

# War for Talents – Employer Branding in der IT-Industrie

Die deutsche IT-Branche leidet unter Fachkräftemangel. Einer der modernsten und meistdiskutierten Ansätze im „War for Talents“: Employer Branding. Doch der Weg zu einer starken, attraktiven Arbeitgebermarke ist genauso anspruchsvoll wie jede Markenbildung. Der Arbeitgeber als Marke (employer brand) muss mit dem Leistungsversprechen der Unternehmensmarke zusammen passen. Kernwerte müssen relevant erlebbar sein, nur so werden Mitarbeiter zu Markenbotschaftern. Und: Erfolgreiches Employer Branding erfordert Investitionen, deren Früchte mittel- und langfristig geerntet werden.

## Keywords

Employer branding, Company brand, Branding, Core values

## Stichworte

Employer Branding, Unternehmensmarke, Markenbildung, Kernwerte

## 1. Einleitung

Die deutsche IT-Branche leidet unter Fachkräftemangel. Mal etwas mehr, mal etwas weniger. Aber eigentlich chronisch. Ob junge Talente, erfahrene Professionals oder kompetente Berater – gute Leute sind bei jeder Konjunktur eine knappe Ressource. Aus den USA ist der martialische Begriff des „War for Talents“ zu uns gekommen. Wahr daran ist: um Personal wird ähnlich hart und aufwändig gekämpft wie um Kunden. Und mit zunehmend vergleichbaren Methoden: Employer Branding lautet einer der modernsten und meistdiskutierten Ansätze. Doch der Weg zu einer starken, attraktiven Arbeitgebermarke ist genauso anspruchsvoll wie jede Markenbildung. Bei Serviceunternehmen fällt das eine mit dem anderen zwingend zusammen. Zeigen lässt sich dies am Praxisbeispiel Cirquent GmbH.

Ganz zu Beginn eine Warnung: Laut HR-Trendstudie 2008 der Managementberatung Kienbaum (1) nutzten 2007 etwa 25 Prozent der befragten Unternehmen das Instrument Employer Branding. 2008 waren es nach der gleichen Studie sogar bereits 53 Prozent der Befragten; eine Verdoppelung innerhalb eines Jahres. Heute über Employer Brand zu sprechen hieße also Eulen nach Athen tragen. Solche Steigerungen sind aber mit Vorsicht zu genießen. Es ist wohl eher der Hinweis auf einen „Hype“ und repräsentiert nicht den tatsächlichen Wissensstand und den Umsetzungsgrad dieses Ansatzes. So wie sich der „Personalreferent“ ohne tatsächliche Änderungen der Arbeitsinhalte und -methoden branchenübergreifend in den „HR-Manager“ verwandelt hat, werden nicht selten die Neugestaltung von Stellenanzeigen und minimale Änderungen am traditionellen Personalmarketing zum Employer Branding aufpoliert.

Doch auch wenn der inflationäre Gebrauch des Kernbegriffes Employer Branding das Verständnis nicht erleichtert: Die Aufmerksamkeit ist momentan hoch – und das ist gut so!

## 2. Die Arbeitgebermarke: Werte als Basis des Employer Brandings

Die knappste Definition von Branding ist: „Branding is a promise kept“. Ganz verkürzt gesagt, wird durch die Marke („Brand“) ein Versprechen abgegeben. Bei klassischen Produktmarken (product brands) muss dieses Versprechen durch die gefühlten Eigenschaften des Produktes, bei Dienstleistungsmarken (corporate brand) durch das erlebbare Verhalten der Mitarbeiter eingelöst werden. Der Arbeitgeber als Marke (employer brand) muss mit dem Leistungsversprechen der Unternehmensmarke zusammen passen. Allerdings sind die Adressaten hier die (potenziellen) Mitarbeiter. Bei den Adressaten wird durch das Versprechen eine Erwartungshaltung geschaffen – die mit den Produkten respektive dem Arbeitgeber verbunden wird. Wählt der Adressat (potenzielle Mitarbeiter) die Marke aus (Bewerbung/Einstellung), müssen diese Erwartungen erfüllt und das Versprechen eingelöst werden.

Nur dann wird das Unternehmen zum „Employer of Choice“ und hat eine deutlich bessere Chance, die umworbenen Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Der Ausdruck „Employer of Choice“ macht deutlich, dass es die potenziellen Mitarbeiter sind, die die Wahl hatten und sie aktiv getroffen haben – und beschreibt damit exakt die Situation, die seit Jahren auf dem knappen Personalmarkt im IT-Bereich herrscht. Es sind eben die Unternehmen, die sich dem Wettbewerb stellen müssen – vielversprechende Talente wie auch erfahrene Professionals und Consultants können zwischen vielen Angeboten wählen.

Fast alle Methoden der Markenaufladung führen über die Definition von Werten. Diese Werte beschreiben den Markenkern und positionieren Produkt beziehungsweise Unternehmen gegenüber den Wettbewerbern. Dass Werte als Basis für ein Markenversprechen gegenüber den künftigen Mitarbeitern sinnvoll sind, ist offensichtlich. Wichtig für das Verständnis ist: So wie keine Werbung die Erfahrung der Marke ersetzt, so kann kein Personalmarketing erfolgreich sein, wenn Unternehmenswerte nicht erfahrbar sind. Den Unterschied macht, dass innerhalb des Employer Brandings diese Werte explizit gemacht werden und in Form einer Arbeitgebermarke überzeugend in Richtung Stellenmarkt kommuniziert werden.

Die Werte können weder vom Vorstand noch vom HR-Manager oder von externen Agenturen verordnet werden – genauso wenig wie die einer Produktmarke zugeschriebenen Werte nicht vom Produktmanager oder von Werbeagenturen verordnet werden können. Vielmehr steht am Anfang der Markenfindung als Arbeitgeber die Frage: Wofür steht das Unternehmen, und was zeichnet seine Mitarbeiter aus?

Das Herausarbeiten und die explizite Formulierung dieser Kernwerte ist ein ebenso notwendiger wie diffiziler und nur im zielgerichteten Abgleich mit Kunden, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern des Unternehmens zu erreichender Schritt. Am Ende dieses Prozesses steht ein Set von Werten, die nicht nur glaubwürdig und relevant, sondern darüber hinaus merkbar sein müssen. Auch wenn es sehr viel leichter ist, sich auf dreißig Werte zu verständigen statt auf drei – drei sind genug!

Praxisbeispiel Cirquent GmbH:

Die Cirquent GmbH ist zu Beginn des Jahres 2008 aus der ehemaligen Softlab Group hervorgegangen, einem Verbund verschiedener Unternehmen wie Axentiv, Entory, Nexolab, Softlab und anderen. Aus externen Gründen – weg vom Image des Software Labors – und aus internen Gründen – Integration aller gekauften Unternehmen auf neuer Basis – waren der neue Name und der neue Marktauftritt unabweisbar geworden. Zudem war die „Gruppe“ im Markt zunehmend auf Recruiting-Probleme gestoßen. So wurde durch die Vielfalt der Firmennamen innerhalb der Gruppe nicht deutlich, dass die Unternehmensgruppe als Ganzes zu den Top10 der deutschen IT-Consulting-Unternehmen gehörte und Bewerbern entsprechend attraktive Projekte und Entwicklungschancen bot. Desweiteren repräsentierten die einzelnen Unternehmen, die vielfach als Akquisitionen in die Gruppe kamen, durchaus unterschiedliche Werte und Arbeitsweisen.

Mit der Umbenennung der Gruppe in Cirquent wurde Anfang 2008 eine neue, einheitliche Marke geschaffen, die das Unternehmen als eines der führenden IT-Beraterfirmen in Deutschland etablieren sollte. Die Umbenennung und ein neues Corporate Design waren dabei nur der Abschluss und Ausdruck eines umfangreichen internen „Brand Buildings“, in dessen Rahmen das Unternehmen sich neu positionierte und seine Werte explizit formulierte.

Im HR-Bereich wurden die Chancen erkannt, die dieser Prozess für die erfolgreiche Implementierung eines Employer Brandings bot. Die für die Unternehmensmarke Cirquent explizit formulierten Kernwerte „ambitioniert“, „durchdacht“ und „vertrauenswürdig“ werden heute konsequent in den Mittelpunkt der Arbeitgebermarke gerückt.

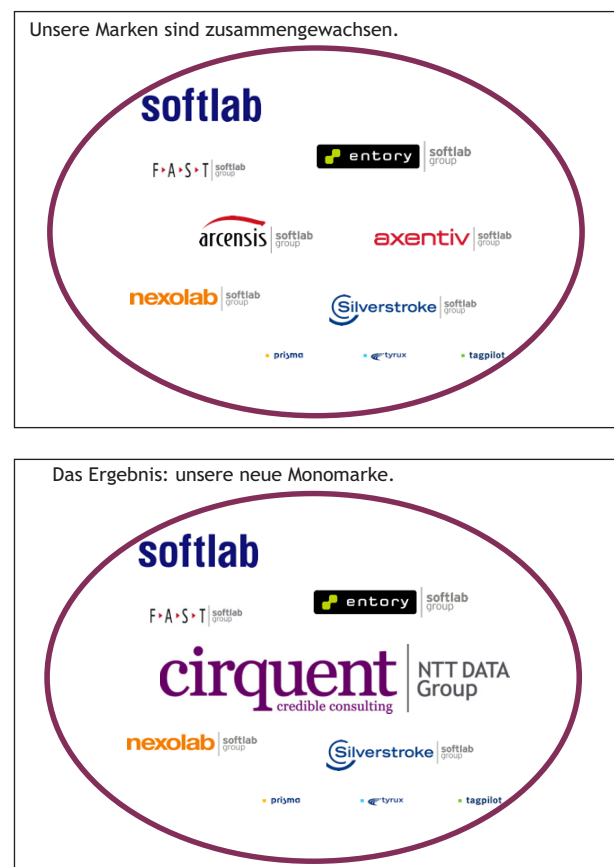


Abbildung 1: Vorher: Softlab Group – Nachher: Cirquent

### 3. Employer Branding positioniert das Unternehmen

Sind die Kernwerte der Arbeitgebermarke erfolgreich „destilliert“, geht es in der Folge darum, diese Werte für Mitarbeiter als relevant erlebbar zu machen – sowohl die potenziellen wie auch die aktuellen.

Dies unterscheidet ein erfolgreiches Employer Branding von den oft „leblosen“ Leitbildern: „Leblose Leitbilder“ stehen neben dem, was das Unternehmen eigentlich macht. Die lebendige Unternehmensmarke dagegen wird zu einem Maßstab des unternehmeri-

schen Handelns. Sie beschreibt insofern den Status quo und die Zukunft des Unternehmens. Dies macht die Unternehmensmarke für die potenziellen Mitarbeiter unterscheidbar, berechenbar und somit auch wertvoll und vertrauenswürdig. Gleichzeitig formulieren die Werte den Anspruch des Unternehmens an die potenziellen und aktuellen Mitarbeiter. Das Unternehmen positioniert sich im Wettbewerb.

#### Praxisbeispiel Cirquent GmbH:

Bereits bei den ersten Kontakten – also beispielsweise in Personalanzeigen, auf Job-Messen und anderen Recruiting-Maßnahmen – bekennt sich Cirquent zu seinen Kernwerten.

Explizit wird formuliert: Was macht Cirquent für Kunden und Mitarbeiter interessanter als andere Beratungshäuser? Antwort: Das Unternehmen ist vertrauenswürdig, arbeitet durchdacht und handelt ambitioniert. Um dies zu belegen, wird den umworbene Mitarbeiter das Werte-Grundgerüst konkret verdeutlicht: Der Wert „durchdacht“ wird beispielsweise nicht nur behauptet, sondern von den HR-Mitarbeitern im Gespräch exemplarisch visualisiert – durch die Darstellung des klar strukturierten Einarbeitungsprogramms, durch die Betreuungskonzepte und den klar gegliederten Bewerbungsprozess. Im Gespräch wird auf die Unterschiede zwischen reiner Umsatz- und Ertragsorientierung vieler Wettbewerber und dem deutlich umfänglicheren Cirquent-Wert „ambitioniert“ hingewiesen. Das Unternehmen stellt klar, dass es dank einer langfristigen Personalplanung vertrauenswürdig ist. Es bekennt sich dazu, dass Zusagen in Richtung Personalentwicklung auch in schwierigeren Zeiten gelten. Es legt ein solches Verhalten aber auch als Maßstab an das Verhalten des Bewerbers an und fordert entsprechenden persönlichen Einsatz und Loyalität ein. Den Bewerbern wird deutlich gesagt: Wir taugen nicht als kurzfristiges Karrieresprungbrett.

Eine solche Positionierung bedeutet auch, es nicht für alle und jeden richtig zu machen. Positionierung beinhaltet ebenfalls immer Komponenten des „Nein“-Sagens und der Abgrenzung. Dies ist zielführend und effizient, weil sich eine Unternehmensmarke für jene Mitarbeiter interessant macht, die es gewinnen und langfristig halten will. Wer nicht zu den Werten und der Marke passt, soll sich im besten Falle gar nicht erst bewerben.

#### 4. Von Innen nach Außen: Bestehende Mitarbeiter zu Botschaftern machen

Insbesondere für das Recruiting junger Mitarbeiter und Hochschulabgänger ist der Instrumentenkasten der HR-Abteilungen stetig gewachsen: Job-Börsen auf Fachmessen, Karrieretage an den Ausbildungsstätten, Banner in elektronischen Fachforen, PR in Unizeitschriften, Ideenwettbewerbe, Sponsorships, Blogs, Communities oder auch virtuelle Plattformen wie Second Life bieten Möglichkeiten, die gesuchten Talente gezielt anzusprechen und vom Unternehmen zu begeistern – über die Klassiker wie Print- und Online-Stellenanzeigen hinaus. Bei Professionals und Senior Beratern stehen spezialisierte Personalvermittler, die gezielte Ansprache nach Mitarbeiterempfehlung und PR-Instrumente wei-

terhin ganz oben. Eine gut ausgebaute HR/Karriere-Sektion auf der eigenen Website des Unternehmens ist ein „Muss“.

Employer Brands erschließen sich darüber hinaus gezielt die eigenen Mitarbeiter, um die Kommunikation schlagkräftiger, aufmerksamkeitsstärker und glaubwürdiger zu machen. Folglich steigt der Anspruch an die Kommunikationsfähigkeit und die Vernetzung der HR-Leute im eigenen Unternehmen. Das Employer Branding beendet die Isolation der HR-Mitarbeiter in Personal-„Abteilungen“ und „-Verwaltungen“. Nicht nur die traditionellen Personalgespräche werden dazu genutzt, die Kernwerte der Arbeitgebermarke zu bekräftigen und weiter zu entwickeln. Kleine Events, Frühstücke, Flurgespräche, Corporate-Blogs, Workshops und Vorträge sowie die Integration von HR-Mitarbeitern in Projekten eröffnen Möglichkeiten, die Kernwerte zu leben und das Markenprofil als Arbeitgeber auch gegenüber den bestehenden Mitarbeitern kontinuierlich zu schärfen.

Gelingt dies, gewinnen das Unternehmen und die HR-Abteilung in den Mitarbeitern viele Botschafter, die die Kernwerte unternehmensintern, gegenüber Kunden und potenziellen Mitarbeitern glaubhaft kommunizieren und überzeugend vorleben.

#### Praxisbeispiel Cirquent GmbH

Schon vor dem Zeitpunkt des Launches und der externen Markenkommunikation wurde bei der Cirquent GmbH ein sogenanntes „Brand Labs“ installiert. In einer durchdesignten Tagesveranstaltung wurde der Markenfindungsprozess rekonstruiert, die Werte und Maßnahmen offen diskutiert und an der Unternehmensrealität gemessen und den Mitarbeitern Einfluss auf die Ausgestaltung des Markenlaunches gegeben. Für die Teilnehmer – neben neuen und langjährigen eigenen Mitarbeitern auch Mitarbeiter von Partnerunternehmen – wurde die Arbeitgebermarke konkret erlebbar.

Die Teilnahme an den Brand Labs war für die knapp 1800 Cirquent-Mitarbeiter freiwillig und erfolgte selbstorganisiert. Die Zahl der Teilnehmer (insgesamt nahmen mehr als 550 Mitarbeiter aller Ebenen teil) zeigt das große Interesse.

#### 5. Das größte Risiko: Enttäuschte Erwartungen

Wie bei den Produktmarken liegt auch beim Employer Branding die Kunst der Markenführung nicht zuletzt im Management der Erwartungen. Markenversprechen und Markenerlebnis müssen in Übereinstimmung gebracht werden: Wird im Einstellungsgespräch mit Stolz auf das fundierte Einarbeitungsprogramm verwiesen, sind die überraschten Gesichter der direkten Kollegen am ersten Arbeitstag eine herbe Enttäuschung.

Falsch ist allerdings die Angst, dass enttäuschte Erwartungen ein spezifisches Problem dieses Ansatzes sind: Schon heute brechen Bewerber ihre Probezeiten ab, weil die von Unternehmensseite im Recruiting-Gespräch gemachten Darstellungen und Versprechungen der Realität im Arbeitsalltag nicht im Geringsten standhalten. Hier bietet der strategische Ansatz beim Employer Branding sogar einen gewissen Schutz, da die Werte der Arbeitgebermarke Richtschnur des Handelns werden. Dies muss übrigens auch für die Bin-

derung der Mitarbeiter an das Unternehmen gelten. Dies ist im besten Sinne effizient und kostenorientiert: Verliert das Unternehmen wertvolle Mitarbeiter, weil sich das Unternehmen zu wenig um diese Zielgruppe kümmert, müssen den entstehenden Such- und Verwaltungsaufwendungen für neue Mitarbeiter auch die indirekten Kosten durch den Erfahrungs- und Kompetenzverlust (Brain Drain) zugeschlagen werden. Die Gewinnung neuer Kunden und Mitarbeiter ist in aller Regel teurer als Kunden- und Mitarbeiterbindung.

Praxisbeispiel Cirquent GmbH: Cirquent betreibt eines der wenigen Corporate Blogs im B2B- Umfeld in Deutschland. Im Wesentlichen schreiben dort Mitarbeiter, das Blog steht aber auch Dritten offen. Vor allem ist es unzensuriert und öffentlich zugänglich. So kann sich ein Bewerber schon vorab ein unzensuriertes Bild davon machen, wie Mitarbeiter mit Problemen und miteinander umgehen.



Abbildung 2: Screenshot Cirquent Blog

## 6. Wichtige Voraussetzungen für ein erfolgreiches Employer Branding

Eine Arbeitgebermarke muss strategisch fundiert und im Sinne einer ganzheitlichen Markenstrategie aus der Unternehmensmarke abgeleitet sein. Die Kernwerte gegenüber Kunden und Mitarbeitern sind identisch und natürlich gibt es in den Kommunikationsformaten und Medien zwischen intern und extern Unterschiede. Aber je geringer diese Unterschiede sind, desto besser. Vieles kann intern und extern auf gleiche Weise visualisiert und kommuniziert werden.

Das Ziel „Employer of Choice“ zu werden und die Umsetzungsmaßnahmen können und werden in aller Regel von den HR- und Marketingabteilungen getrieben. Dieses Ziel muss jedoch von der Unternehmensleitung getragen werden. Die Unterstützung des Top-Managements für diese Ausrichtung muss jederzeit deutlich sein, nicht zuletzt weil in Unternehmen mit technisch orientierten Mitarbeitern oft eine gewisse Skepsis gegenüber wertorientierten Ansätzen zu beobachten ist.

Wie steht es nun mit der professionellen Begleitung durch externe Berater und Spezialagenturen? Wichtig ist: Die Werte müssen vom Unternehmen und seinen Mitarbeitern selbst definiert werden. Eine Moderation aber kann den Prozess straffen – schon weil die externen Begleiter weniger involviert sind.

Employer Branding darf nicht als temporäres Projekt, sondern muss als Strategie verstanden und implementiert werden. Das Unternehmen sollte sich sowohl die Zeit für die Entwicklung nehmen als auch Ressourcen für die Fortentwicklung sicherstellen. Employer Branding erfordert Investitionen, deren Früchte mittel- und langfristig geerntet werden.

Die Vorteile sind bei erfolgreichen Arbeitgebermarken so unbestreitbar wie bei etablierten Produktmarken: Der Employer of Choice ist bei jungen Talenten ebenso wie bei erfahrenen Fachleuten begehrt, er findet mit deutlich verringertem Aufwand die dringend benötigten, knappen Personalressourcen und wird trotz des wachsenden Fachkräftemangel seine Umsatz- und Entwicklungspotenziale nutzen können – was seine Attraktivität weiter erhöht.

### Literatur:

(1) Die „Kienbaum-HR-Trendstudie: Trends im Human Resource Management“ der Managementberatung ist kostenlos über deren Online-Shop unter [www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de) zu beziehen

### Autor:

Thomas Siegner  
Cirquent GmbH  
Zamdorfer Straße 120

81677 München

Tel: 089/9936-0

Fax 089/938281

E-Mail: [Thomas.Siegner@cirquent.de](mailto:Thomas.Siegner@cirquent.de)

Internet: [www.cirquent.de](http://www.cirquent.de)



Thomas Siegner ist seit über zehn Jahren Mitglied der Geschäftsleitung bei Cirquent (vormals Softlab Group). Als Head of Marketing ist er verantwortlich für die Kommunikationsstrategie des Beratungsunternehmens, das heute zu den Top Ten der Lünen-donkliste gehört. Das Branding von Dienstleistern zählt ebenso zu Siegners thematischen Steckenpferden wie Innovationen im Marketing.

## War for Talents – Employer Branding in the IT Industry

The German IT industry is suffering from a shortage of skilled personnel. Among the most recent and hotly discussed approaches: employer branding. However, the road to a strong, appealing employer brand is just as demanding as any other branding effort. The employer as a brand has to harmonise with the company brand's value proposition. Core values should be experienceable in a relevant way, the only way for staff members to become brand messages. And: Successful employer branding requires investment, the fruits of which may be harvested in the medium to long term.