

## Auf der grünen Wiese

Die DEKRA Automobil GmbH stellte sich selbst der Aufgabe, in kurzer Zeit zielgerichtet eine Arbeitgebermarke aufzubauen. Eine straffe Projektstruktur und eine konsequente Analyse externer und interner Bedürfnisse der Zielgruppe waren die Schlüsselgrößen für ein erfolgreiches Gelingen.



Es gehört im Rahmen der aktuell schwachen Konjunktur nicht unbedingt zum dringendsten Geschäft von Großunternehmen, sich auf die strategische Ausrichtung der Employer Brand zu konzentrieren. Gleichwohl gehen alle Akteure davon aus, dass man ohne eine strategisch fundierte Aufstellung als Arbeitgebermarke auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft nicht wettbewerbsfähig ist. Ein Grund ist in der radikalen und immer schneller voranschreitenden Veränderung der Kommunikationsgewohnheiten kommender Absolventen-Generationen, die den Arbeitsmarkt auf eine deutlich höhere Taktfrequenz setzt, zu sehen. Viel mehr Kommunikation – viel weniger Klarheit. Klarheit sollen hier Marken und deutliche Markenbotschaften schaffen, die sich auf dem Markt gegen andere, weniger gut aufgestellte Unternehmen durchsetzen.

### Bodenständig und praxisnah

Was in einem entspannten Meeting im Personaler-Kreis noch logisch wirkt, kann während der Implementierung durchaus zur Herausforderung werden. Die Betrachtung der Case Study DEKRA Automobil GmbH (DEKRA) ist aus zwei Gründen interessant: Zum einen hatte das Unternehmen vor dem Projekt noch kein einheitliches, bewusst gesteuertes Employ-

er Branding, man konnte so bezüglich vieler Parameter „auf der grünen Wiese“ beginnen, zum anderen hat DEKRA eine sehr spezielle Nische des Arbeitsmarkts im Fokus. Gefragt für das technische Prüfunternehmen sind nämlich nicht Entwicklungsingenieure und Produktionspersonal, die etwa Automobilzulieferer vornehmlich suchen, sondern wirklich praktisch veranlagte Ingenieure, die in den Niederlassungen vor Ort einsetzbar sind und über viele Jahre zuverlässige Partner darstellen.

„Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen eine starke Affinität zum Fahrzeug mitbringen und neben dem Studium am besten schon praktische Erfahrungen in diesem Bereich gesammelt haben. Studierende von Fachhochschulen der Fachrichtungen Maschinenbau und Fahrzeugtechnik sind daher sehr begehrt bei uns. Hieraus ergibt sich eine sehr spezielle Zielgruppe, deren Denkweisen, Bedürfnisse und Verhaltensmuster von den klassischen technisch orientierten und ausgebildeten Zielgruppen abweicht. Eine derartige spezielle Gruppe stellt auch an den Arbeitgeber gesonderte Anforderungen“, so DEKRA Automobil Personalchefin Simone Schwander.

Im technischen Dienstleistungsbereich sind Unternehmen überwiegend von der

Qualifikation und Motivation ihrer Mitarbeiter abhängig. Employer Branding hat hier keine Chance, es sich in den theoretischen Höhen reiner Strategie gemütlich zu machen, sondern muss auf dem Boden der Praxis funktionieren.

Die Ausgangssituation bot genügend Freiheitsgrade bei der Positionierung des Unternehmens, deren bestehende Employer Brand in der Wahrnehmung zwischen Motorsport-Sponsoring und periodischer Hauptuntersuchung lag. Der Ingenieurmangel war schon vor einigen Jahren deutlich spürbar. Zwar konnten alle Vakanzen bundesweit besetzt werden, doch waren Bekanntheit und Attraktivität der Arbeitgebermarke auf einem niedrigen Niveau. Im Bewusstsein, dass der War of Talents sich verschärft, wollte man sich Ende 2007 für die ab 2012 erwartete schwierigste Phase durch ein strategisch ausgerichtetes Personalmarketing rechtzeitig in Position bringen.

### Der schnelle Marsch durch die Institutionen

Auf Top Management Level gab man dem Projekt nicht nur grünes Licht, sondern vollen Rückhalt: „Man war sich seitens der Geschäftsführung einig, dass der Aufbau einer Arbeitgebermarke langfristig für die Erreichung der Geschäftsziele der

DEKRA Automobil unverzichtbar ist“, erinnert sich Personalleiterin Schwander. Auch der häufig entscheidende Punkt, das Bekenntnis zur Authentizität, war bald als Grundmaxime etabliert: Das HRM gab bindend vor, die Employer Value Proposition (EVP) lediglich auf die authentischen Werte und Vorzüge des Unternehmens zu beziehen.

Der neugeschaffene Bereich Personalmarketing wurde direkt der Personalleiterin unterstellt, um kurze Entscheidungs- und Abstimmungswege zu sichern. Rückblickend eine sehr sinnvolle Entscheidung, da diverse Abteilungen an der Umsetzung der Kampagne beteiligt waren und durch direkte Weisungen der Personalleitung zielgerichtet gesteuert werden konnten. Die Umsetzung der Personalmarketing-Strategie erfolgte entlang eines Vier-Phasen-Modells. Auf eine gründliche Analyse des Status Quo folgt in der zweiten Phase die konzeptionelle Umsetzung der Kommunikationsziele in der Off- und Onlinekommunikation. Die Implementierung der neuen Strategie und Kampagne geschieht in Phase drei. Den Abschluss bildet die Controlling-Phase, in der eine fortlaufende Evaluation und Anpassung der Maßnahmen stattfindet.

### Trümpfe identifizieren

Auch wenn die angebotenen Arbeitsplätze generell für die Zielgruppe attraktiv waren, zeigte sich in der Analyse, dass DEKRA in der Zielgruppe kein scharfes Profil besaß. Es mangelte generell noch an der Grundvoraussetzung, dem Bekanntheitsgrad der Arbeitgebermarke.

Ein Matching von externer und interner Wahrnehmung, also der Vergleich von Zielgruppen-Anforderungen mit den internen Wahrnehmungen, führte zur Entwicklung eines Markenversprechens. Hierbei folgte man dem Postulat, dass eine Employer Value Proposition (das Markenversprechen an den potenziellen Mitarbeiter) primär authentisch sein soll und daher im Unternehmen entwickelt werden muss. Man analysierte so eigene Stärken sowie die Bedürfnisse der Zielgrup-

pe und verdichtete die Botschaft an die Zielgruppe in einem Teilprojekt zu einer für die werbliche Kommunikation geeigneten, konzentrierten EVP.

Daten einer 2007 durchgeführten internen Mitarbeiterbefragung wurden mit der externen Sicht und den Anforderungen der Zielgruppe verglichen und ausgewertet. Diese externen Ergebnisse lieferten die Untersuchungen des Trendence Instituts, mit dem DEKRA während der Implementierung des Employer Branding Prozesses eng zusammengearbeitet hat. Die Resultate dieses „Pulsings“ ergaben, dass die Mitarbeiter vor allem Eigenverantwortung, Kollegialität und die Sicherheit des Arbeitsplatzes bei DEKRA schätzen. Diese Faktoren sind extern zwar auch wichtige Attraktivitätstreiber, wurden aber mit dem Unternehmen selbst noch kaum verbunden.

Durch den Abgleich von externer und interner Wahrnehmung konnten drei Faktoren identifiziert werden, die zum einen für die Zielgruppe ein hohes Maß an Bedeutung darstellen und sich zum anderen auch intern als authentisch erwiesen haben und bereits fester Bestandteil der Unternehmenskultur waren:

1. Kollegialität: Die Mitarbeiter fühlen sich im Unternehmen menschlich gut aufgehoben.
2. Eigenverantwortung: Den Mitarbeitern wird von Anfang an ein hohes Maß an Verantwortung für ihren Tätigkeitsbereich und die Kunden übertragen.
3. Sicherheit: Trotz allgemeiner Krisenstimmung ist das Unternehmen sehr erfolgreich und wächst auf nationaler und internationaler Ebene.

### Die Arbeit mit der Agentur

Bei der Auswahl der Agentur stehen viele Arbeitgeber vor der Überlegung, sich entweder einer erfahrenen Personalmarketing-Agentur anzuvertrauen oder die Hausagentur zu briefen. Im Falle von DEKRA hatten die Kommunikationsprofis der Hausagentur Wire Süden zwar bislang vergleichsweise wenig Erfahrung mit Employer Branding, verfügten jedoch

**Kampagnen-Claim** Abbildung 1



**Bring die Welt in Sicherheit!**

Unser Team bewacht Ihre Verankerung. Präventionsarbeit gemacht.  
 Unsere Arbeit bewahrt Sie. Qualität. Prävention. Prävention ist unser Name. Prävention ist unser  
 Ziel. Wir sind die Experten für die Prävention von Unfällen, Verletzungen und Erkrankungen. Wir sind  
 die Experten für die Prävention von Unfällen, Verletzungen und Erkrankungen.  
 Besuchen Sie unser Team und erfahren Sie mehr: www.bringdielicht.de

**DEKRA**

Zusammen mit der Agentur wurde der Kampagnen-Claim „Bring die Welt in Sicherheit“ entwickelt. Als Leitmotiv dient ein Team von drei Mitarbeitern, die stellvertretend für eine der drei Zielgruppen Schulabgänger, Absolventen und Professionals stehen.

über langjährige Erfahrung mit dem Konzern, seinen Strukturen und Mitarbeitern.

Die Verantwortlichen haben sich die Entscheidung nicht leicht gemacht, sich aber - auch nach Sondierungsgesprächen mit anderen Agenturen - für die Hausagentur entschieden. Ausschlaggebend gegenüber reinen Personalmarketing-Agenturen waren dabei die genaue Kenntnis des Unternehmens und seiner Charakteristik.

Es folgten eine ausgiebige Analyse der Zielgruppe und ein umfangreiches Briefing der Agentur. Durch die vorliegenden empirischen Daten über die genau definierte Zielgruppe verlief das Briefing für die Agentur sehr zielgerichtet. Insbesondere die Kenntnis über die bevorzugten Kommunikationskanäle und Faktoren der Arbeitgeberwahl lenkten die Kampagnen in die richtige Richtung.

### „Bring die Welt in Sicherheit“

Gerade im Bereich der attraktiven Arbeitsaufgaben stellt es für ein Dienstleistungs-

unternehmen, dessen Produkte in erster Linie im B2B-Bereich beworben werden, eine Herausforderung dar, sich attraktiv als Arbeitgeber zu positionieren.

Die Agentur wurde mit der Konzeption und Umsetzung der Off- und Online-Kampagne beauftragt, so dass über alle Medien hinweg eine einheitliche Tonalität eingehalten werden konnte und vor allem eine zügige Umsetzung gewährleistet war.

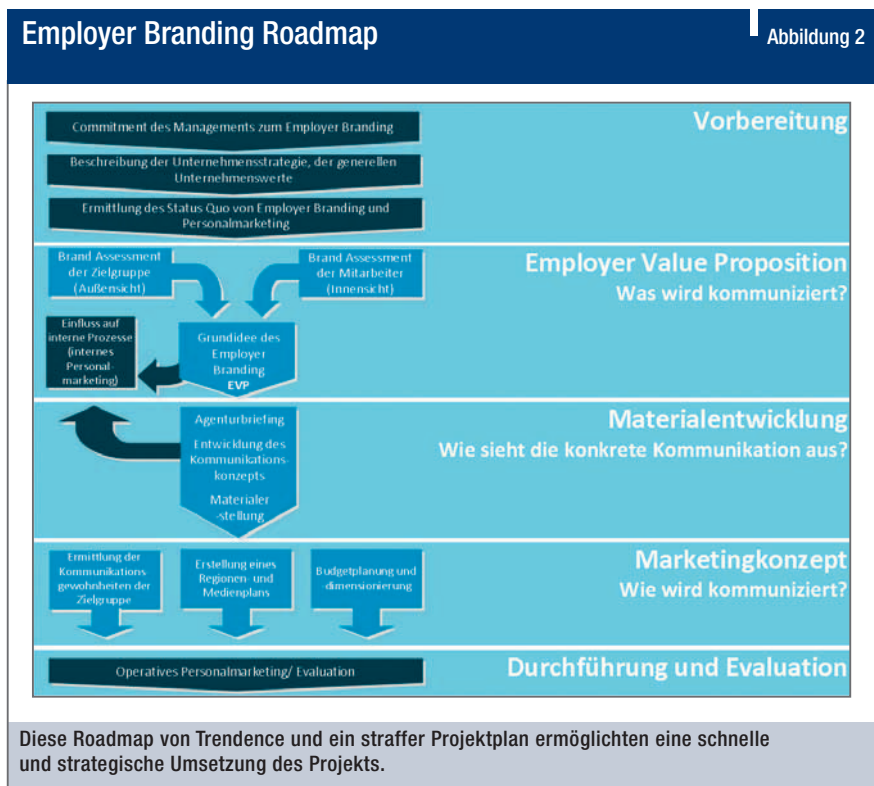
„Durch Trendence wussten wir, dass eben gerade die attraktiven Arbeitsaufgaben von enormer Bedeutung für die Zielgruppe sind“, so Simone Schwander.

Grundlegend war der Gedanke, dass Menschen durch die Arbeit unserer Ingenieure einen sicheren Umgang mit der uns umgebenden Technik haben.

Zusammen mit der Agentur wurde der Kampagnen-Claim „Bring die Welt in Sicherheit“ entwickelt. Als Leitmotiv dient ein Team von drei Mitarbeitern, die stellvertretend für eine der drei Zielgruppen Schulabgänger, Absolventen und Professionals stehen (siehe Abbildung 1).

Schließlich musste der Kampagne, die bislang nur auf dem Papier existierte, Leben eingehaucht werden. Da das klare Ziel eine integrierte Markenstrategie war, finden sich das Leitmotiv und die Aufteilung in die drei Zielgruppen Schulabgänger, Absolventen und Professionals bei allen Kommunikationsmedien wieder. Eine weitere Maßnahme in dieser Phase war die Erstellung des Mediaplans. Über welche Medien kann die Zielgruppe erreicht werden? Wie teilt man Budgets auf Online- und Offline-Medien auf? Da bis dato kaum Erfahrungswerte vorlagen, sicherte die Analyse der Kommunikationskanäle des Trendence Instituts die nötige Effizienz.

Innerhalb von zehn Monaten wurden der komplette Relaunch der Karrierewebsite sowie die Konzeption und der Start der Realisierung der Kampagne in den Offline-Medien durchgeführt. Hierzu gehörten neben einem einheitlichen Messeauftritt, eine neue Printkampagne und Imageanzeigen, die Einführung eines Bewerbermanagementsystems, Banner-



kampagnen auch die Präsenz in Jobbörsen. Abgerundet wurden die Maßnahmen durch die Etablierung von Hochschulkooperationen und Outdoor-Events mit der Zielgruppe.

### Straffer Projektplan führt zum Ziel

Ein möglichst genaues Controlling soll bereits früh aufzeigen, ob die richtigen Medien eingesetzt, die angestrebte Bewerberzahl und -qualität erreicht wurden und sich die festgelegten Kennzahlen erwartungsgemäß verändert haben.

Um gerade die Arbeitgeberattraktivität und Bekanntheit möglichst genau messbar zu machen, wird ab 2010, neben Kennzahlen wie Page Impressions und Conversion Rates im Onlinemarketing, mit einer individuellen Studie gearbeitet. Diese führt Trendence an den von DEKRA bestimmten Zielhochschulen durch.

Das Employer Branding-Projekt war für DEKRA herausfordernd, da das Unternehmen sehr flexibel sein musste, um neue Erkenntnisse in Zusammenarbeit mit verschiedenen Abteilungen rasch umzuset-

zen. Von Anfang an war es erklärtes Ziel des Top-Managements, den Aufbau der Arbeitgebermarke möglichst strategisch und strukturiert anzugehen, um eine kontinuierliche Arbeit zu ermöglichen. Der straffe Projektplan – häufig eine Herausforderung – erwies sich im Nachhinein als guter Pacemaker und Strukturlieferant. Letztlich hat jedes Unternehmen bereits eine Employer Brand. Diese muss nur identifiziert und strategisch positioniert werden. Im dynamischen Umfeld der Kommunikation mit den fähigen Nachwuchskräften darf man sich nie zu sicher fühlen. Wie so oft heißt es nämlich auch hier: Der Weg ist das Ziel.

Autoren

**Florian Appel,**  
Referent Personalmarketing, DEKRA Automobil GmbH, Stuttgart, florian.appel@dekra.com

**Gesa Bartels,**  
PR & Marketing Manager, trendence Institut GmbH, Berlin, gesa.bartels@trendence.com

**Oliver Viel,**  
Director of Customer Relations, trendence Institut GmbH, Berlin, oliver.viel@trendence.com