

BBDO Consulting Suisse AG
Uetlibergstrasse 132
8045 Zürich
Switzerland
T +41.1.457 56 56
F +41.1.457 56 50

BBDO Consulting GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.13 79-8443
F +49.211.13 79-8742
www.bbdo.de

BBDO Consulting GmbH
Hausvogteiplatz 2
10117 Berlin
T +49.30.34 0003-380
F +49.30.34 0003-385
www.bbdo.de

BBDO Consulting GmbH
Sandstraße 33
80335 München
T +49.89.5 4243-0
F +49.89.5 4243-259
www.bbdo.de

BBDO Consulting UK
151 Marylebone Road
London NW1 5QE
United Kingdom
T +44.20.7616-39 37
F +44.20.7616-36 00

BBDO Consulting S. A.
Calle Mesena, 22
28033 Madrid
Spain
T +34.91.384-00 00
F +34.91.384-00 11

Columbia Advisory Group
1285 Avenue of the Americas
New York 10019
United States of America
T +1.212.459-53 23
F +1.212.459-66 45



APRIL 2004

POINT OF VIEW 6

Employer Branding –
Positionierung als attraktiver Arbeitgeber

BBDO Consulting besetzt das Feld der auf marktorientierte Unternehmensführung fokussierten Strategieberatung. Beratungsschwerpunkte sind insbesondere Markenwert- und Kundenwertmanagement sowie die Entwicklung von Vertriebs- und Preisstrategien. Die über 110 Berater an den sieben Standorten Berlin, Düsseldorf, London, Madrid, München, New York und Zürich verfügen über ein umfassendes Know-how aus Beratung und Industrie. Über das internationale BBDO Worldwide Network mit über 345 Büros in 76 Ländern werden zahlreiche Blue-Chip-Klienten national und international betreut.

Inhalt

- 4 **Renaissance des Kampfes um die „richtigen“ Talente**
- 7 **Aufbau einer starken Arbeitgebermarke als zentrales Handlungsfeld**
- 10 **Dimensionen professionellen „Employer Brandings“**
 - 1. Zielgruppenspezifische Bedürfnisse und Präferenzen
 - 2. Wettbewerbsumfeld
 - 3. Markenimage
 - 4. Faktische Angebote
- 16 **Operationalisierung der Arbeitgeberpositionierung**
- 18 **Kontakt**

Renaissance des Kampfes um die „richtigen“ Talente

Das Szenario kehrt analog zum Auf und Ab der Konjunkturzyklen regelmässig wieder: In Zeiten einer drohenden – und noch viel mehr inmitten einer faktischen – Rezession schränken viele Unternehmen ihre Personalmarketingaktivitäten drastisch ein, reduzierten Kapazitäten und Budgets und verzichten im Extremfall sogar vollständig auf Stellenanzeigen. Ein Schritt, der angesichts des verschärften Kostendrucks auf die Unternehmen gleich zweifach nahe liegend erscheint: Erstens ist der eigene Personalbedarf in diesen Zeiten ohnehin rückläufig, der Unternehmensalltag wird durch Umstrukturierungen, Einstellungsstopps und Personalabbau geprägt. Die Personalleiter sind vielmehr als interne Krisenmanager und Outplacement-Experten denn als Talentspäher auf dem Arbeitsmarkt gefragt. Zweitens verführt auch das sich verschiebende Angebot-Nachfrage-Verhältnis zu einer passiven Haltung: Auf die wenigen offenen Stellen kommt eine Vielzahl durchaus qualifizierter Bewerber, die Beweislast verschiebt sich entsprechend. In der Wahrnehmung vieler Führungskräfte müssen die Unternehmen nun nicht mehr um künftige Mitarbeiter kämpfen, sondern können stattdessen aus einem scheinbar nicht enden wollenden Strom von Bewerbern bequem die geeigneten Kandidaten herausfiltern.

Wenn die weniger gewordenen Stellenvakanzen scheinbar so mühelos zu besetzen sind, stellt sich zwangsläufig die Frage nach dem Sinn und vor allem dem Wertbeitrag aktiven Personalmarketings. Zwei zentrale Entwicklungen verdeutlichen aber die Notwendigkeit, sich künftig wieder verstärkt gegenüber potenziellen Mitarbeitern zu profilieren und jetzt die Plattform für die in der Zukunft immer bedeutendere Gewinnung von Managementtalenten zu legen:

Erstens: Rückkehr des „War for Talents“¹

Der als „Kampf um Talente“ bezeichnete Engpass auf dem Markt für qualifizierte Fach- und Führungskräfte hat sich mit Auflösung des Start-up-Booms und der Börseneuphorie zunächst erledigt. Bedingt durch die schwache Konjunkturlage ist selbst die zuvor stark umworbene High-Potential-Zielgruppe bis heute mit einer reduzierten Anzahl an Stellenangeboten konfrontiert. Dieser Einbruch wird rückblickend jedoch eine Episode bilden, da zahlreiche Fakten für einen stetigen Wiederanstieg der Stellenangebote ab 2004 sprechen² und zukünftig eine erneute Knappheit an qualifiziertem Führungsnachwuchs zu erwarten ist (vgl. Abbildung 1): Zum einen kommen durch den kontinuierlichen Geburtenrückgang Talente nicht mehr in der bislang bekannten Quantität nach. Zum anderen sinkt auch die gewohnte Qualität der Absolventen, wie die von der Pisa-Studie offen

¹ Vgl. Studie Human Resources Management 2002/2005 von Cap Gemini Ernst & Young.
² Vgl. Exklusivumfrage von Wirtschaftswoche unter Personal- und Recruitingverantwortlichen der 250 größten deutschen Unternehmen.

gelegten Defizite im Hochschulbereich zeigen. Somit gewinnt zukünftig der „Kampf um Talente“, die das jeweilige Anforderungsprofil des Unternehmens erfüllen, wieder an Schärfe.

Entwicklung des Recruitingmarkts

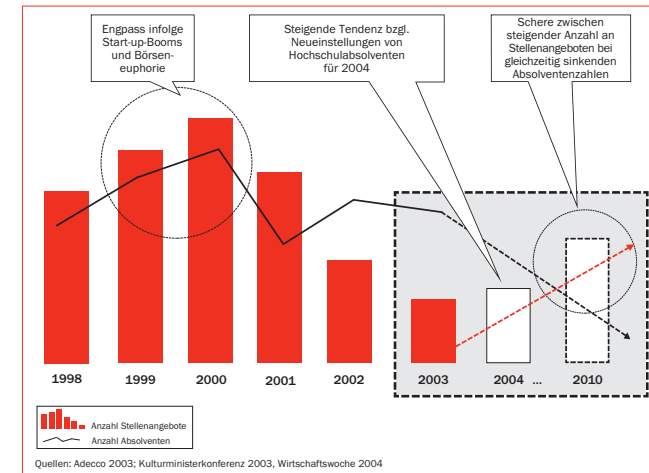


Abbildung 1

Zweitens: Systematische Wertschöpfung

Professionelles Personalmarketing ist nicht zu verwechseln mit inkrementalistischer Personalbeschaffung, bei der die Deckung des kurzfristigen Personalbedarfs im Vordergrund steht. Tatsächlich geht es um den Aufbau einer starken, dauerhaft differenzierenden und in den einschlägigen Arbeitgeberrankings möglichst weit vorne platzierten Arbeitgebermarke.³ Denn spätestens mit der für Ende 2004 erwarteten allgemeinen Konjunkturerholung werden die aus Unternehmenssicht paradiesischen Zeiten als Kunde auf dem Arbeitsmarkt der Vergangenheit angehören: Zum Kunden werden dann wieder die Bewerber, die – hoch qualifiziert, international einsetzbar, fokussiert auf Managementfunktionen – sich ihren Arbeitgeber aussuchen können. Aufgrund ihrer elementaren Bedeutung als eine der Zukunftsressourcen werden sie stärker umworben als je zuvor; die breite Masse hingegen wird sich weiterhin mit einem Markt, der eher von einem Über- als einem Unterangebot an Bewerbern geprägt ist, auseinandersetzen müssen.

³ Vgl. Nationale und internationale Arbeitgeberrankings von trendence, Universum, access etc.

Eine solche Zweiklassengesellschaft wird auch auf der anderen Marktseite entstehen: Die Unternehmen, die es zuvor versäumt haben, sich spitz zu positionieren und eine zugkräftige Marke als Arbeitgeber aufzubauen, werden im Kampf um die attraktiven Zielgruppen weit gehend chancenlos sein. Sie tauchen während der Orientierungs- und Suchphase nicht mehr auf dem Radarschirm („relevant set“) der Talente auf, zudem bieten sie keinen echten Mehrwert für einen karriereorientierten Lebenslauf. Für Unternehmen, die weder auf Ebene der Budgetallokation noch auf Ebene der Massnahmenplanung zwischen „breitem“ und „spitzem“ Personalmarketing differenzieren, schmälern ihre Chancen also beträchtlich. Wer aber antizyklisch investiert und sich mit einer starken Arbeitgebermarke gegenüber den richtigen Zielgruppen positioniert, wird am unmittelbarsten von dem nächsten Konjunkturschub profitieren und in den nächsten Jahren ganz massgeblich zu den Gewinnern zählen.

Aufbau einer starken Arbeitgebermarke als zentrales Handlungsfeld

Eine starke Arbeitgebermarke schafft einen signifikanten Wertbeitrag: Sie fungiert als qualifizierendes Element gegenüber den Talenten der Zukunft und sichert die Chance, auch in einem neuen „War for Talents“ zu bestehen. Sie dient als Attraktivitätskredit in Zeiten kurzfristiger unternehmerischer Krisen und eröffnet vor allem die Chance – auch bei in der Summe stabil bleibender oder gar reduzierter Mitarbeiterzahl – den Grad an qualifizierten Mitarbeitern permanent zu erhöhen.

Der Begriff „Employer Branding“ wurde erstmals von Michael D. Bekins, Chief Operating Officer von Korn/Ferry International, im Rahmen des Weltwirtschaftsforums in Davos 2001 geprägt: „Weil das Humankapital für die Schaffung des Shareholder Values immer wichtiger wird, muss das Top-Management in Analogie zu Konsumgütermarken ‚Employer Brands‘ entwickeln, die die besten Talente anziehen.“⁴

Der Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke ist selbstverständlich zeit- und kostenintensiver als das opportunistische Schalten von Personalanzeigen, verspricht aber auch einen deutlich höheren und nachhaltigeren „Profit“. Entscheidend allerdings ist die tendenzielle Entkopplung der Markenpflege bzw. des Markenaufbaus von konjunkturellen Momentaufnahmen. Keineswegs geht es dabei um eine hektische Steigerung der Aktivitäten und Budgets nach dem Giesskannenprinzip. Ganz im Gegenteil: Im Kern stehen die systematische Identifikation der für die Unternehmensentwicklung priorisierten Zielgruppen und Werbertypen, die Entwicklung geeigneter Massnahmen zur Steigerung der Attraktivität des eigenen Unternehmens bei diesen Zielgruppen und eine entsprechend differenzierte Gewichtung der relevanten Budgets und Massnahmen. Bereits die auf dieser Analysebasis erfolgende Umschichtung bisheriger Aufwendungen verspricht einen deutlichen Zugewinn bei Effektivität wie Effizienz.

⁴ Vgl. Der Standard, 03.02.2001.

Wie gut oder schlecht es einem Unternehmen gelingt, seine allgemeine Markenbekanntheit konkret für den Auftritt als Arbeitgeber zu nutzen, zeigt der Employer Brand Screen. Durch die Ermittlung der Abschmelzraten von Stufe zu Stufe lassen sich die Schwachstellen und zugleich entscheidende Ansatzpunkte zur Verbesserung ableiten. So zeigt das Beispiel eines Unternehmens der Transport- und Logistikbranche eine hohe Abschmelzrate von Marken- zu Arbeitgeberimage (vgl. Abbildung 2). Diese Schwachstelle lässt sich durch verschiedene Faktoren erklären: Zum einen haben es Unternehmen mit attraktiven Produkten und Dienstleistungen – wie Automobil- und Konsumgüterhersteller – in der Gunst verschiedener Bewerberzielgruppen oftmals leichter als Unternehmen mit weniger prestigeträchtigen Produkten und Dienstleistungen. Zum anderen finden sich Unternehmen in grundsätzlich beliebten Branchen selbstverständlich eher auf den vorderen Plätzen von Arbeitgeber rankings wieder als Unternehmen in Branchen mit Imagenachteil.

Branchenbeispiele für Employer Brand Screen

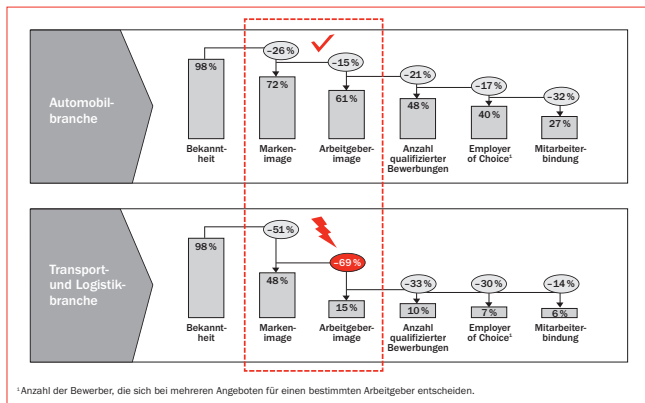


Abbildung 2

Die Tatsache, dass Unternehmens- und Arbeitgeberimage zunächst weitgehend unabhängige Dimensionen sind, verdeutlichen die jeweiligen Rankings der beliebtesten Arbeitgeber (vgl. Abbildung 3). Unabhängig davon, dass unterschiedliche Zielgruppen befragt werden – Manager, Meinungsbildner und Kunden hier, Studenten oder Hochschulabsolventen dort – wird die Notwendigkeit des Marken- und Imagetransfers deutlich. Eine starke Unternehmensmarke ist für die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber zwar eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung.

Unternehmens- und Arbeitgeberimage

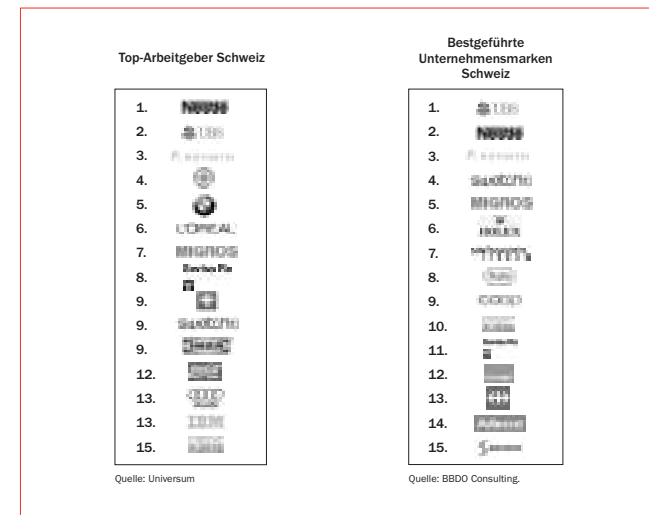


Abbildung 3

Trotz der mal mehr, mal weniger erfolgreichen Investitionen in die allgemeine Markenpositionierung besteht für nahezu alle Unternehmen dringender und kontinuierlicher Handlungsbedarf, ein spitzes, glaubwürdiges und differenzierendes Arbeitgeberprofil aufzubauen und mit gezielten Personalmarketingmassnahmen in den Köpfen verschiedener Bewerberzielgruppen zu verankern.

Dimensionen professionellen „Employer Brandings“

Im Rahmen der Entwicklung einer überlegenen Arbeitgeberpositionierung sind vier zentrale Faktoren einzubeziehen (vgl. Abbildung 4):

- Zielgruppenspezifische Kerntreiber bei der Arbeitgeberwahl
- Differenzierende Positionierung gegenüber dem direkten und indirekten Wettbewerbsumfeld
- Konsistenz von Marken- und Arbeitgeberimage
- Einlösbarkeit der Arbeitgeberpositionierung durch faktische Angebote

Ansatz von BBDO Consulting zur Entwicklung einer Arbeitgeberpositionierung

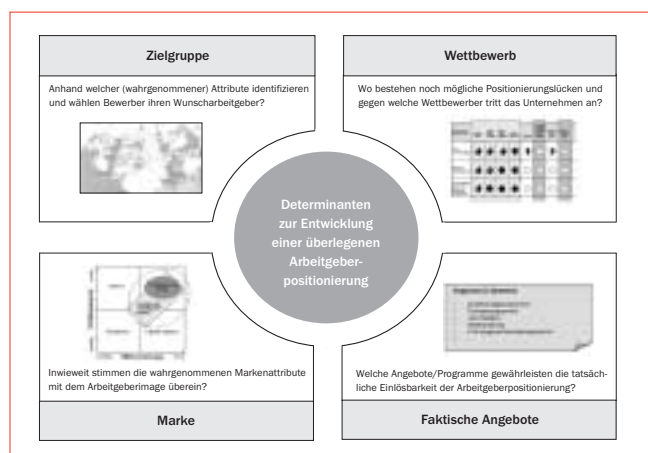


Abbildung 4

Die detaillierte Analyse und Berücksichtigung dieser vier Faktoren führt zur Ableitung einer Arbeitgeberpositionierung, die sich durch hohe Zielgruppenrelevanz, Wettbewerbsdifferenzierung sowie Glaubwürdigkeit auszeichnet.

1. Zielgruppenspezifische Bedürfnisse und Präferenzen

Eine Arbeitgeberpositionierung wendet sich an verschiedene Zielgruppen wie Auszubildende, Hochschulabsolventen, MBA-Absolventen, Young Professionals oder Führungskräfte, die sich hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und Erwartungen an einen Arbeitgeber unterscheiden. Daher ist es wichtig, auf die einzelnen Zielgruppenspezifika näher einzugehen:

- **Attraktivität der Branche**
- **Kerntreiber zur Wahl des präferierten Arbeitgebers**
- **Informationsverhalten der Bewerber**

Zum Teil lassen sich diese Informationen aus am Markt verfügbarem Sekundärmaterial wie z. B. Arbeitgeberrankings gewinnen. Eine Validierung und Ergänzung dieser Daten über Primärforschung ist jedoch dringend anzuraten, da diese wertvolle Einblicke in die Entscheidungskriterien zur Wahl des präferierten Arbeitgebers bei den verschiedenen Bewerbergruppen gibt.

Erkenntnisse zur **Branchenattraktivität** sind bereits ein erster Indikator für den erforderlichen Aufwand zur Etablierung eines bestimmten Arbeitgeberimages. So verwundert es kaum, dass zahlreiche Unternehmen der Unternehmensberatungsbranche – welcher MBA-Absolventen die höchste Attraktivität zusprechen – auch das Ranking der beliebtesten MBA-Arbeitgeber anführen. Herausfordernder wird die Aufgabe jedoch dann, wenn die Branche in den Augen der Zielgruppe unattraktiv ist oder eine stark polarisierende Wirkung aufweist, wie es beispielsweise bei der Bankenbranche der Fall ist.⁵

Einen weiteren zentralen Analysepunkt stellen die **Kerntreiber für die Wahl des bevorzugten Arbeitgebers** dar, die sich anhand einer Vierfeldermatrix gliedern lassen (vgl. Abbildung 5):

⁵ Vgl. access 2002: Absolventenstudie.

Kerntreiber für die Arbeitgeberwahl

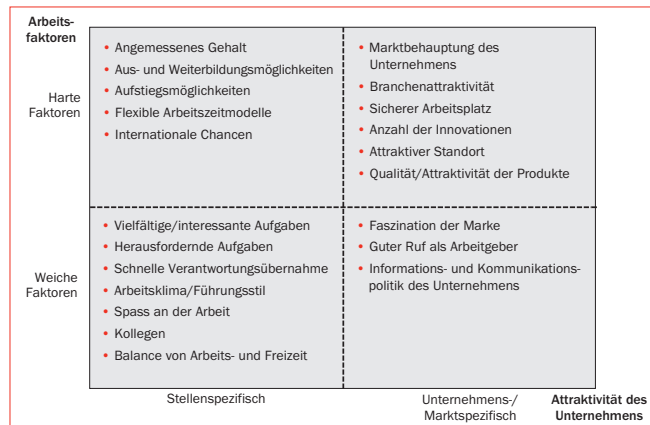


Abbildung 5

Als zielgruppenübergreifende Gemeinsamkeit stellen zahlreiche Studien eine untergeordnete Rolle von unternehmensspezifischen und weichen Faktoren, wie z. B. Informationspolitik des Unternehmens, fest. Ansonsten zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede in den Präferenzen der einzelnen Zielgruppen. Während beispielsweise MBA-Absolventen in erster Linie auf ein angemessenes Gehalt und internationale Karrierechancen Wert legen, dominiert bei Young Professionals der Wunsch nach vielfältigen Aufgaben. Daher ist eine Identifizierung und Priorisierung der Faktoren für die Arbeitgeberwahl wichtig, um die Arbeitgeberpositionierung optimal auf die jeweilige Zielgruppe zuzuschneiden.

Das Wissen über das Informationsverhalten der Bewerber erleichtert Arbeitgebern die Auswahl der geeigneten Medien zur Kommunikation ihrer Positionierung. Am häufigsten nutzen alle Zielgruppen persönliche Informationsquellen, wie etwa Bekannte im Unternehmen oder absolvierte Praktika. Ferner nimmt die Bedeutung von Online-Jobbörsen stetig zu.⁶

2. Wettbewerbsumfeld

Eine tief gehende Wettbewerbsanalyse verfolgt zwei Kernziele: Zunächst die Bestimmung der jeweiligen „Personalmarketing-Wettbewerber“ und anschliessend die Identifizierung von derzeit noch bestehenden Positionierungslücken zur Kommunikation von Nutzenversprechen.

Die Definition des Wettbewerbsumfelds sollte neben Arbeitgebern der eigenen bzw. verwandter Branchen auch vergleichbare Arbeitgeber aus anderen Industrien umfassen. Denn gerade bei den qualifizierten Bewerbern ist die Fokussierung auf bestimmte Stellenprofile stärker als die Fixierung auf bestimmte Branchen, entsprechend industrieflexibel agieren sie in der ersten Sichtungsphase. Ein führendes, international tätiges Versicherungsunternehmen zieht neben den Kernwettbewerbern aus der Versicherungsbranche sowie Banken- und Asset-Management-Branche entsprechend auch internationale Top-Arbeitgeber aus der Dienstleistungs- oder Unternehmensberatungsbranche in seine Betrachtung mit ein.

Eine Analyse der aktuellen Wettbewerbsauftritte in Form von Anzeigen, Broschüren, Internet etc. gibt einen Überblick zum Grad der Belegung von Arbeitgebernutzenversprechen bzw. -attributen. Daraus lassen sich Hygienefaktoren – d. h. Nutzenversprechen ohne Differenzierungspotenzial, die der Bewerber als selbstverständlich erachtet – sowie Positionierungslücken (sog. „weisse Flecken“) erkennen (vgl. Abbildung 6). In den meisten Fällen sind Weiterbildung, Internationalität, interessante Aufgaben und ein angenehmes Arbeitsklima bereits quantitativ stark belegte Nutzenversprechen.

⁶ Vgl. Universum 2003: MBA survey; trendence 2002: Young Professionals-Studie; access: 2002: Absolventenstudie; trendence 2003: Abiturierstudie.

Wettbewerbsanalyse zur Identifizierung von Positionierungslücken

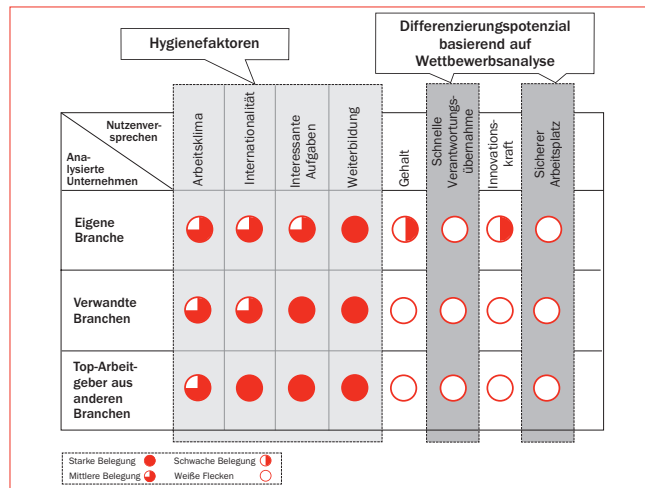


Abbildung 6

3. Markenimage

Zur Etablierung eines stimmigen Unternehmensbildes gegenüber Kunden und potenziellen Bewerberzielgruppen ist das effektive Zusammenspiel von Marken- und Personalmarketingkommunikation entscheidend. Letztere sollte in jedem Fall auf den wahrgenommenen Stärken der Markenpositionierung aufbauen und vor allem auch Elemente der Soll-Positionierung abbilden. Denn absolut kontraproduktiv ist die Entwicklung einer Arbeitgebermarke, die sich eindimensional an den Anforderungen von Zielgruppen und Wettbewerb ausrichtet und dabei die unternehmerische Realität vollkommen ausblendet. Eine unabhängig von der allgemeinen Markenkommunikation entwickelte Personalmarketingkommunikation wäre nicht nur ineffizient, sie würde vor allem auch die mittelfristige Glaubwürdigkeit gegenüber potenziellen – wie natürlich auch gegenüber bereits vorhandenen Mitarbeitern – schwächen: Eine zu grosse Kluft zwischen dem formulierten Leistungsversprechen als Arbeitgeber und der faktischen Unternehmenskultur, Markenphilosophie und auch den tatsächlichen Stellenprofilen gehört zu den absoluten Kardinalsfehlern. Die vermeintlichen „quick wins“ werden von mittelfristigen Schäden deutlich übertroffen.

Sinnvoll hingegen ist die Nutzung der Personalmarketingkommunikation zur Profilierung vorhandener, bislang aber nicht ausdrücklich dargestellter Unternehmensstärken. Lerneffekte und positive Niederschläge werden aufgrund der im Vergleich fokussierten und relativ homogenen Zielgruppe deutlich schneller zu erreichen sein als in der Verbesserung des allgemeinen Unternehmensimages. In jedem Fall ist für das sinnvolle Zusammenspiel zwischen Markenkommunikation und Personalmarketing eine regelmässige Abstimmung zwischen den jeweiligen Verantwortlichen notwendig.

4. Faktische Angebote

Zur Vermeidung der skizzierten Diskrepanz zwischen kommuniziertem Leistungsversprechen und tatsächlicher Leistungserfüllung sollte die Arbeitgeberpositionierung durch entsprechende faktische Angebote und Leistungen erfüllbar sein. Das Versprechen eines „internationalen Arbeitsumfeldes“ etwa suggeriert internationale Austauschprogramme, länderübergreifende Projektteams oder eine internationale ‚University‘. Positioniert sich ein Arbeitgeber rund um das Thema „Vielseitigkeit der Aufgaben“, sollten auch in der Unternehmenspraxis zumindest Möglichkeiten zu Job Rotation, Job Enrichment oder Mitarbeit in interdisziplinären Projektteams existieren.

Eine fehlende bzw. mangelhafte Einlösung des Arbeitgebernutzenversprechens (sog. „Over-Promising“) führt zu enttäuschten Erwartungen der Bewerber und kann das Arbeitgeberimage dauerhaft schädigen. Umgekehrt kommunizieren einige Unternehmen – häufig das Ergebnis fehlender Abstimmung von Personalmarketing und Personalabteilung – ihre vorhandenen Angebote nicht oder nicht ausreichend prägnant und lassen auf diese Weise wertvolles Differenzierungspotenzial ungenutzt (sog. „Under-Promising“).

Operationalisierung der Arbeitgeberpositionierung

Ein „Markensteckbrief“ fasst die Ergebnisse aus Zielgruppen- und Wettbewerbsanalyse sowie aus dem Abgleich von Personalmarketingkommunikation mit Marken- und Angebotskommunikation zusammen. Zusätzlich zum Status quo enthält er als eine Art „Kurz-Briefing“ die folgenden Punkte:

- **Kernziel** (z. B. Ausbau des Images als global agierender und wachstumsstarker Arbeitgeber für die MBA-Zielgruppe)
- **Strategie** (z. B. Nutzung der starken Marktstellung in bestimmten Geschäftsfeldern oder Übertragung von ausgeprägten Markenstärken auf die Arbeitgeberpositionierung)
- **Regionen** (z. B. Implementierung der Arbeitgeberpositionierung in Europa, USA etc.)

Aus dem Markensteckbrief erfolgt im nächsten Schritt die faktenbasierte Ableitung einer differenzierenden, zielgruppenrelevanten und glaubwürdigen Arbeitgeberpositionierung. Diese setzt sich stets aus drei Kernbestandteilen zusammen:

- dem **einzigartigen Nutzenversprechen**, welches der Arbeitgeber den Bewerbern kommuniziert,
- dem **Reason-to-believe**, welcher das Kernnutzenversprechen mit funktionalen Attributen glaubhaft begründet sowie
- der **Tonalität**, welche die Persönlichkeit der Arbeitgebermarke mit emotionalen Attributen beschreibt.

Eine entwickelte Arbeitgeberpositionierung entfaltet nur dann ihre vorgesehene Wirkung auf dem Bewerbermarkt, wenn eine konsequente Umsetzung in einem integrierten Personalmarketingmix erfolgt (vgl. Abbildung 7). Dabei ist eine ausgewogene Mischung aus Above- und Below-the-Line-Massnahmen optimal.

Um eine konsistente Above-the-Line-Kommunikation sicherzustellen, erfolgt zunächst der Transfer des Arbeitgeberleistungsversprechens in ein detailliertes Kommunikationsbriefing. Dieses liefert der ausführenden Agentur notwendige Informationen zur kreativen Umsetzung der Positionierung in Recruitinganzeigen, Recruitingbroschüren, Online-Jobbörsen sowie einem professionellen Internetauftritt des Unternehmens. Darüber hinaus stellt die gezielte Umsetzung der Arbeitgeberpositionierung in Below-the-Line-Massnahmen eine hervorragende Ergänzung dar: sie bieten dem Unternehmen die Chance, sich hautnah als Arbeitgeber zu präsentieren und durch persönlichen Kontakt einen tiefgehenden Eindruck bei den Bewerbern zu hinterlassen. Hierbei sind insbesondere Karrieremessen, Absolventenkongresse oder ein gezieltes (Hoch-)Schulmarketing zu erwähnen.

Umsetzung der Arbeitgeberpositionierung in einen integrierten Personalmarketingmix

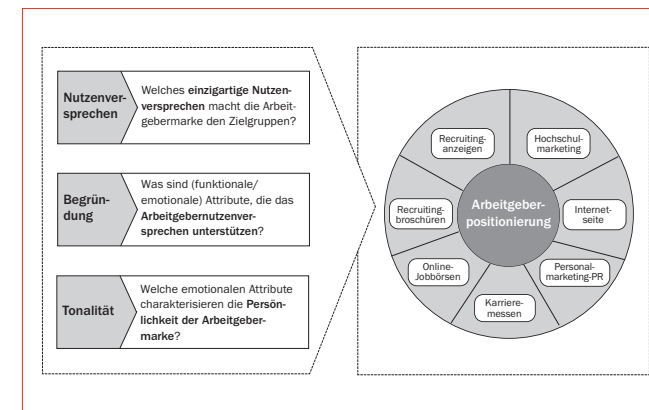


Abbildung 7

Die Anstrengungen für den Aufbau einer Arbeitgebermarke zahlen sich mit Blick auf den kommenden Wettbewerb um qualifizierten Führungsnachwuchs in jedem Fall aus. Sie ist der Garant, auf Anbieterseite zu den Gewinnern des einsetzenden Differenzierungsprozesses zwischen „breitem“ und „spitzem“ Personalmarketing zu gehören. Sie ist damit auch einer der Garanten, bestens für eine Zukunft gewappnet zu sein, in der die Qualität des eigenen Personals zu einer der entscheidenden Ressourcen wird.

Kontakt

BBDO Consulting Suisse AG
Uetlibergstrasse 132
8045 Zürich

Achim Wirtz
Managing Partner
T +41.1.457-5600
E-Mail: achim.wirtz@bbdo-consulting.com

Dr. Sandro C. Principe
Managing Partner
T +41.1.457-5601
E-Mail: sandro.principe@bbdo-consulting.com

Herausgeber

BBDO Consulting Suisse AG

Achim Wirtz

Dr. Sandro C. Principe

Uetlibergstrasse 132

8045 Zürich

T +41.1.457-5656

F +41.1.457-5650