <https://www.audi.com/de/career/graduates/audi-graduate-program/connect-cultures-program.html> (abgerufen am 21.07.2019).

Zukunftsthemen von Audi und Zugang zu einem breiten Netzwerk.<sup>169</sup> Das dritte Programm *Change Perspectives Program* bietet ebenfalls einen tiefen Einblick in verschiedene Geschäftsbereiche, ist auf ein Jahr ausgelegt und richtet sich an Hochschulabsolventen ohne Berufserfahrung. Besonderes Augenmerk liegt jedoch auf Absolventen in technischen Bereichen. Mitbringen sollten sie zusätzlich Auslands- und Praxiserfahrungen.<sup>170</sup> Somit werden die Anforderungen der Gen Y und insbesondere von High Potentials an Flexibilität und Selbstoptimierung beachtet.

*Digitalisierung:* Wegen der Digitalisierung müssen sich Arbeitgeber darauf einstellen, dass digitale Formate im Arbeitsleben zunehmend an Bedeutung gewinnen. Audi verbindet mit *Audi Virtual Building* die Aspekte Weiterbildung und Digitalisierung. Es handelt sich um ein digitales, virtuelles Programm, welches Mitarbeiter, insbesondere Verkäufer, in Kundengesprächen schult und Einblicke in die Verkaufspsychologie gibt. Dabei werden Kundengespräche fiktiv nachgestellt. Das virtuelle Training fällt unter den Begriff „Gamification“, da die fiktive Nachstellung spielerisch erfolgt. Am Ende stehen eine Evaluation und die Ergebnisse werden in einer Rangliste geführt.<sup>171</sup> Diese Maßnahmen erfüllen die Erwartung der Gen Y, Spaß bei der Arbeit zu haben.

*Leistungsdruck:* Audi hat eine unternehmensinterne Akademie, die auf die Entwicklung der Kompetenzen und Qualität von Auszubildenden, Mitarbeitern und Führungskräften ausgelegt ist.<sup>172</sup> Sie führt momentan das Versuchsprojekt *Achtsamkeit und Resilienz im Arbeitsalltag* durch. Dem Leistungsdruck und Stress, dem die junge Generation ausgesetzt ist, soll mit Achtsamkeit entgegengewirkt werden. Neben einer kreativitätsaktivierenden und stressreduzierenden Funktion dient sie der Stärkung emotionaler Intelligenz.<sup>173</sup>

*Unternehmenskultur:* Die Unternehmenskultur von Audi setzt auf ein offenes, verantwortungsbewusstes und integrires Verhalten. Darüber hinaus zeichnet sich das Unternehmen

---

<sup>169</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Collect Expertise Program. <https://www.audi.com/de/career/graduates/audi-graduate-program/collect-expertise-program.html> (abgerufen am 21.07.2019).

<sup>170</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Change Perspectives Program. <https://www.audi.com/de/career/graduates/audi-graduate-program/change-perspectives-program.html> (abgerufen am 21.07.2019).

<sup>171</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (2019): Audi Virtual Training: digitale Weiterbildung für den Vertrieb. <https://www.audi.com/de/experience-audi/mobility-and-trends/working-world/gamification-audi-virtual-training.html> (abgerufen am 21.07.2019).

<sup>172</sup> Vgl. Audi Akademie (Hrsg.) (2019): Audi Akademie. <http://www.audi-akademie.de/akademie/web/de/akademie.html> (abgerufen am 21.07.2019).

<sup>173</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (2019b): Achtsamkeit im Job: Der Weg zum Glück? <https://www.audi.com/de/experience-audi/mobility-and-trends/working-world/mindfulness-at-work.html> (abgerufen am 22.07.2019).

durch innovationsfreudiges Handeln aus. Die Mitarbeiter werden stets in alle firmeninternen Entwicklungsprozesse eingebunden. Der Arbeitgeber kommuniziert ehrlich in Veränderungsprozessen.<sup>174</sup> Das Arbeitsumfeld bei Audi ist durch ein freundschaftliches Miteinander, Flexibilität und Teamwork geprägt. Den Mitarbeitern steht eine breite Vielzahl an Zusatzleistungen zur Verfügung, wie Dienstwagen, Betriebsrente, Urlaubsgeld und auch alltagserleichternde Maßnahmen wie eine Kooperation mit Edeka, Reinigungsservice und eine Packstation.<sup>175</sup> Für eine erfolgreiche Employer Brand ist eine solche soziale, empathische und flexible Unternehmenskultur wie in vorherigen Kapiteln gezeigt, unabdingbar.

*Work-Life-Balance:* Das Angebot für eine erfolgreiche Vereinbarung von Beruf- und Privatleben ist ebenfalls sehr vielfältig. Dazu gehören beispielsweise Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeitmodelle, Homeoffice und Familienpflegezeit. Zudem umfasst das Arbeitgeberportfolio gesundheitsbezogene Maßnahmen, wie Präventionsprogramme und Fitnessangebote.<sup>176</sup> Die Fülle der Angebote führt dazu, dass sich Mitarbeiter im Unternehmen wohlfühlen und mit dem Arbeitgeber zufrieden sind. Sie identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen, wodurch Motivation, Leistungsbereitschaft, Produktivität und der langfristige Bindungswunsch steigt.

*CSR:* Neben den Kriterien der Work-Life-Balance wird auch das Thema CSR integriert. Audi engagiert sich in der Gesellschaft durch verantwortungsbewusstes Handeln und einen Fokus auf Nachhaltigkeit. Das Projekt *Audi Ehrensache* dient dabei der Unterstützung der Mitarbeiter. In Teamaktionen engagieren sich die Mitarbeiter z.B. in sozialen Einrichtungen. Im Ausland gründete das Unternehmen beispielsweise ein Orchester für junge Erwachsene und Kinder. Das Engagement bezieht sich auch auf die Förderung von Bildung, die durch eine Zusammenarbeit mit Hochschulen, an welchen Vorträge gehalten werden, entsteht.<sup>177</sup> Bezogen auf den Aspekt der Nachhaltigkeit ist es notwendig, dass sich in einem Unternehmen ein Wandel vollzieht, der von der Managementebene bis zu den Mitarbeitern gelebt wird. Der Aspekt der Nachhaltigkeit muss in allen Wertschöpfungsprozessen integriert werden. 2017 stellte Audi beispielsweise auf der IAA ein Automodell vor, das nicht nur in der Technik, sondern auch im Designprozess

---

<sup>174</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (2018): Vierstimmig. <https://www.audi.com/de/company/sustainability/core-topics/operations-and-integrity/four-part-harmony.html> (abgerufen am 22.07.2019).

<sup>175</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Was wir bieten – Freiraum für Ihre Entwicklung. <https://www.audi.com/de/career/employer-audi/freedom-for-development.html> (abgerufen am 22.07.2019).

<sup>176</sup> Ebd.

<sup>177</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Gesellschaftliches Engagement. <https://www.audi.com/de/company/sustainability/core-topics/employees-and-society/corporate-citizenship.html> (abgerufen am 22.07.2019).

nachhaltig entwickelt wurde. Verwendung fanden recyclebare Materialien. In Zukunft wird vermehrt ein Schwerpunkt auf E-Mobilität gelegt.<sup>178</sup>

Insgesamt wird auf der Homepage der Audi AG ersichtlich, dass das Unternehmen die Anforderungen, die die Gen Y an Arbeitgeber stellen, hinreichend deckt. Nun gilt es herauszufinden, wie der Arbeitgeber Audi seine EVP kommuniziert.

## 4.2.2 Kommunikationsmaßnahmen

Eine frühzeitige Positionierung in den Köpfen künftiger Arbeitnehmer ist für einen Arbeitgeber wichtig. Dazu dient vor allem der Kontakt zu Hochschulen. Wie bereits erwähnt arbeitet Audi mit Hochschulen zusammen. Vorträge von Mitarbeitern, praxisnahe Forschungsprojekte und Stiftungen gehören hierzu. Für Studierende besteht die Möglichkeit ein duales Masterstudium und Praktika zu absolvieren oder eine Abschlussarbeit in Kooperation mit Audi zu schreiben.<sup>179</sup> Audi ist zudem auf zahlreichen Karriere-Events vertreten wie Berufsinformationsveranstaltungen und Ausbildungsmessen. Es finden regelmäßig Tage der offenen Tür statt.<sup>180</sup>

Audi präsentiert sich im Internet als Arbeitgeber auf einer eigenen Homepage mit integrierter Karriereseite. In den sozialen Netzwerken, die im Zuge der Digitalisierung immer bedeutender werden, ist der Arbeitgeber Audi ebenfalls stark präsent. Beispielsweise gibt es auf Facebook die *Audi Careers*-Seite. Fast täglich werden dort Beiträge zu berufsrelevanten Themen gepostet. Mal werden duale Studienplätze oder Praktikumsstellen beworben, mal Hinweise auf bevorstehende Karriereveranstaltungen gegeben; zusätzlich werden stets Werbeanzeigen der aktuellen Neuwagen geschaltet. Wenn sich Mitarbeiter gesellschaftlich engagieren, wird dies auch veröffentlicht. Sollten auf der Homepage unter den Kommentaren kritische Äußerungen auftreten, wird auf diese zeitnah und freundlich reagiert. In Form von Videos werden z.B. Mitarbeiterbefragungen veröffentlicht. Der Großteil der Beiträge enthält Bilder oder Videos, reine Textbeiträge sind kaum zu finden. Die persönliche Anrede mit „Du“ entspricht der heutzutage gängigen Ansprache in jungen Unternehmen und passt so ausgezeichnet zur

---

<sup>178</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (2018b): Das Produktdesign der Zukunft ist grün. <https://www.audi.com/de/experience-audi/models-and-technology/design/green-product-design.html> (abgerufen am 22.07.2019).

<sup>179</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Studierende. <https://www.audi.com/de/career/students.html> (abgerufen am 22.07.2019).

<sup>180</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Karriere-Events. <https://www.audi.com/de/career/events.html> (abgerufen am 22.07.2019).

angesprochenen Klientel, der Gen Y. Ebenso betont die Zweisprachigkeit der Beiträge, Englisch und Deutsch, die Internationalität der Zielgruppe.

Die nachfolgenden Abbildungen geben einen Einblick in die beschriebene Facebook-Seite. Weitere Bilder zur visuellen Darstellung der Employer Brand Audi auf Facebook sind in den Anlagen zu finden.



Abbildung 6: Facebook Audi Careers Studium<sup>181</sup>

---

<sup>181</sup> Facebook-Profil *Audi Careers*: <https://www.facebook.com/audicareers/> (abgerufen am 22.07.2019).



Abbildung 7: Facebook Audi Careers Veranstaltungen<sup>182</sup>

Neben Facebook werden Videos zum Arbeitgeberprofil auch auf YouTube hochgeladen. Auf der Plattform existiert allerdings kein eigenständiger Kanal, der sich explizit an Arbeitnehmer richtet.<sup>183</sup>

Auf LinkedIn ist Audi ebenfalls vertreten, allerdings bezieht sich der Auftritt auf das Unternehmen und die Autos, weniger auf Audi als Arbeitgeber. Die Beiträge sind international ausgerichtet und auf Englisch geschrieben. Sie werden durch Bilder und Videos unterstützt.<sup>184</sup>

Neben Facebook, YouTube und LinkedIn ist Audi auch auf Twitter vertreten. Der dortige Auftritt umfasst gleichfalls nicht nur Informationen über Audi als Arbeitgeber und die Beiträge sind größtenteils visuell mit kurzen Beschreibungen.<sup>185</sup>

<sup>182</sup> Facebook-Profil *Audi Careers*

<sup>183</sup> Vgl. YouTube-Kanal *Audi Deutschland*: <https://www.youtube.com/user/Audi/videos> (abgerufen am 22.07.2019).

<sup>184</sup> Vgl. LinkedIn-Profil *AUDI AG*: <https://www.linkedin.com/company/audi-ag/> (abgerufen am 22.07.2019).

<sup>185</sup> Vgl. Twitter-Account *AUDI AG*: [https://twitter.com/audi\\_press](https://twitter.com/audi_press) (abgerufen am 22.07.2019).

Vergleicht man die Kommunikationskanäle der sozialen Medien miteinander, lässt sich feststellen, dass Audi medienübergreifend mit graphisch und stilistisch einheitlichen Beiträgen auftritt. Somit präsentiert sich Audi auf allen genannten Kanälen konsequent als potentieller, verlässlicher und charakteristischer Arbeitgeber.

Selbstverständlich existieren neben den Online-Kommunikationsmaßnahmen auch zahlreiche Offline-Kommunikationsverfahren, denen jedoch in der vorliegenden Arbeit weniger Beachtung geschenkt wird. Vielmehr wird nun eine medienübergreifende EB-Kampagne von Audi vorgestellt, bei der in der Analyse ein Fokus auf den Internetauftritt gelegt wird. Solche Kampagnen gelten in der Literatur als besonders erfolgsversprechend (s. Kapitel 3.3.3).

*Some call it work. We call it passion.* So heißt die immer noch aktuelle EB-Kampagne (Stand 2019) von Audi. Mit dieser international adaptierten EB-Kampagne ging Audi im Frühjahr 2016 an die Öffentlichkeit, um dem zunehmenden Fachkräftebedarf im IT- und Ingenieurwesen-Bereich entgegenzutreten (s. Kapitel 3.2.1). Durch eine adäquate Medienauswahl und eine umfangreiche Kommunikation sollten neue Mitarbeiter angeworben und Audi als attraktiver Arbeitgeber zielgruppengerecht positioniert werden. Über die einschlägig bekannten Kommunikationskanäle wie Print (überregionale Tageszeitungen, Magazine und Fachzeitschriften), Onlineseiten, Kinos und Plakate wurden zahlreiche Bildmaterialien und Bewegtbilder, die von der Agentur *Philipp und Keuntje* entwickelt wurden, veröffentlicht. Die Grundidee der Kampagne war es, mittels authentischer Mitarbeitergeschichten die verschiedenen Unternehmensbereiche sowie die persönliche Faszination und Leidenschaft der Menschen bei Audi vorzustellen.<sup>186</sup>

Bei den Kampagnenbildern wurde der zweite Teil des Slogans „We call it Passion“ durch „I call it...“ individualisiert und durch die Einfügung emotionalisierender Schlagworte (z.B. magic, adventure, networking) an unterschiedliche Unternehmensbereiche (technische Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Motorsport) angepasst. Dadurch wurde die Aussage zu einem persönlichen Statement umgewandelt. Durch diese Personalisierung und die plakativen Stimuli ist der Kampagnenslogan perfekt auf die spezifischen Zielgruppen ausgerichtet. Folgende Abbildung ist beispielhaft für den Produktionsbereich. Weitere Beispiele hierzu finden sich in den Anlagen.

---

<sup>186</sup> Vgl. Econforum (Hrsg.) (2017): *Some call it work. We call it: Passion.* <https://www.econforum.de/beitraege/econ-awards/2017/pr-hr-projekte-und-kampagnen/some-call-it-work-we-call-it-passion> (abgerufen am 20.07.2019).





Abbildung 8: Bild aus der Kampagne „Some call it work. We call it passion.“ (Bereich Produktion)<sup>187</sup>

Über Auftritte auf diversen Social Media-Kanälen (Facebook, LinkedIn und Twitter) trat Audi zudem verstärkt in einen persönlichen Dialog mit den potenziellen Bewerbern. Dies war umso wichtiger, da sich die Kampagne vornehmlich an Young Professionals und Spezialisten richten sollte, also eine digitalaffine Klientel.<sup>188</sup>

### 4.3 Erfolgsmessung

Anhand von Statistiken, Artikeln aus Zeitschriften, Arbeitgeberrankings und Bewertungsportalen lässt sich der Erfolg des Arbeitgebers Audi analysieren.

Der allgemeine Erfolg als Arbeitgeber wird durch das Arbeitgeberranking „Deutschlands bester Arbeitgeber“ aus dem Jahr 2018 deutlich. Denn dort rangiert Audi unter 1.000 nationalen Großkonzernen auf dem 9. Platz. Besonderes Augenmerk lag bei diesen

<sup>187</sup> Econforum, 2017.

<sup>188</sup> Ebd.

Untersuchungen auf dem Aspekt der Weiterempfehlung eines Arbeitgebers. In die Untersuchung wurden knapp 127.000 Arbeitgeberbeurteilungen einbezogen.<sup>189</sup>

Das EB-Beratungsunternehmen *Universum* führt jährlich eine deutschlandweite Studie zum attraktivsten Arbeitgeber aus Sicht von Studierenden durch. 2018 wurden 34.697 Studierende aus unterschiedlichen Fachrichtungen befragt. Im Bereich der Wirtschaftswissenschaften stand Audi auf Platz 4, im Ingenieurwesen-Bereich auf Platz 2 und im IT-Bereich auf dem 6. Platz.<sup>190</sup>

Die Erfolgsmessung der Kampagne *Some call it work. We call it passion.* erfolgte durch ein klassisches Social Media Reporting, Rankings sowie Auswertungen der eingegangenen Bewerbungen. Auf der Basis von „37 Mio. Total Impressions allein in Deutschland [...] [,] 4,2 Mio. Bewegtbild Impressions mit einer Click-Through-Rate von 18% [...] [und einem] 1. Platz im [Arbeitgeberranking] [im] Bereich Ingenieurwissenschaften der Universum Student Survey“<sup>191</sup> darf man wohl mit Recht von einer erfolgreichen Kampagne sprechen.

Die Mitarbeiterzahl ist kein allgemeingültiger Maßstab für den Kommunikationserfolg, liefert jedoch eine etablierte Übersicht. In Abbildung 9 wird ersichtlich, dass die Mitarbeiterzahl im Zeitraum von 2005-2018 stetig angestiegen ist. Nach Erscheinen der Kampagne im Jahr 2016 ist, trotz des imageschädigenden Dieselskandals der jüngsten Vergangenheit ein Anstieg der Mitarbeiterzahl weiterhin erkennbar. Es besteht jedoch keine hundertprozentige Sicherheit, dass eine Kausalität zwischen der EB-Kampagne und dem Mitarbeiteranstieg besteht. Fakt ist aber, dass es keine negativen Auswirkungen auf die Mitarbeiterentwicklung gab. Einen möglichen Grund hierfür könnte der Erfolg der EB-Kampagne darstellen.

---

<sup>189</sup> Vgl. AUTOMOBIL INDUSTRIE (2018): Deutschlands beste Arbeitgeber 2018. In: AUTOMOBIL INDUSTRIE, Nr. 3 (2018), S. 81.

<sup>190</sup> Vgl. Universum Communications Sweden AB (Hrsg.) (2018): Neue Rankings: Wer sind die attraktivsten Arbeitgeber für deutsche Studierende? <https://universumglobal.com/de/arbeitgeberrankings2018/> (abgerufen am 23.07.2019).

<sup>191</sup> Econforum, 2017.

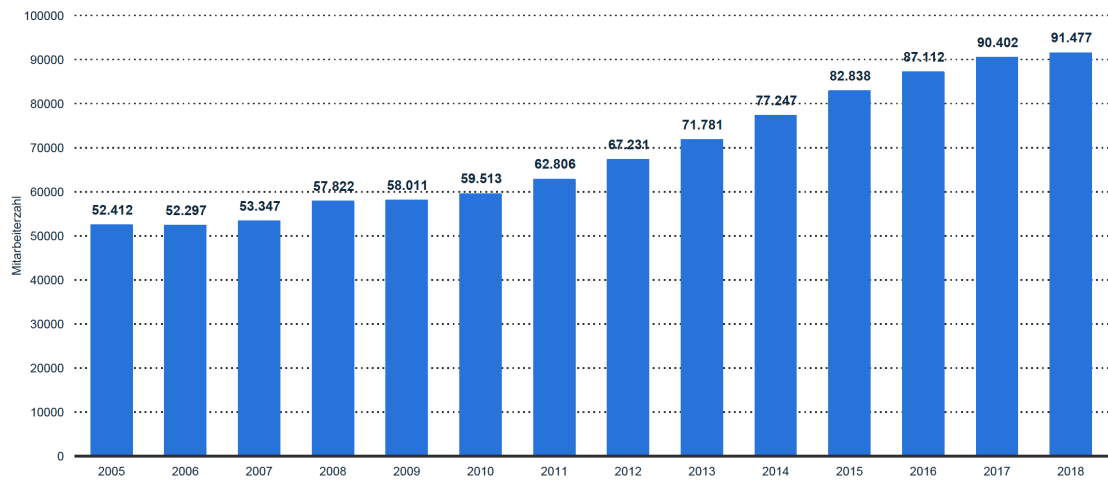


Abbildung 9: Durchschnittliche Mitarbeiterzahl von Audi – 2005-2018<sup>192</sup>

Alles in allem kann man behaupten, dass die intensiven Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität seitens Audi eine positive Wirkung erzielt haben. Eindeutig ist die medienübergreifende Employer Brand von Audi erkennbar und trägt, nach den von Audi kommunizierten Informationen, zur Rekrutierung und Bindung von Arbeitnehmern bei. Die in Kapitel 3 ausführlich beschriebenen theoretischen Konzeptualisierungen von erfolgsversprechenden EB-Maßnahmen (z.B. externe Imagesteigerungsaktivitäten, interne Motivations- und Commitment-Stärkung und Online- und Offline-Kommunikationsmaßnahmen) wurden allesamt mit ersichtlicher Berücksichtigung der Anforderungen der Gen Y ergriffen.

---

<sup>192</sup> Statista (Hrsg.) (2019): AUDI AG. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/7296/dokument/audi-ag-statista-dossier/> (abgerufen am 23.07.2019).

## 5 Schlussbetrachtung

Dieses Kapitel fasst die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit zusammen. Es wird überprüft, inwiefern die anfänglich gesetzten Zielsetzungen erreicht wurden. Zuletzt wird auf die Entwicklungstendenzen der EB-Thematik und der damit verbundenen, zukünftigen Herausforderungen von Arbeitgebern hingewiesen.

### 5.1 Fazit

Die vorliegende Bachelorarbeit setzte sich mit der Fragestellung auseinander, wie ein erfolgreicher EB-Prozess gemäß der entsprechenden Fachliteratur ablaufen sollte und verglich diese Konzeptualisierung mit der Entstehung und Umsetzung der Arbeitgebermarke Audi.

Zur Beantwortung des ersten Frageteils wurde zunächst eine begriffliche Grundlage geschaffen und die Verbindung zwischen einer Corporate Brand und einer Employer Brand erklärt. Es wurde gezeigt, dass die Employer Brand den Teil der Unternehmensmarke ausmacht, der ein Unternehmen als Arbeitgeber präsentiert.

Darauf aufbauend wurde im nächsten Schritt detailliert auf verschiedene Dimensionen des EB-Konzeptes eingegangen. Diese Analyse ergab, dass zu einer Employer Brand die Merkmale der Differenzierung, der Loyalität und der emotionalen Bindung von Mitarbeitern zählen. Zur Unterstützung der Arbeitgebermarke müssen Unternehmen unbedingt eine EVP entwickeln. Diese Arbeitgeberpositionierung umfasst die elementaren und einzigartigen Eigenschaften eines Arbeitgebers, mit deren Hilfe eine Differenzierung zu konkurrierenden Arbeitgebern erreicht werden soll.

Ferner wurde illustriert, dass verschiedene gesellschaftliche Entwicklungen die Herausforderung von Unternehmen, langfristig spezialisierte Arbeitnehmer beschäftigen zu können, erschweren. Hierzu zählt vor allem der demografische Wandel, der eine veränderte Altersstruktur der Gesellschaft und die Verknappung von Personalressourcen mit sich bringt. Daraus entsteht für einige Branchen ein Fachkräftemangel, der einen konkurrenzbehafteten War for Talents generiert. All dies führt zur steigenden Relevanz von EB in der Forschung und in der Realität, da EB durch die Entwicklung einer Arbeitgebermarke darauf abzielt, ein Unternehmen zum Employer of Choice zu machen.

Detailliert wurden die charakteristischen Erwartungshaltungen der Gen Y behandelt. Hier ist festzuhalten, dass in der Arbeit anhand Studien und Umfragen belegt wurde, dass ein Großteil der Angehörigen der Gen Y, vereinfacht gesagt, durch die folgenden Normen und Werte charakterisiert werden können: Weltoffenheit, Relevanz der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, Selbstentfaltung und Flexibilität. Darüber hinaus besitzt die soziale und ökologische Verantwortung eines Arbeitgebers für viele von ihnen höchste Priorität.

Arbeitgeber müssen auf diese Veränderungen reagieren. Dies ist mit einem langen EB-Prozess verbunden, welcher authentisch und glaubwürdig erfolgen muss und intern sowie extern an aktuellen und zukünftigen Mitarbeitern auszurichten ist. Zusammengefasst lässt sich dieser Prozess in vier Phasen einteilen. In der Analysephase werden Zielgruppen, Funktionen, Arbeitgeberereignisse und die Konkurrenz genauer betrachtet. Es folgt die Planungsphase mit der Entwicklung der EB-Strategie, inklusive Priorisierung der Zielgruppen, Festlegung der Ziele und die Entwicklung der EVP. Im Anschluss folgt die Umsetzungsphase mithilfe passender Kommunikationsmaßnahmen. Ist die Umsetzung erfolgt, wird der Erfolg anhand eines wissenschaftlich fundierten Kennzahlensystems in der Kontrollphase gemessen. Der Erfolg ist in großem Maße von Mitarbeitern und der Managementebene abhängig, da gelebte Werte nach außen kommuniziert werden müssen, um den Bekanntheitsgrad der Employer Brand mittels direkter und indirekter Marketingoptionen zu steigern. Nach innen zeigen motivierte Mitarbeiter mehr Engagement und Loyalität, was ihr Commitment und ihre Produktivität positiv beeinflusst, und somit auch das interne EB.

Zum Schluss wurde die zweite Teilfrage anhand des Beispiels der Arbeitgebermarke Audi beantwortet, indem ausgeführt wurde, dass Audi einen Großteil der konzeptualisierten Schritte eines EB-Prozesses in die Praxis umsetzt. Hierbei setzt das Unternehmen vor allem auf digitale und zielgruppenspezifische Kommunikationsmaßnahmen, die mit den Erwartungshaltungen der Gen Y übereinstimmen. Unter anderem wird dies durch den Fokus auf Nachhaltigkeitsaspekte, eine ausgeglichene Work-Life Balance und Selbstverwirklichungsanspielungen deutlich. Der Erfolg dieser EB-Strategie wurde anhand von Arbeitgeberrankings, bei denen Audi stets einen der vordersten Plätze belegte, bewiesen.

Insgesamt stellt Employer Branding also ein erfolgreiches Modell zur Attraktivitätssteigerung eines Unternehmens als Arbeitgeber dar, unter der Bedingung, dass alle genannten Aspekte beachtet werden. Kritisch anzumerken ist schließlich, dass diese Aussage nicht allgemeingültig ist und sich hauptsächlich auf Großunternehmen bezieht. Kleine und mittelständige Unternehmen haben indes häufig weder die finanziellen noch die personellen Ressourcen um eine umfangreiche EB-Strategie mitsamt ausführlicher Analyse-, Planungs- und Umsetzungsphase zu entwickeln.

## 5.2 Ausblick

Arbeitgeber sehen sich heutzutage und in Zukunft spannenden Herausforderungen gegenüber: Wird das Schreckbild der umgekehrten Alterspyramide zur Realität, oder kann es durch politische Maßnahmen abgewendet werden? Können deutsche Arbeitgeber in Hinblick auf internationale Digitalisierungsstandards mithalten, oder wandern die High Potentials in andere Länder ab? Und wie geht man eigentlich mit der aktuell auf den Arbeitsmarkt eintretenden Generation Z um, die traditionelle Autoritätsstrukturen in Frage stellt?

All diese und weitere Fragen werden Arbeitgeber noch lange beschäftigen. Fakt ist in diesem Kontext lediglich, dass Employer Branding zunehmend an Bedeutung gewinnt.

---

## Literaturverzeichnis

Audi AG (Hrsg.) (2018a): Vierstimmig. <https://www.audi.com/de/company/sustainability/core-topics/operations-and-integrity/four-part-harmony.html> (abgerufen am 22.07.2019).

Audi AG (Hrsg.) (2018b): Das Produktdesign der Zukunft ist grün. <https://www.audi.com/de/experience-audi/models-and-technology/design/green-product-design.html> (abgerufen am 22.07.2019).

Audi AG (Hrsg.) (2019a): Audi Virtual Training: digitale Weiterbildung für den Vertrieb. <https://www.audi.com/de/experience-audi/mobility-and-trends/working-world/gamification-audi-virtual-training.html> (abgerufen am 21.07.2019).

Audi AG (Hrsg.) (2019b): Achtsamkeit im Job: Der Weg zum Glück? <https://www.audi.com/de/experience-audi/mobility-and-trends/working-world/mindfulness-at-work.html> (abgerufen am 22.07.2019).

Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Arbeitgeber AUDI AG. <https://www.audi.com/de/career/employer-audi.html> (abgerufen am 21.07.2019).

Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Audi Graduate Programs. [https://www.audi.com/gbp2/de/career/graduates/audi-graduate-program.html?gclid=CjwKCAjwmtDpBRAQEiwAC6lm48\\_GSPkRQ0jKn-V3ON-X6-ktDgFaO7nm-GsuAX02Glc698w0qWkxbhoCEFIQAvD\\_BwE&gclsrc=aw.ds](https://www.audi.com/gbp2/de/career/graduates/audi-graduate-program.html?gclid=CjwKCAjwmtDpBRAQEiwAC6lm48_GSPkRQ0jKn-V3ON-X6-ktDgFaO7nm-GsuAX02Glc698w0qWkxbhoCEFIQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds) (abgerufen am 21.07.2019).

Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Berufserfahrene. <https://www.audi.com/de/career/experienced-professionals.html> (abgerufen am 21.07.2019).

Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Change Perspectives Program. <https://www.audi.com/de/career/graduates/audi-graduate-program/change-perspectives-program.html> (abgerufen am 21.07.2019).

Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Collect Expertise Program. <https://www.audi.com/de/career/graduates/audi-graduate-program/collect-expertise-program.html> (abgerufen am 21.07.2019).

Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Connect Cultures Program. <https://www.audi.com/de/career/graduates/audi-graduate-program/connect-cultures-program.html> (abgerufen am 21.07.2019).

- Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Ende und Neubeginn. <https://www.audi.com/de/company/history/recommencement.html> (abgerufen am 21.07.2019).
- Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Gesellschaftliches Engagement. <https://www.audi.com/de/company/sustainability/core-topics/employees-and-society/corporate-citizenship.html> (abgerufen am 22.07.2019).
- Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Gründung. <https://www.audi.com/de/company/history/cornerstone.html> (abgerufen am 21.07.2019).
- Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Karriere. <https://www.audi.com/de/career.html> (abgerufen am 21.07.2019).
- Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Karriere-Events. <https://www.audi.com/de/career/events.html> (abgerufen am 22.07.2019).
- Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Profil. <https://www.audi.com/de/company/profile.html> (abgerufen am 21.07.2019).
- Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Standorte der AUDI AG. <https://www.audi.com/de/company/profile/locations.html> (abgerufen am 21.07.2019).
- Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Strategie. <https://www.audi.com/de/company/strategy.html> (abgerufen am 21.07.2019).
- Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Studierende. <https://www.audi.com/de/career/students.html> (abgerufen am 22.07.2019).
- Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Vier Ringe – Vier Marken. <https://www.audi.com/de/company/history/four-brands-four-rings.html> (abgerufen am 21.07.2019).
- Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Vorsprung durch Technik. <https://www.audi.com/de/company/history/vorsprung-durch-technik.html> (abgerufen am 21.07.2019).
- Audi AG (Hrsg.) (o.A.): Was wir bieten – Freiraum für Ihre Entwicklung. <https://www.audi.com/de/career/employer-audi/freedom-for-development.html> (abgerufen am 22.07.2019).
- Audi Akademie (Hrsg.) (2019): Audi Akademie. <http://www.audi-akademie.de/akademie/web/de/akademie.html> (abgerufen am 21.07.2019).
- AUTOMOBIL INDUSTRIE (2018): Deutschlands beste Arbeitgeber 2018. In: AUTOMOBIL INDUSTRIE, Nr. 3 (2018).



- Behrends, Thomas; Bauer, Maren (2016): Employer Branding: Würdigung eines personalwirtschaftlichen Gestaltungsansatzes. In: EconStor, Nr. 12 (2016), S. 1-31.
- Berwanger, Jörg; Wichert, Joachim; Haric, Peter (2018): Unternehmung Definition. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmung-47658/version-270921> (abgerufen am 14.07.2019).
- Börsch-Supan, Axel; Düzgün, Ismail; Weiss, Matthias (2007): Der Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsproduktivität: Eine empirische Untersuchung auf Betriebs-ebene. [https://www.boeckler.de/pdf\\_fof/96140.pdf](https://www.boeckler.de/pdf_fof/96140.pdf) (abgerufen am 09.07.2019).
- Brast, Christoph; Holtgrave, Maximilian; Flindt, Ilka (2017): Erfolgsfaktoren des Employer Branding – eine empirische Analyse. In: PERSONALquarterly, Nr. 2 (2017), S. 36-44.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2019): Was ist eine intelligente Fabrik (“Smart Factory“)? <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/FAQ/Industrie-40/faq-industrie-4-0-03.html> (abgerufen am 21.07.2019).
- Burmann, Christoph; Meffert, Heribert; Koers, Martin (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.) (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 3-18.
- Deutsche Employer Branding Akademie (Hrsg.) (2016): Mission und Grundsätze. <https://employerbranding.org/about/mission-und-grundsaeetze/> (abgerufen am 15.05.2019).
- Econforum (Hrsg.) (2017): Some call it work. We call it: Passion. <https://www.econforum.de/beitraege/econ-awards/2017/pr-hr-projekte-und-kampagnen/some-call-it-work-we-call-it-passion> (abgerufen am 20.07.2019).
- Esch, Franz-Rudolf (2018): Corporate Identity Definition. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-identity-31786/version-255337> (abgerufen am 14.07.2019).
- Esch, Franz-Rudolf; Hanisch, Johannes; Gawlowski, Dominika (2013): Die richtigen Mitarbeiter durch Employer Branding finden. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2013): Strategie und Technik des Automobilmarketing. Wiesbaden, S. 269-299.
- Europäische Kommission (Hrsg.) (2011): CSR-Politik in der EU. <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-international/CSR-in-der-EU/csr-in-der-eu.html> (abgerufen am 16.06.2019).

Facebook-Profil *Audi Careers*: <https://www.facebook.com/audicareers/> (abgerufen am 22.07.2019).

Franken, Swetlana (2010): *Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

Heizmann, Sonja (2018): *Wie deutsche Firmen um Mitarbeiter kämpfen*. [https://www.deutschlandfunkkultur.de/arbeitskultur-im-wandel-wie-deutsche-firmen-um-mitarbeiter.976.de.html?dram:article\\_id=431849](https://www.deutschlandfunkkultur.de/arbeitskultur-im-wandel-wie-deutsche-firmen-um-mitarbeiter.976.de.html?dram:article_id=431849) (abgerufen am 14.05.2019).

Helmrich, Robert; Zika, Gerd (2010): *Beruf und Qualifikation in der Zukunft. BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025*. In: Helmrich, Robert; Zika, Gerd (Hrsg.) (2010): *Beruf und Qualifikation in der Zukunft. BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025*, Bonn, S. 13-62.

Henneberger, Fred; Keller, Berndt; Schmidt, Katrin (2018): *Erwerbstätige Definition*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/erwerbstaetige-35179/version-258667> (abgerufen am 15.07.2019).

Hesse, Gero et al. (2015): *Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen*. In: Hesse, Gero; Mattmüller, Roland (Hrsg.) (2015): *Perspektivwechsel. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*, Wiesbaden, S. 53-104.

Holste, Jan Hauke (2012): *Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel. Eine multidimensionale Betrachtung*, Wiesbaden.

Immerschitt, Wolfgang; Stumpf, Marcus (2019): *Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden.

Kanning, Uwe Peter (2017): *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*, Berlin Heidelberg.

Klaffke, Martin (2014a): *Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement*. In: Klaffke, Martin (Hrsg.) (2014): *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Wiesbaden, S. 3-25.

Klaffke, Martin (2014b): *Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen*. In: Klaffke, Martin (Hrsg.) (2014): *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Wiesbaden, S. 57-82.

- Kremmel, Dietmar; Hofer-Fischer, Sigrid; Walter, Benjamin von (2016): Kommunikationsprogramm: Arbeitgebermarke kommunikativ umsetzen. In: Walter, Benjamin von; Kremmel, Dietmar (Hrsg.) (2016): Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern, Wiesbaden, S. 169-200.
- Kremmel, Dietmar; Walter, Benjamin von (2016): Employer Branding als Teil einer integrierten Markenführung. In: Walter, Benjamin von; Kremmel, Dietmar (Hrsg.) (2016): Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern, Wiesbaden, S. 37-67.
- Kriegler, Wolf Reiner (2018): Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden, 3. Auflage, Freiburg.
- Künzel, Hansjörg (2013): Kundenfokus. Employer Branding als Erfolgsfaktor. In: Künzel, Hansjörg (Hrsg.) (2013): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen, Berlin Heidelberg, S. 47-61.
- Kugler, Sascha; Janda-Eble, Hendrik von (2018): Markenmanagement mit System. Wie Sie Ihre Marke strukturiert aufbauen und führen, Wiesbaden.
- Latzel, Jana et al. (2015): Marke und Branding. In: Hesse, Gero; Mattmüller, Roland (Hrsg.) (2015): Perspektivwechsel. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, Wiesbaden, S. 17-51.
- Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe (2012): Personalmanagement, 2., aktualisierte Auflage, Berlin Heidelberg.
- LinkedIn-Profil *AUDI AG*: <https://www.linkedin.com/company/audi-ag/> (abgerufen am 22.07.2019).
- Meffert, Heribert; Bierwirth, Andreas (2005): Corporate Branding-Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen. In: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.) (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 143-162.
- Mokina, Sofia (2014): Place and Role of Employer Brand in The Structure of Corporate Brand. In: Economics and Sociology, Vol. 7, No. 2 (2014), 136-148.
- Radermacher, Stephan (2013): Die Herausforderungen des Employer Brandings. In: Künzel, Hansjörg (Hrsg.) (2013): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen, Berlin Heidelberg, S. 1-16.

- Schmidpeter, René (2019): Corporate Social Responsibility – ein neues Wirtschaftsparadigma?! In: Busold, Matthias (Hrsg.) (2019): War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, o.O., S. 87-103.
- Schmitt, Irmtraud (2011): change@office. Virtuelle Chefentlastung – Die neue Form des Managementsupports, Wiesbaden.
- Schneider, Andreas (2015): Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In: Schneider, Andreas; Schmidpeter, René (Hrsg.) (2015): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, 2., ergänzte und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg, S. 21-42.
- Schuhmacher, Florian; Geschwill, Roland (2014): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Schwerk, Anja (2015): Strategische Einbettung von CSR in das Unternehmen. In: Schneider, Andreas; Schmidpeter, René (Hrsg.) (2015): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, 2., ergänzte und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg, S. 519-542.
- Stalinski, Sandra (2015): Spaß, Selbstverwirklichung und Yoga. <https://www.tageschau.de/wirtschaft/generationy100.html> (abgerufen am 21.07.2019).
- Statista (Hrsg.) (2010): Wie beurteilen Sie die Entwicklung der folgenden Kommunikationsinstrumente? <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/168053/umfrage/entwicklung-von-kommunikationsinstrumenten/> (abgerufen am 19.07.2019).
- Statista (Hrsg.) (2019): AUDI AG. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/7296/dokument/audi-ag-statista-dossier/> (abgerufen am 23.07.2019).
- Stotz, Waldemar; Wedel, Anne (2009): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, München.
- Stritzke, Christoph (2010): Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding. Theoretisch-konzeptioneller Zugang und empirische Evidenz, Wiesbaden.
- Suchanek, Andreas (2015): Vertrauen als Grundlage nachhaltiger unternehmerischer Wertschöpfung. In: Schneider, Andreas; Schmidpeter, René (Hrsg.) (2015): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, 2., ergänzte und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg, S. 59-69.
- Twitter-Account AUDI AG: [https://twitter.com/audi\\_press](https://twitter.com/audi_press) (abgerufen am 22.07.2019).

- Universum Communications Sweden AB (Hrsg.) (2018): Neue Rankings: Wer sind die attraktivsten Arbeitgeber für deutsche Studierende? <https://universumglobal.com/de/arbeitgeberrankings2018/> (abgerufen am 23.07.2019).
- VDI; Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.) (2019): Der regionale Arbeitsmarkt in den Ingenieurberufen. In: Ingenieurmonitor, Nr. 3 (2018).
- Volkswagen AG (Hrsg.) (2019): Konzern. <https://www.volkswagenag.com/de/group.html> (abgerufen am 21.07.2019).
- Walter, Benjamin von; Kremmel, Dietmar (2016a): Employer Brand Management: Grundlagen, Strategie, Umsetzung. In: Walter, Benjamin von; Kremmel, Dietmar (Hrsg.) (2016): Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern, Wiesbaden, S. 3-35.
- Walter, Benjamin von; Kremmel, Dietmar (2016b): Employer Branding-Strategie: Strategische Ausrichtung der Arbeitgebermarke bestimmen. In: Walter, Benjamin von; Kremmel, Dietmar (Hrsg.) (2016): Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern, Wiesbaden, S. 113-137.
- Walter, Benjamin von; Kremmel, Dietmar (2016c): Employer Brand Controlling: Erfolg der Arbeitgebermarke kontrollieren. In: Walter, Benjamin von; Kremmel, Dietmar (Hrsg.) (2016): Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern, Wiesbaden, S. 215-234.
- Walter, Benjamin von; Weis, Franziska; Kremmel, Dietmar (2016): Strategische Situationsanalyse: Ausgangssituation der Arbeitgebermarke analysieren. In: Walter, Benjamin von; Kremmel, Dietmar (Hrsg.) (2016): Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern, Wiesbaden, S. 71-95.
- Weichs, Vivica von; Kauke, Rolf (2019): Generation Y: Herausforderung oder Chance für den Arbeitgeber? In: Busold, Matthias (Hrsg.) (2019): War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, o.O., S. 205-217.
- Weizmann, Meinhard; Wenzler, Hariolf (2019): Exzellenz, Leistung, Sinn – was High Potentials anzieht. In: Busold, Matthias (Hrsg.) (2019): War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, o.O., S. 151-161.
- Werding, Martin (2019): Talente werden knapp: Perspektiven für den Arbeitsmarkt. In: Busold, Matthias (Hrsg.) (2019): War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, o.O., S. 3-17.

---

YouTube-Kanal *Audi Deutschland*: <https://www.youtube.com/user/Audi/videos> (abgerufen am 22.07.2019).

# Anlagen

Anlage 1: Bild aus der Kampagne *Some call it work. We call it passion.* (Bereich Motorsport)<sup>193</sup>



<sup>193</sup> Econforum, 2017.

Anlage 2: Bild aus der Kampagne *Some call it work. We call it passion.* (Bereich technische Entwicklung)<sup>194</sup>



<sup>194</sup> Econforum, 2017.




Anlage 3: Bild aus der Kampagne *Some call it work. We call it passion.* (Bereich Vertrieb)<sup>195</sup>



<sup>195</sup> Econforum, 2017.

Anlage 4: Beitrag von der Facebook-Seite *Audi Careers*<sup>196</sup>

 **Audi Careers** 15. Juli um 08:41 · 🌐


Wir zeigen Flagge für Vielfalt ++ Audi war zum ersten Mal beim Christopher Street Day dabei, der dieses Jahr unter dem Jubiläumsmotto „50 Jahre Stonewall – Celebrate diversity! Fight for equality!“ an den Beginn der queer-Bewegung erinnerte. „Als Audi-queer-Community wollen wir gemeinsam ein Zeichen setzen und sichtbar werden. Es geht uns darum, Vorurteile abzubauen und eine offene Unternehmenskultur zu unterstützen“, sagt Daniela Kobel, Sprecherin des Netzwerks. Audi nimmt a... [Mehr anzeigen](#)



---

<sup>196</sup> Facebook-Profil *Audi Careers*

Anlage 5: Beitrag von der Facebook-Seite *Audi Careers*<sup>197</sup>


 **Audi Careers** 16. Januar 2018 · 🌐

Vorsprung auf Mexikanisch ++ Wie fühlt es sich an, bei Audi México zu arbeiten? Erlebt mit unseren Mitarbeitern einen Tag im Werk in San José Chiapa, wo wir den Audi Q5 produzieren!

Lust, in einem internationalen Umfeld zu arbeiten? Hier geht's zu unseren Stellenangeboten: [www.audi.de/stellenangebote](http://www.audi.de/stellenangebote)  
[#somecallitwork](#) [#ausvisionenvorsprungmachen](#)

Vorsprung in Mexico ++ What does it feel like to [work](#) at Audi México? Accompany the employees at our plant in San José Chiapa, where we build the Audi Q5!

Do you want to [work](#) in an international environment? Find current vacancies at Audi here: [www.audi.com/jobportal](http://www.audi.com/jobportal)  
[#turningvisionintovorsprung](#)



---

<sup>197</sup> Facebook-Profil *Audi Careers*

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Erfstadt, 24.07.2019

Kim Manon Urbach