

Alles außer kalter Kaffee

Der Familienkonzern Tchibo verkauft längst nicht mehr nur Kaffee. Dass hinter der Marke ein attraktiver Arbeitgeber steckt, haben durch verschiedene Employer Branding-Maßnahmen mittlerweile auch die Absolventen entdeckt.

Die Grundidee des Employer Brandings scheint einfach: Durch eine langfristig orientierte und zielgerichtete Positionierung als Marke auf dem Arbeitsmarkt sichern sich Unternehmen auch in Zukunft den Nachschub an talentierten Mitarbeitern, an right potentials.

Als Indikator für die Stärke von Employer Brands im Kampf um die besten Köpfe gelten einschlägige Studien. Populäres Ergebnis solcher Umfragen sind meist Rankings der beliebtesten Arbeitgeber bestimmter Zielgruppen. Der Erfolg des Employer Brand Managements kann jedoch nicht ausschließlich mit Hilfe einer Rangposition gemessen werden. Die Steuerung eines Employer Brands ist stark dem Marktkontext und dem generellen Charakter der Unternehmensmarke unterworfen. Erfolgreiches Employer Brand Management ist daher vielmehr als eine nachweislich durch strategische HR-Kommunikation induzierte, positive Bewegung innerhalb der Markenlandschaft definiert. Diese Bewegung sollte nachhaltig sein und einen authentischen Bezug zum Charakter des Unternehmens herstellen. Auf Grundlage dieser Definition zeigt die Analyse des Marktes, dass die bedeutenden Leistungen im Employer Brand Management nicht, wie

häufig angenommen, zwangsläufig mit einem Einzug in die Top 20 der Employer Brands in Arbeitgeber rankings einhergehen.

Attraktivität kommt nicht automatisch

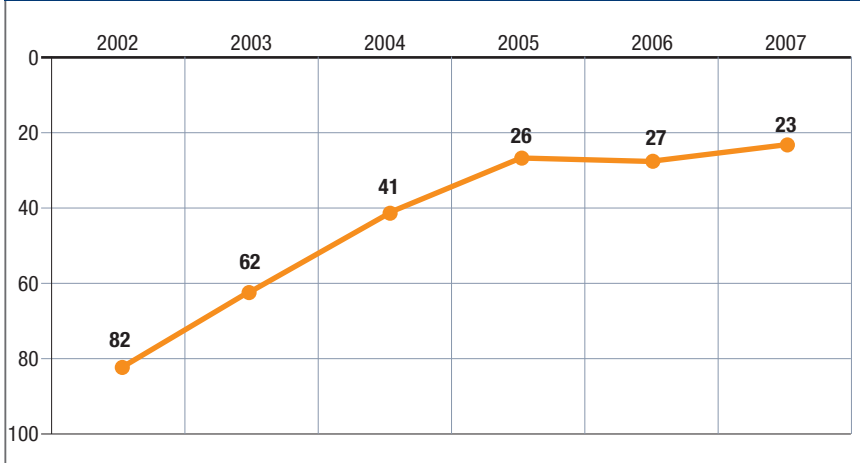
Ein Unternehmen, das ein professionelles Employer Brand Management umgesetzt hat, ist Tchibo. Aus dem Postversand für Kaffee hat sich in den vergangenen 50 Jahren ein internationales Unternehmen mit rund 12 500 Mitarbeitern entwickelt. Es ist heute in deutlich mehr Geschäftsbereichen tätig als dem traditionellen Vertrieb von Kaffee. Die Marke Tchibo hat eine fast 100-prozentige Markenbekanntheit und auch die Arbeitgebermarke des Unternehmens ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gewachsen. Im Rahmen eines einheitlichen Personalmarketing-Konzepts investiert Tchibo seit einigen Jahren in Maßnahmen wie HR-Anzeigenkampagnen, gezielte HR-Kommunikation auf der firmeneigenen Website sowie Recruiting-Events und Hochschulmarketing. Die langfristige Betrachtung der Entwicklung im Absolventenbarometer zeigt: Tchibo gehört neben Marken wie Metro Group und Dr. Oetker zu den beliebtesten Unternehmen bei deutschen Wirtschaftsabsolventen (siehe Abbildung 1).

Über die Bedeutung des Employer Brandings für den langfristigen Unternehmenserfolg ist man sich bei Tchibo bewusst. In großen Unternehmen beginnt eine Gestaltung des Employer Brands mit der Schaffung von Bewusstsein für das Thema, der Bemühung um Management Attention und der Erarbeitung einer Grundidee der Markenpositionierung, die der Unternehmensstrategie und den Anforderungen des Marktes entspricht. „Im ersten Schritt haben wir uns deshalb mit der Unternehmenskultur beschäftigt und gefragt, was das Arbeiten bei Tchibo ausmacht. Dazu haben wir interne Mitarbeiterbefragungen und externe Studien hinzugezogen“, sagt Elisabeth Engel, Leiterin Personalmarketing und Nachwuchsprogramme bei Tchibo.

Die Informationen aus diesem Benchmarking-Prozess bildeten die Grundlage für die Formulierung einer Employer Branding-Strategie. Die wichtigsten Säulen dieser Strategie: Authentizität, eine klare Zielgruppenorientierung sowie ein deutliches Abheben des Employer Brands vom sonstigen Unternehmensimage. Tchibo soll als modernes Familienunternehmen mit vielfältigen Geschäftsfeldern und flachen Hierarchien, in denen gute Ideen schnell umgesetzt werden, wahrgenommen werden.

Die Tchibo GmbH im Ranking der Top-Arbeitgeber (Rangpositionen)

Abbildung 1



In der HR-Kommunikation wird daher vielfach aus der Arbeitswelt von Tchibo erzählt und der Arbeitgeber aus dem persönlichen Blickwinkel der Mitarbeiter gezeigt.

Besondere Herausforderung dabei ist, dass Tchibo von potenziellen Bewerbern fast ausschließlich mit dem Kaffeeverkauf verbunden wird. In Norddeutschland hat das Unternehmen als traditioneller Hamburger Konzern und Arbeitgeber einen vielfältigeren Bekanntheitsgrad, aber auch hier besteht oft Unklarheit über Arbeitsaufgaben und Einsatzmöglichkeiten. Für die HR-Kommunikation bedeutet das: Tchibo kann sich nicht auf seinem Produktimage ausruhen, da dieses die Erwartungen der Bewerber in eine falsche Richtung lenkt. Der Blick der Zielgruppe muss direkter als bei anderen Brands auf die Qualitäten als Arbeitgeber gelenkt werden, um zu vermeiden, dass die Wahrnehmung von Produkt- und Arbeitgebermarke vermischt wird.

Image ist gut, gut ankommen ist besser

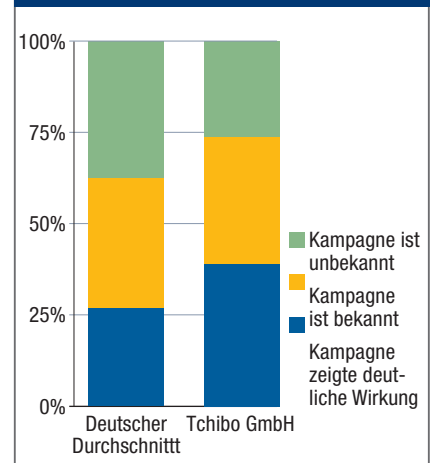
Frisch von der Hochschule rekrutiert Tchibo fast ausschließlich Wirtschaftswissenschaftler, für den Bereich Logistik auch Wirtschaftsingenieure. Die Fokussierung auf diese Zielgruppen ist bei sämtlichen Personalmarketing-Maßnahmen wichtig. Das zahlt sich aus: Tchibo ist ein Unternehmen mit hoher Effizienz bei der Überzeugung seiner

Wunsch-Absolventen. Wenn ein Absolvent der Wirtschaftswissenschaften sich für Tchibo begeistert, geschieht dies überdurchschnittlich häufig durch die HR-Kommunikation des Unternehmens und kaum über die Marke Tchibo (siehe Abbildung 2).

Neben Rekrutierungsmessen und Veranstaltungen an Hochschulen organisiert das Unternehmen auch eigene Recruiting-Events. Wichtigstes Beispiel ist der Tchibo Think Tank. Durch klassische Pressearbeit sowie Marketing und Promotion an Hochschulen wurde die Aktion publik gemacht. Zusätzlich bewarb Tchibo den Think Tank über die Online-Portale StudiVZ und WiWi-Online. Mit dieser Veranstaltung werden Innovationskraft und Geschäftssinn von Studenten auf die Probe gestellt und man setzt sich als

Wirkung der Tchibo HR-Kampagne auf potenzielle Einsteiger

Abbildung 2



Arbeitgeber gleichzeitig durch eine individuelle Ansprache ins rechte Licht. Die Teilnehmer haben die Chance, Tchibo-Topmanager von Konzepten für neue Geschäftsfelder, Produktsegmente und Vertriebswege zu überzeugen. Wenn diese über Kreativität hinaus geschäftliches Erfolgspotenzial haben, werden sie umgesetzt. Die Teilnehmer erleben, was die Arbeit bei Tchibo ausmacht: Die Vielfalt der Aufgaben, ein großer Gestaltungsspielraum und die schnelle Umsetzung der Ideen. Grundwerte der Employer Branding-Strategie werden im Rahmen des Think Tanks also deutlich.

Zielgruppengerechte Kommunikation

Um jobsuchende Absolventen und Young

Fünf Regeln für Employer Branding

Employer Brand Management muss sich in großen Unternehmen häufig dem historischen Wachstumsprozess der Organisation anpassen. So unterschiedlich die Unternehmen bezüglich der Strukturierung ihrer strategischen Personalarbeit sind, lassen sich doch folgende Merkmale erfolgreicher Employer Brands festhalten:

1. Eine spezialisierte Employer Brand Management-Funktion sollte im Unternehmen geschaffen werden.
2. Entscheidend ist das persönliche Engagement einer kleinen Gruppe bzw. einer verantwortlichen Einzelperson.

3. Das Selbstverständnis des Employer Brand Managements sollte eher im Bereich Marketing/Kommunikation als im Bereich Personalwesen angesiedelt sein.

4. Die Entwicklung der Grundidee („Brand DNA“) wird unternehmensintern durchgeführt und gesteuert. Agenturen und Dienstleister werden bewusst ausgesucht und gelenkt.

5. Eine harmonische Anbindung des Employer Brand Managements an Corporate Communications, Public Relations und Personalentwicklung sollte gegeben sein.

Quelle: trendence - Das Absolventenbarometer 2007 - Deutsche Business Edition

Professionals wirkungsstark anzusprechen, muss selbstverständlich auch die Karriere-website eines Unternehmens in die Personalmarketingstrategie eingebunden werden. High Potentials informieren sich über potenzielle Arbeitgeber zusehends im Netz. Über die Tchibo-Karrierewebsite können sie sich unkompliziert über ihren zukünftigen Arbeitgeber informieren. Darüber hinaus verfügt der Auftritt über eine internationale Stellenbörse und die Möglichkeit einer Online-Bewerbung. So unterstützt das Karriere-Portal neben dem Employer Branding auch die Effizienzsteigerung des E-Recruitings.

Bei der Internetpräsentation wurde viel Wert auf die Faktoren Nutzerfreundlichkeit und Kandidatenfokussierung gelegt. Folglich unterteilt sich die Tchibo-Karriereseite nach Professionals, Absolventen, Studierenden und Schülern und kanalisiert so die Bewerberkommunikation. Dieses Prinzip wird auch bei der Bewerbung über die Seite weitergeführt: Individuelle Formulare – beispielsweise für Berufserfahrene oder Diplo-

manden – sollen die Kandidaten optimal ansprechen.

Ein ausgewählter Blumenstrauß

Nahezu alle Unternehmen, die bewusst an ihrem Employer Brand arbeiten, sind mit Hochschulen verbunden. Tchibo setzt hier auf eine zielgruppengenaue Ansprache. Zu einigen Hochschulen pflegt das Unternehmen Kontakte und nutzt vor allem Veranstaltungen im kleinen Rahmen, wie die Wfi-Talente Messe an der KU Eichstätt-Ingolstadt oder die Dozenten-Praktiker-Befragung an der Universität Hamburg. Auch auf einschlägigen Karrieremessen wie Bonding und Connecticum ist Tchibo vertreten.

Über die deutschen Grenzen hinaus nimmt Tchibo an der Sance Job Fair der University of Economics Prague oder den Retail Talents Career Days in Palma de Mallorca teil. Vor dem Hintergrund der internationalen Präsenz des Unternehmens – mit vermehrter Suche nach Bewerbern mit profunden Fremdsprachen- und Kulturkenntnissen – wird

dies immer wichtiger.

Ein Klassiker, um Studenten für ein Unternehmen als Arbeitgeber zu begeistern, sind Praktikanten- und Traineeprogramme. Während eines drei- bis sechs-monatigen Praktikums bekommen Studenten bei Tchibo im Grund- oder Hauptstudium erste Einblicke ins Unternehmen. Während eines Trainee-Programms durchlaufen Hochschulabsolventen ebenfalls mehrere Stationen im Unternehmen und wählen zusätzlich einen von fünf Schwerpunktbereichen. Neben dem Einsatz im Tagesgeschäft führen die Trainees in Gruppen eigenverantwortliche Projekte und sie können – wie es die Employer Branding-Strategie beschreibt – genau wie alle Tchibo-Mitarbeiter eigene Ideen einbringen und sie bis zur Umsetzung verfolgen.



Autor
Oliver Viel,
Leiter Bereich Customer
Relationship Management,
Trendence Institut Berlin,
oliver.viel@trendence.de