

# ALS ARBEITGEBER AUFFALLEN

## PERSONALMARKETING FÜR KMU



### PREVIEW

**„Erfolgreich, aber unbekannt:** Von den Schwierigkeiten der KMU, Young Professionals an Land zu ziehen **„Employer Branding als Muss:** Warum Unternehmen sich ihrer firmeneigenen Stärken bewusst werden müssen und wie sie ihre Arbeitgeber-Identität erschließen **„Die Zielgruppe im Blick:** Worauf es bei der Formulierung der Kernbotschaften als Arbeitgeber ankommt **„Personalmarketing-Maßnahmen bestimmen:** Auf was zu achten ist, und warum der persönliche Kontakt am meisten zählt

Die Vector Informatik GmbH hat es beim Recruiting von Fach- und Führungskräften nicht leicht: Auch wenn der Entwickler von Software für die Automobilbranche mit seinen Produkten und Dienstleistungen zum Teil Weltmarktführer ist, den meisten Menschen ist das Stuttgarter Unternehmen unbekannt. „Bei unserem Geschäftsfeld geht es nicht um Konsumenten-Produkte. Das hat zur Folge, dass wir in der Öffentlichkeit kaum wahrgenommen werden“, schildert Marcell Amann, Personalleiter bei Vector Informatik, das Problem. Was bei dem Wettbewerb um Talente erschwerend hinzukommt: Auf dem Arbeitsmarkt konkurriert das Unternehmen mit vielen Großunternehmen. Die Region um Stuttgart strotzt mit für Ingenieure klingenden Namen wie Daimler, Bosch und Siemens.

Mit ihrem Problem des geringen Bekanntheitsgrades und der damit verbundenen Schwierigkeit, Mitarbeiter zu rekrutieren, steht die Vector Informatik GmbH nicht alleine da. Kleine und mittelständische Unternehmen haben es generell schwer, als Arbeitgeber auf sich aufmerksam zu machen. Beim gegenwärtigen Kampf um qualifizierte Fach- und Führungskräfte haben sie gegenüber den Konzernen in der Regel das Nachsehen – selbst wenn sie innerhalb ihrer Branche überaus erfolgreich sind.

Der Mittelstand muss als Arbeitgeber attraktiver werden, lautet auch das Fazit der BBDO Consulting GmbH. Sie hat im Zeitraum November bis Dezember 2007 Führungskräfte aus 65 mittelständischen Unternehmen befragt und herausgefunden:

Es hapert noch an den Grundvoraussetzungen, vielen Mittelständlern gelingt es nicht, ihre Stärken im Rahmen einer übergreifenden Employer Branding-Strategie herauszuarbeiten. Ohne eine klare Profilierungsstrategie als Arbeitgeber verschenkt der Mittelstand jedoch jegliche Chancen im Wettbewerb um die besten Köpfe, so die BBDO-Berater.

### AUSGANGSPUNKT DES PERSONALMARKETINGS: DIE UNTERNEHMENSIDENTITÄT KLÄREN

Das bedeutet: Bevor ein Unternehmen mittels Personalmarketing-Maßnahmen auf sich aufmerksam macht, muss es die eigene Identität klären und eine Arbeitgebermarkenstrategie entwickeln. „Wer und wie sind wir als Arbeitgeber? Wofür stehen wir? Und was versprechen wir unseren Mitarbeitern?“, nennt Christina Grubendorfer, Geschäftsführerin der Deutschen Employer Branding Akademie mit Sitz in Berlin, die Fragen, die zu beantworten sind. Sowohl das Selbst- als auch das Fremdbild sowie die Arbeitgeberauftritte relevanter Wettbewerber am Arbeitsmarkt müssten unter die Lupe genommen werden.

Die Vector Informatik GmbH hatte für diese Aufgabe eine gute Ausgangsposition: Sie führt jährlich eine Mitarbeiterbefragung durch, bei der auch qualitative Aussagen in Form von schriftlichen Kommentaren erhoben werden. Durch die Teilnahme an dem Benchmark „great place to work“ lagen weitere Aussagen der Mitarbeiter über das Unternehmen vor, zusätzliche Erkenntnisse zu ihrem Image konnte das Unternehmen aus Kundenbefragungen ziehen. Beim Großteil der kleinen und mittelständischen Unternehmen existieren jedoch keine systematisch erhobenen Informationen, auf die zurückzugreifen ist. Für eine groß angelegte Mitarbeiterbefragung steht wiederum in der Regel kein Budget zur Verfügung.

Laut Thomas Kleb, Geschäftsführer der Terra Personalmarketing GmbH & Co. KG, ein Unternehmen der Kienbaum-Gruppe mit Sitz in Gummersbach, ist das Wissen darum, wie die Mitarbeiter ihr Unternehmen sehen, jedoch unabdingbar für die Analyse der Arbeitgeberidentität. „Sind die Ressourcen für

Der vielfach beschworene Fachkräftemangel steht vor der Tür –, und insbesondere die kleinen und mittelständischen Unternehmen bekommen ihn langsam aber sicher zu spüren. Zeit zu handeln und als attraktiver Arbeitgeber auf sich aufmerksam zu machen. Nur wie? Und wo anfangen? **manage\_HR** leitet den Weg durch das Projekt „Personalmarketing mit knappem Budget“.

eine Totalerhebung knapp, sollte zumindest eine Befragung mit ausgewählten Mitarbeitern erfolgen“, rät er. Schon ein Querschnitt der Belegschaft vom Trainee bis hin zur Geschäftsleitung liefere wertvolle Infos darüber, wie das Unternehmen von seinen Mitarbeitern gesehen wird.

#### **MITTELS BERATER DER BETRIEBSBLINDHEIT ENTGEGENWIRKEN**

Christina Grubendorfer legt zudem nahe, sowohl solche Mitarbeiter bei der Umfrage zu berücksichtigen, die schon sehr lange im Unternehmen arbeiten, als auch jene, die relativ neu dabei sind. Bei Letzteren gelte es u.a. herauszufinden, ob ihre Erwartungen an das Unternehmen erfüllt worden seien. Darüber hinaus könnten ihnen auch Fragen gestellt werden, mittels denen in Erfahrung gebracht wird, wie Außenstehende das Unternehmen sehen. „Möglich wäre nachzufragen, was Freunde und Bekannte dazu gesagt haben, als man sich in dem Unternehmen beworben hat“, gibt Grubendorfer ein Beispiel.

Zur Erhebung des Fremdbildes lohnt es sich nach Meinung von Grubendorfer und Kleb, einen professionellen Dienstleister einzubeziehen. „Ein neutraler Partner hilft gegen die Betriebsblindheit im Unternehmen“, begründet Personalmarketing-Experte Kleb. Stefanie Marwitz, Leiterin Personalmarketing bei der Voith AG, Heidenheim, hat diesen Ratschlag befolgt: Als ein Workshop für das Human Resources im Rahmen des Markenprozesses in ihrem Unternehmen stattfand, wurde dieser von einer Agentur moderiert, die auf den Punkt gebracht hat, wie sich das Unternehmen als Arbeitgeber positionieren sollte.

#### **DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG SOWIE MARKETING-KOLLEGEN INS BOOT HOLEN**

A propos Workshop: Ein solcher ist in der Regel der Auftakt zur Erörterung der Arbeitgeberidentität sowie zur Festlegung eines strategischen Vorgehens in Sachen Personalmarketing. Mit von der Partie sein sollten dabei sowohl die Geschäfts-

leitung als auch das Marketing. „Ohne die Unterstützung der Geschäftsführung ist die interne Durchsetzung eines Employer Branding-Projekts kaum zu schaffen. Die Kollegen aus Marketing und Unternehmenskommunikation wiederum liefern Know-how und Erfahrung auf einem Feld, das für Personaler oft neu ist“, erklärt Christina Grubendorfer.

Dass die Zusammenarbeit mit der Marketing- bzw. PR-Abteilung nicht immer einfach ist, weiß Thomas Kleb: „Die Kollegen vom Marketing haben die Brille des Produkts auf und sprechen somit oft eine andere Sprache als die Personaler“, sagt er. Die Vector Informatik GmbH kennt das aus eigener Erfahrung: „Wir sind in die Falle getappt, das Vokabular des Produktmarketings teilweise eins zu eins auf das Personalmarketing zu übertragen“, berichtet Personalleiter Marcell Amann. So habe man anfangs das Wort „global“ mit auf die Werteliste gesetzt. Rechtzeitig sei aber erkannt worden: Sich potenziellen Mitarbeitern als globales Unternehmen zu präsentieren, weckt falsche Vorstellungen: „Die Bewerber sehen eventuell die Gefahr der Produktionsauslagerung ins Ausland bzw. befürchten, dass der Arbeitsplatz nicht sicher ist“, begründet Amann. Dennoch sollte sich am Marketing orientiert werden. „Der Gesamtauftritt des Unternehmens muss einheitlich sein“, bringt es Stefanie Marwitz von der Voith AG auf den Punkt. Das Personalmarketing ihres Unternehmens lehne sich daher an der Strategie der gesamten Unternehmenskommunikation an.

#### **ZIELGRUPPENGERECHTE KERNBOTSCHAFTEN SENDEN**

Das Familienunternehmen in dem kleinen Städtchen Heidenheim steckt laut Marwitz mitten drin im Employer Branding-Prozess. Für die Identifizierung seiner Unternehmensidentität analysiert es nicht nur das Selbst- und Fremdbild, sondern nimmt auch das Image konkurrierender Unternehmen unter die Lupe. Das Ziel dabei: Unterscheidungsmerkmale herauszufinden. „Eine Analyse des Wettbewerbs ist hilfreich für die Entwicklung der Arbeitgebermarke“, erklärt Thomas Kleb. Da KMU eine ähnliche Wertelandschaft haben, sei es wichtig, Differenzierungsmerkmale zu finden. Sonst erscheine man als

austauschbar. „Mit dem Anreiz der schnellen Verantwortungsübernahme kann z.B. fast jedes KMU um Young Professionals werben. Es kommt daher darauf an, weitere spezifische Arbeitgeberereignisse zu finden, die dem Unternehmen ein einzigartiges Profil geben“, so Kleb.

Laut dem Personalmarketing-Experten sollten die Kernbotschaften eines Unternehmens zudem zielgruppengerecht sein. „Die Personaler müssen sich überlegen: Wen will ich überhaupt erreichen? Wie tickt diese Zielgruppe? Welche Erwartungen hat sie? Und was von dem, was mich als Arbeitgeber ausmacht, interessiert sie?“, sagt Kleb. Mit anderen Worten: Die Zielgruppe muss definiert und analysiert werden. Nach Ansicht von Peter Schöler, Personalleiter der Viega GmbH & Co. KG aus Attendorn, eine entscheidende Phase beim Personalmarketing, hat er doch beobachtet: „Unternehmen wissen oft gar nicht, welche Mitarbeiter sie eigentlich brauchen bzw. wer zu ihnen passt.“

## PERSONALMARKETING-INSTRUMENTE: DER RICHTIGE MIX MACHT'S

Nachdem festgelegt ist, mit welchen Botschaften man auf sich aufmerksam machen will, geht es laut Thomas Kleb daran, ein Kreativkonzept zu ent-

wickeln. Das heißt, die Art des Außenauftritts des Unternehmens muss konkretisiert werden: Welches Bildkonzept soll der Präsentation zugrunde gelegt werden? Sollen Menschen oder Technik im Vordergrund stehen? Und welcher Sprache bedient man sich? Eher konservativ, klassisch oder progressiv? „Das Kreativkonzept sollte sich wie ein roter Faden durch alle Personalmarketing-Maßnahmen ziehen“, sagt Kleb. Es sei die Basis für die eingesetzten Instrumente und trage zur Wiedererkennung bei.

Auf die Frage, welches Personalmarketing-Instrument den größten Erfolg verspricht, hat Kleb eine klare Antwort: „Die wirkungsvollste Maßnahme schlechthin gibt es nicht. Es kommt auf den richtigen Mix der Instrumente an.“ So nütze die tollste Karrieresite nichts, wenn das Unternehmen nicht auch in Online-Marketing investiere und z.B. durch Banner und Verlinkungen bei Jobbörsen die Menschen auf die eigene Homepage führe. Ähnlich verhält es sich mit dem Hochschulmarketing: „Bevor man Aktivitäten an Universitäten und Fachhochschulen startet, muss man bereits die Aufmerksamkeit auf sich gelenkt haben – etwa durch Image- oder Stellenanzeigen“, weiß Kleb.

Wichtig in Sachen Hochschulmarketing ist übrigens auch, sich auf bestimmte Unis, Fachhochschulen und Technische Hochschulen zu konzentrieren – und dabei insbesondere auch die „Kleinen“ ins Auge zu fassen. „Hochschulen wie Aachen oder Karlsruhe haben zwar einen sehr guten Ruf für ihre technischen Studiengänge, die Absolventen sind aber auch hart umkämpft von vielen Großunternehmen“, begründet Stefanie Marwitz von der Voith AG. Ihr Unternehmen hat gute Erfahrungen damit gemacht, sich bei der Hochschulauswahl inhaltlich zu orientieren: „Wir kooperieren mit den Hochschulen, bei denen es die Fachrichtung Papiertechnik gibt. Da wird das nötige Wissen für unsere Branche vermittelt“, berichtet Marwitz. Weiterhin sei die regionale Nähe der Hochschule zu den Voith-Niederlassungen Erfolg versprechend.

## PERSÖNLICHE KONTAKTE SIND GOLD WERT

Was die Gestaltung des Hochschulmarketings betrifft, rät Christina Grubendorfer z.B. dazu, direkten Kontakt zu den Lehrstühlen aufzunehmen. „Persönliche Kontakte sind beim Personalmarketing von KMU generell zu empfehlen. Sie sollten zu Ausbildungsstätten, zu Schulen, zur Gemeinde mitsamt der dort tätigen Vereine, zur Presse und eben auch zu relevanten Lehrstühlen an den Ziel-Hochschulen gepflegt werden“, sagt sie. Erfolg versprechend sei, wenn man mit einem konkreten Angebot an die Hochschule herantritt. „Man könnte z.B. einen Vortrag zum Thema Soft Skills für Ingenieure vorschlagen“, legt die Personalexpertin nahe. Persönliche Kontakte zu den Professoren seien aber auch deshalb wertvoll, da diese bei ihren Studenten

## FAHRPLAN PERSONALMARKETING

### 1. IDENTITÄT ALS ARBEITGEBER KLÄREN

Es ist zu untersuchen: Was macht meinen Betrieb als Arbeitgeber aus? Welche Stärken hat das Unternehmen? Wie ist das derzeitige Image? Heranzuziehen für die Analyse sind Unternehmensdaten (Arbeitszeiten, Gehalt, Führungsstil, PE-Themen etc.), die Mitarbeitermeinung sowie die Ansicht von Kunden und Außenstehenden. Eine Imageanalyse der Konkurrenzunternehmen sollte ebenfalls einfließen, um Unterscheidungsmerkmale zum Wettbewerb zu ergünden.

### 2. ZIELGRUPPEN DEFINIEREN

Zu überlegen ist: Wen will ich ansprechen? Wie ticken die? Welche Erwartungen hat die Zielgruppe? Wo ist meine Zielgruppe zu finden? Heranzuziehen für die Analyse sind Absolventenbefragungen.

### 3. KERNBOTSCHAFTEN FORMULIEREN

Es gilt, die ermittelten Arbeitgeberereignisse in Kernbotschaften zu transformieren. Zu beachten ist, dass die Botschaften authentisch, glaubwürdig sowie zielgruppenspezifisch zugeschnitten sind. Was von dem, was mich als Arbeitgeber ausmacht, interessiert die jeweilige Zielgruppe?

### 4. BUDGET SICHERSTELLEN

Wichtig ist, die Geschäftsführung von der Notwendigkeit des Personalmarketings zu überzeugen. Möglichst ist eine langfristige Planung ins Auge fassen.

### 5. MASSNAHMENPLAN AUFSTELLEN

Auf den richtigen Mix achten. Die Instrumente sollten dramaturgisch ineinander greifen. Alle Standardmaßnahmen sollten bedient werden:

- \_Broschüren
- \_Imageanzeigen
- \_Stellenanzeigen
- \_Besuch von Hochschulmessen
- \_Hochschulkooperationen (Anbieten von Praktika etc.)
- \_Website und Online-Marketing
- \_Regionale Kooperationen (z.B. zur Gemeinde, zu Vereinen etc.)

auf Praktikumsplätze und Diplomarbeits-Themen des Unternehmens hinweisen könnten.

Für Stefanie Marwitz von der Voith AG ist die Vergabe von Praktika übrigens der wirkungsvollste Weg, um Mitarbeiter zu rekrutieren. Denn nicht nur die Praktikanten selbst seien potenzielle Bewerber, mittels Mund-zu-Mund-Propaganda würden sie zudem dazu beitragen, dass weitere Studenten auf das Unternehmen aufmerksam werden – vorausgesetzt natürlich, die Erfahrung des Praktikanten ist positiv. „Das beste Personalmarketing-Konzept bringt nichts, wenn der potenzielle Mitarbeiter nachher merkt, dass die Botschaften des Unternehmens nichts mit der Wirklichkeit zu tun haben“, merkt Peter Schöler von Viega an.

In Sachen Wohlfühl-Faktor, ist der Personalleiter aber überzeugt, haben KMU in der Regel gute Karten. „In Work-Life-Balance und Jobsicherheit können Familienunternehmen in der Regel punkten“, meint Schöler. Ergo sollten diese Aspekte beim Personalmarketing stärker fokussiert werden. Viega selbst macht das seit ca. drei Jahren: „Sowohl im direkten Kontakt mit potenziellen Bewerbern als auch mit unseren Anzeigen und Flyern wollen wir zeigen: Unsere Mitarbeiter arbeiten nicht nur bei uns, weil wir tolle Roboter in unseren Produktionshallen haben, sondern vor allem auch, weil hier ein gutes und menschliches Arbeitsklima herrscht“, so Schöler.

## DEN ERFOLG DES PERSONALMARKETINGS PRÜFEN

Wieviel Aufmerksamkeit man mit dem menschelnden Ansatz erregt, ist für den Personalleiter prüfbar: Beim Besuch von Absolventenmessen sowie ähnlichen Veranstaltungen legt Schöler Flyer mit einer gesonderten Web-Adresse für die Karrieresite von Viega aus. „Durch die Zugriffe über diese Adresse können wir feststellen, wie viele der Veranstaltungsteilnehmer sich für unser Unternehmen interessieren“, schildert Schöler, der das Controlling des Personalmarketings generell als sehr wichtig betrachtet.

Laut Schöler sind es aber nicht nur die Inhalte, die auf den Erfolg eines Auftritts bei einer Veranstaltung Einfluss nehmen. Ausschlaggebend sei auch die richtige Vorbereitung: „Man muss sich detaillierte Infos über die Bewerbermesse einholen, um dann entsprechend entscheiden und agieren zu können“, sagt Schöler. Wichtig sei u.a. zu wissen, wie viele Bewerber und wie viele Aussteller anwesend sein werden. Danach müssten Entscheidungen getroffen werden, die z.B. die Standgröße sowie die Besetzung des Standes betreffen. Zudem sei zu überlegen: Was will ich ausstellen? Welche Give-aways bieten sich an? Macht ein Vortrag Sinn?

Der gründlichen Prüfung von Veranstaltungen und Kooperation steht jedoch ein zunehmend größer werdendes Problem entgegen: Der Personalmarketing-Markt wird immer größer – und die Angebote, die bei den Personalern eingehen, werden somit immer mehr. Nach den Erfahrungen von Stefanie Marwitz wächst der Druck auf die Personalern: „Man steht vor der Herausforderung, immer schneller zu erkennen, was sich rentiert und was nicht“, sagt sie.

## DAS WENIGE GELD GUT INVESTIEREN

Für ihr Personalmarketing steht kleinen und mittelständischen Unternehmen meist nur ein geringes Budget zur Verfügung. Viele Dienstleistungen und Maßnahmen können sie sich deshalb schlicht nicht leisten. Für Manches lohnt es sich aber auf jeden Fall, Geld auszugeben. [manage\\_HR](#) mit einem Überblick.

### QUALITÄTSTEST FÜR PERSONALMARKETING

Die Employer Branding Akademie, Berlin, nimmt mit ihrem Instrument „Best of Personalmarketing“ das Personalmarketing von Unternehmen unter die Lupe. Die eingesetzten Kommunikationsmittel werden sowohl auf Wirkung als auch auf Qualität geprüft. Kosten: Die Basisbewertung kostet regulär 680,- Euro (Sonderpreis für [manageHR](#)-Abonnenten 620,- Euro), die Detailauswertung mit Handlungsempfehlungen 2.400,- Euro. Infos: [www.best-of-personalmarketing.de](#)

### COACHING DES PROJEKTVERANTWORTLICHEN

Kleine und mittelständische Unternehmen fehlt es oft an Know-how, wie Personalmarketing anzupacken ist. Einen Berater für den gesamten Prozess können sich viele von ihnen jedoch nicht leisten. Eine Alternative wäre, die Person, die das Projekt intern treibt, zu coachen. Diese kann sich, wenn es nötig ist, Hilfe bzw. Anregungen von außen holen, und fühlt sich mit der Aufgabe insgesamt nicht alleine gelassen. Kosten: ca. 3.600,- Euro für vier Coachingeinheiten.

### BERATER BEI AUFTAKTWORKSHOP EINBEZIEHEN

Viele Unternehmen tun sich schwer damit, ihre Arbeitgeberidentität und die eigenen Werte zu ergründen. Der Grund: Der nötige Abstand fehlt, man ist sozusagen betriebsblind. Daher ist anzuraten, zumindest für den Auftaktworkshop, einen Berater zu engagieren. Dieser sorgt dafür, dass nicht von Anfang an in die falsche Richtung gelaufen wird. Kosten: ca. 2.900,- Euro für die Moderation inkl. Vor- und Nachbereitung

### PRESSARBEIT

Ein vielfach unterschätztes Instrument: Pressearbeit kostet wenig, der Bekanntheitsgrad des Unternehmens lässt sich damit aber nachhaltig steigern. Wichtig ist jedoch, dass es einen Aufhänger gibt. Ohne Grund keine Berichterstattung. Neue Umsatzzahlen, Änderungen in der Geschäftsführung, ein neues Gebäude, ein Tag der offenen Tür u.ä. können als Anlass genommen werden, um an die Presse heranzutreten.

### AZUBI- ODER STUDENTENFÖRDERPROGRAMME ANBIETEN

Mit Förderprogrammen für Azubis oder Studenten investiert das Unternehmen zwar viel Geld in eine einzige Person, eine starke Bindung dieser Person an das Unternehmen ist jedoch gewiss. Mit einem knappen Budget ist die Konzentration auf Einzelpersonen mitunter Erfolg versprechender als z.B. der Einsatz der Summe in Stellenanzeigen. Kosten: circa. 50.000,- Euro.