TECHNISCHE UNIVERSITÄT CHEMNITZ

Die Identität der Arbeitgebermarke

Eine explorative Studie zur Entwicklung eines Modells der Arbeitgebermarke

von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Chemnitz genehmigte Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)

vorgelegt von Friederike von Redwitz, geboren am 20.10.1981 in Ulm

Tag der Einreichung: 26.5.2016

Gutachter:

Prof. Dr. Cornelia Zanger, Technische Universität Chemnitz

Prof. Dr. Ulla Meister, Hochschule Mittweida

Tag der Verteidigung: 13.7.2016

Bibliographische Beschreibung

Titel: Die Identität der Arbeitgebermarke – Eine explorative Studie zur Entwicklung eines Modells der Arbeitgebermarke

Verfasserin: Friederike von Redwitz

Jahr: 2016

Art der Arbeit: Dissertation an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Chemnitz

Umfang: 251 Seiten, 655 Literaturzitate, 154 Literaturquellen, 30 Abbildungen, 2 Anlagen

Kurzbeschreibung:

Bereits seit einigen Jahren wird das Konzept des Employer Branding in Unternehmen diskutiert und eingesetzt. Auf wissenschaftlicher Seite fehlte dem Konzept jedoch bis vor wenigen Jahren noch jegliche wissenschaftliche Fundierung. Auch die Identität der Arbeitgebermarke konnte bislang nicht eindeutig ermittelt und dargestellt werden. Das theoretische Ziel dieser Arbeit war es daher, ein umfassendes, exploratives Modell der Arbeitgebermarke zu entwickeln und dadurch eine Lücke in der bestehenden Forschung zur Arbeitgebermarke zu schließen. Zunächst wurde auf Basis der bestehenden Forschungsergebnisse zur Markenidentität ein Ausgangsmodell der Identität der Arbeitgebermarke festgelegt. Mithilfe eines qualitativen Forschungsansatzes konnten dann die einzelnen Bestandteile der Arbeitgebermarke identifiziert und beschrieben werden. Das Ergebnis ist ein detailliertes Modell der Arbeitgebermarke, das nun in der weiteren Forschung, aber auch in der Praxis eingesetzt werden kann. Das praktische Ziel der Arbeit war es, das definierte Modell anhand einer Fallstudie zu erproben und somit die Arbeitgebermarke eines konkreten Unternehmens detailliert zu erheben. Das beschriebene Modell der Arbeitgebermarke ermöglichte es, alle Aspekte, die in Zusammenhang mit der untersuchten Arbeitgebermarke genannt wurden, zuzuordnen, und hat somit seine Vollständigkeit und Anwendbarkeit in der Praxis bewiesen. Das methodische Ziel der vorliegenden Arbeit war es schließlich, eine Untersuchungsweise zu definieren, die es ermöglichte, das theoretische sowie das praktische Ziel dieser Arbeit zu erreichen. Zu diesem Zweck wurde ein qualitativer Ansatz gewählt, der gerade zur Theoriebildung besonders geeignet ist.

Schlagworte: Employer Branding, Arbeitgebermarke, Identität der Arbeitgebermarke, Modell der Arbeitgebermarke, Personalmarketing

Vorwort

Was zeichnet eigentlich einen guten Arbeitgeber aus? Wie finde ich so einen Arbeitgeber? Und wenn ich ihn gefunden habe, wie bekomme ich dort auch noch meinen Traum-Job? Derartige Fragen stellt sich jeder im Berufsleben stehende oder ins Berufsleben startende Mensch früher oder später. Für ein Unternehmen drehen sich die Fragen jedoch um: Was zeichnet einen guten Mitarbeiter aus? Wie finde ich so einen guten Mitarbeiter? Und wenn ich ihn gefunden habe, wie kann ich ihn überzeugen, einen Vertrag mit unserem Unternehmen zu unterschreiben und möglichst lange bei uns zu bleiben? Das Untersuchungsobjekt „Arbeitgeber“ ist besonders interessant und relevant, weil die allermeisten Menschen damit in Berührung kommen, sich darüber Gedanken machen und Meinungen bilden.

Auch mich faszinierte der „Arbeitgeber“ nicht nur als die Organisation, bei der ich mir meinen Lebensunterhalt verdiene, sondern auch als Konstrukt, das sich betrachten und analysieren lässt. Besonders die Verbindung des Konstrukts „Arbeitgeber“ mit den klassischen Marketingkonzepten fand ich überaus interessant, weshalb ich mich näher damit befassen wollte. So entstand im Rahmen meiner berufsbegleitenden Promotion am Lehrstuhl für Marketing der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Chemnitz die vorliegende Arbeit.

Ich möchte mich bei allen, die mir bei der Erstellung dieser Arbeit zur Seite gestanden sind, ganz herzlich bedanken. Ein besonders großer Dank gebührt meiner Doktormutter Frau Prof. Dr. Cornelia Zanger, Professorin für Marketing und Handelsbetriebslehre an der Technischen Universität Chemnitz. Sie hat mich stets unterstützt, mir wertvolle Denkanstöße gegeben und mich stets ermutigt, am „Projekt Promotion“ festzuhalten und es immer weiter voranzutreiben.

Herzlichen Dank auch an Frau Prof. Dr. Ulla Meister, Professorin für Allgemeine BWL, Unternehmens- und Personalführung an der Hochschule Mittweida, die sich bereit erklärt hat, das Zweitgutachten zu erstellen.

Ebenfalls danken möchte ich dem Unternehmen Schaeffler AG und allen Mitarbeitern des Unternehmens, die mir ihre Zeit geschenkt und ihre Gedanken mit mir geteilt haben. Mein Dank gilt auch den weiteren Mitarbeitern von Schaeffler, die mich in Herzogenaurach oder bei der Recruiting-Messe in Stuttgart so freundlich willkommen geheißen haben. Ganz besonders möchte ich mich aber bei Frau Rita Rohmfeld, Employer Branding bei Schaeffler,

bedanken. Ohne sie und ihre freundliche und engagierte Unterstützung wäre meine empirische Untersuchung nicht möglich gewesen.

Friederike von Redwitz

Inhaltsverzeichnis

Bibliographische Beschreibung ..... **I**
Vorwort ..... **III**
Inhaltsverzeichnis ..... **V**
Abbildungsverzeichnis ..... **X**
Tabellenverzeichnis ..... **XII**
Abkürzungsverzeichnis ..... **XIII**
Symbolverzeichnis ..... **XIII**
Verzeichnis der aufgeführten Gesetzestexte ..... **XIII**
A Einleitung **1**
1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit 1
2 Aufbau der Arbeit 4
B Das Konzept der Arbeitgebermarke und ihre Bedeutung für die Unternehmen **7**
1 Employer Branding – ein HR- oder ein Marketing-Thema? 7
2 Einordnung der Arbeitgebermarke in die Markenhierarchie einer Organisation 7
3 Definitionen der Arbeitgebermarke und des Employer Branding: Stand der Forschung 12
3.1 Begriffsverständnis der Marke 12
3.2 Überblick über die Ansätze der Markenführung 13
3.3 Ausgewählte Definitionen der Arbeitgebermarke 15
3.4 Definition des Arbeitgeberimages 17
3.5 Ausgewählte Definitionen des Employer Branding 17
4 Ziele und Zielgruppen des Employer Branding 20
5 Funktionen der Arbeitgebermarke 23
5.1 Funktionen der Arbeitgebermarke aus Sicht von Arbeitnehmern und Arbeitsuchenden 24
5.2 Funktionen der Arbeitgebermarke aus Arbeitgebersicht 27
6 Management der Arbeitgebermarke 30
6.1 Zielgruppendefinition 31
6.2 Situationsanalyse: Selbst- und Fremdbild der Arbeitgebermarke 31
6.3 Entwicklung der markenstrategischen Ziele 33
6.4 Festlegung des Marketingkonzepts mit den Instrumenten des Employer Branding 34
6.5 Evaluation der Employer Branding-Aktivitäten 37
7 Verhalten bei der Arbeitgeberwahl 44
7.1 Wahrnehmung von Arbeitgeberinformationen 45

7.2 Bildung der Verhaltensabsicht ... 46
7.3 Der Entscheidungsprozess bei der Arbeitgeberwahl ... 47
C Identitätsorientiertes Markenmanagement als Grundlage für die Entwicklung eines Modells der Arbeitgebermarke ... 51
1 Das Grundkonzept eines identitätsorientierten Markenmanagements ... 51
2 Annährung an die Markenidentität ... 52
3 Die Erfassung der Markenidentität ... 56
3.1 Das Markenidentitätsprisma nach Kapferer ... 56
3.2 Der Markenidentitätsansatz nach Aaker ... 58
3.3 Der Markenidentitätsansatz nach De Chernatony ... 59
3.4 Der Markenidentitätsansatz nach Burmann et al. ... 61
3.5 Der Markenidentitätsansatz nach Meffert ... 63
3.6 Der Markenidentitätsansatz nach Esch ... 65
3.7 Die Bestandteile der Markenidentität: Ein Vergleich ... 67
3.8 Auswahl des geeigneten Ansatzes ... 71
D Theoretische Untersuchung der Identität der Arbeitgebermarke ... 75
1 Entwicklung einer eigenen Definition der Arbeitgebermarke ... 75
2 Die Identität der Arbeitgebermarke: Stand der Forschung ... 76
2.1 Ansatz nach Ambler und Barrow ... 76
2.2 Ansatz nach Lievens und Highhouse ... 77
2.3 Ansatz nach Backhaus und Tickoo ... 78
2.4 Ansatz nach Barrow und Mosley ... 79
2.5 Ansatz nach Maroko und Uncles ... 82
2.6 Ansatz nach Böttger ... 84
2.7 Diskussion der vorgestellten Ansätze ... 84
3 Die Identität der Arbeitgebermarke: Arbeitsmodell für die empirische Untersuchung ... 88
E Qualitative Forschung und Forschungsdesign dieser Arbeit ... 90
1 Begründung der Wahl eines qualitativen Ansatzes ... 90
2 Grundprinzipien des qualitativen Forschungsprozesses ... 91
3 Die Beschreibung der Fallstudie und der gewählten Interviewpartner ... 93
3.1 Das untersuchte Unternehmen: Die Schaeffler AG ... 93
3.2 Die Interviewpartner ... 95
4 Erhebungsverfahren: Das problemzentrierte Interview ... 98
4.1 Die Grundprinzipien des problemzentrierten Interviews ... 98
4.2 Die Instrumente des problemzentrierten Interviews ... 100

4.3 Die Durchführung der problemzentrierten Interviews ... 101
5 Aufbereitungsverfahren: Die wörtliche Transkription ... 102
6 Auswertungsverfahren: Die qualitative Inhaltsanalyse ... 104
6.1 Inhaltsanalytisches Ablaufmodell ... 105
6.2 Die Analysetechniken der qualitativen Inhaltsanalyse ... 108
6.3 Festlegung der Analysetechnik und Beschreibung des konkreten Ablaufs: ... 109
7 Darstellung der Ergebnisse qualitativer Forschung ... 114
8 Gütekriterien des qualitativen Forschungsprozesses ... 115
F Entwicklung eines identitätsorientierten Modells der Arbeitgebermarke ... 119
1 Der Markennutzen der Arbeitgebermarke ... 119
1.1 Vergütung ... 119
1.2 Aufgaben ... 120
1.3 Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten ... 121
1.4 HR-Prozesse und -Themen ... 123
1.5 Zusammenfassung des Elements Markennutzen ... 125
2 Die Markentonalität der Arbeitgebermarke ... 125
2.1 Unternehmenskultur ... 126
2.2 Charakteristika der Mitarbeiterschaft ... 128
2.3 Charakteristika des Unternehmens ... 129
2.4 Persönliche Erfahrungen ... 130
2.5 Zusammenfassung des Elements Markentonalität ... 130
3 Die Markeneigenschaften der Arbeitgebermarke ... 131
3.1 Branche ... 131
3.2 Standort ... 131
3.3 Produkte ... 132
3.4 Organisation ... 133
3.5 Wirtschaftlicher Erfolg und Finanzsituation ... 134
3.6 Unternehmensstrategie ... 135
3.7 Zusammenfassung des Elements Markeneigenschaften ... 136
4 Die Markendarstellung der Arbeitgebermarke ... 136
4.1 Bekanntheit ... 136
4.2 Reputation ... 137
4.3 Marketing und Kommunikation ... 138
4.4 Zusammenfassung des Elements Markendarstellung ... 139
5 Der Markenkern der Arbeitgebermarke ... 139
6 Zusammenfassung: Das identitätsorientierte Modell der Arbeitgebermarke ... 140

G Fallstudie: Die Identität der Arbeitgebermarke Schaeffler 142
1 Der Markennutzen der Arbeitgebermarke Schaeffler 142
1.1 Vergütung 142
1.2 Aufgaben 144
1.3 HR-Prozesse und -Themen 146
1.4 Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten 152
2 Die Markentonalität der Arbeitgebermarke Schaeffler 158
2.1 Unternehmenskultur 158
2.2 Charakteristika des Unternehmens 164
2.3 Charakteristika der Mitarbeiterschaft 165
2.4 Persönliche Erfahrungen mit der Arbeitgebermarke 167
3 Die Markeneigenschaften der Arbeitgebermarke Schaeffler 168
3.1 Organisation 168
3.2 Produkte 173
3.3 Standort 177
3.4 Unternehmensstrategie 179
3.5 Wirtschaftlicher Erfolg und Finanzsituation 181
3.6 Branche 183
4 Die Markendarstellung der Arbeitgebermarke Schaeffler 184
4.1 Marketing und Kommunikation 184
4.2 Bekanntheit 189
4.3 Reputation 192
5 Der Markenkern der Arbeitgebermarke Schaeffler 192
5.1 Festlegung der Vorgehensweise für die Definition des Markenkerns 192
5.2 Die Bestandteile des Markenkerns der Arbeitgebermarke Schaeffler 194
6 Zuständigkeiten in Bezug auf die Arbeitgebermarke 197
7 Empfehlungen für das Unternehmen Schaeffler 198
H Zusammenfassung der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf 208
1 Überblick über die einzelnen Kapitel der Arbeit 208
2 Zusammenfassung der Ergebnisse der theoretischen, methodischen und praktischen Zielsetzungen 210
3 Abschließende Kritik und zukünftiger Forschungsbedarf 212
Literaturverzeichnis 215
Anhang 232
1 Anhang 1: Interviewleitfaden für die Befragung der Schaeffler-Mitarbeiter 232
2 Anhang 2: Interviewleitfaden für die Befragung der Studenten 233

Selbständigkeitserklärung 236

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit 6
Abbildung 2: Stakeholderspezifische Ausprägungen der Unternehmensmarke 9
Abbildung 3: Ziele des Employer Branding 23
Abbildung 4: Managementprozess der Arbeitgebermarke 31
Abbildung 5: GAP-Modell der identitätsorientierten Führung einer Arbeitgebermarke 32
Abbildung 6: Wichtige Instrumente des Employer Branding 37
Abbildung 7: Grobschema des S-O-R-Modells 45
Abbildung 8: Entscheidungsprozess bei der Arbeitgeberwahl 49
Abbildung 9: Modell des Verhaltens von potenziellen und aktuellen Arbeitnehmern50
Abbildung 10: Schematische Darstellung eines identitätsorientierten Markenmanagements 52
Abbildung 11: Markenidentitätsprisma nach Kapferer 56
Abbildung 12: Die Markenidentität nach Aaker 59
Abbildung 13: Markenidentität nach De Chernatony 61
Abbildung 14: Das Zusammenspiel von Markenidentität und Markenimage nach Burmann et al. 63
Abbildung 15: Markenidentität und Markenimage nach Meffert 65
Abbildung 16: Markensteuerrad nach Esch 67
Abbildung 17: Ausgangsmodell für die Entwicklung eines identitätsorientierten Modells der Arbeitgebermarke 74
Abbildung 18: The Employer Brand Platform 82
Abbildung 19: Die Komponenten der Unternehmensmarke inklusive Arbeitgebermarke nach Böttger 84
Abbildung 20: Identitätsorientierte Darstellung der Arbeitgebermarke: Arbeitsmodell für die empirische Untersuchung dieser Arbeit 89
Abbildung 21: Auszug aus dem Leitfaden zur Befragung der Mitarbeiter der Schaeffler AG 100
Abbildung 22: Partitur- und zeilenweise Darstellung bei wörtlicher Transkription 103
Abbildung 23: Screenshot eines Transkriptionsdokuments im Programm f4 104
Abbildung 24: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell nach Mayring 105
Abbildung 25: Textauszug nach Paraphrasierung und Generalisierung im Computerprogramm MAXQDA 110
Abbildung 26: Überblick über die erste Ebene des Kategoriensystems 113
Abbildung 27: Ausschnitt aus dem Kategoriensystem 114
Abbildung 28: Identitätsorientiertes Modell der Arbeitgebermarke 140

Abbildung 29: Auszug aus dem Kodiersystem, das auf die unterste allgemeingültige Ebene heruntergebrochen wurde und somit die Grundlage für die Definition des Markenkerns der Arbeitgebermarke darstellt 194

Abbildung 30: Der Markenkern der Arbeitgebermarke Schaeffler 197

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewählte Definitionen der Arbeitgebermarke 15

Tabelle 2: Ausgewählte Definitionen des Employer Branding..... 18

Tabelle 3: Bedeutung der Funktionen der Arbeitgebermarke in den einzelnen Phasen der Arbeitgeberselektion. 29

Tabelle 4: Beispiele für Maßnahmen und Kennzahlen der einzelnen Employer Branding-Instrumente 38

Tabelle 5: Übersicht über verschiedene Arbeitgeberrankings 42

Tabelle 6: Systematisierung von Identität und Image 53

Tabelle 7: Konstitutive Merkmale der Identität bei Individuen und Marken 54

Tabelle 8: Ausgewählte Definitionen der Markenidentität 55

Tabelle 9: Die Bestandteile der Markenidentität - wichtige Autoren im Vergleich .. 68

Tabelle 10: Der Markenkern - wichtige Autoren im Vergleich 70

Tabelle 11: Die Bestandteile der Arbeitgebermarke – wichtige Autoren im Vergleich86

Tabelle 12: Überblick über die befragten Mitarbeiter..... 96

Tabelle 13: Überblick über die befragten Studenten..... 98

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CD	Corporate Design
i.A.a.	in Anlehnung an
ggf.	gegebenenfalls
HR	Human Resources
Mrd.	Milliarden
o.ä.	oder ähnlich
o.J.	ohne Jahr
OEM	Original Equipment Manufacturer
teilw.	teilweise
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Symbolverzeichnis

€	Euro

Verzeichnis der aufgeführten Gesetzestexte

MarkenG	Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen

A Einleitung

1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Der demographische Wandel, der Mangel an Absolventen in Fachgebieten, die für die Wirtschaft besonders wichtig sind, (vgl. Sponheuer 2009, S. 21) und die steigende Bedeutung wissensintensiver Branchen führen zu einem Fachkräftemangel – und folglich zu einem Wettstreit der Arbeitgeber um hochqualifizierte Mitarbeiter (vgl. Kirchgeorg, Günther 2006, S. 3–6).[1] Der Arbeitsmarkt entwickelt sich somit zunehmend von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt (vgl. Kirchgeorg 2009, S. 1). Dabei nehmen viele Arbeitnehmer die Arbeitgeber als austauschbar wahr (vgl. Sponheuer 2009, S. 21) und die Bindungswilligkeit der Mitarbeiter nimmt ab (vgl. Sponheuer 2009a, S. VII), was die Situation für die Unternehmen weiter verschärft. Denn ob ein Unternehmen am Markt erfolgreich ist oder nicht, hängt maßgeblich von der Leistungsfähigkeit und dem Commitment seiner Mitarbeiter ab (vgl. Sponheuer 2009a, S. 6). Im Rahmen der „Top Job Trendstudie 2015“ verglichen Bruch et al. attraktive mit unattraktiven Arbeitgebern und kamen zu dem Ergebnis, dass attraktive Arbeitgeber tatsächlich wirtschaftlich erfolgreicher sind als unattraktive (vgl. Bruch et al. 2015, S. 5). Es ist darum für die Unternehmen äußerst wichtig, von ihren Zielgruppen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Eine entscheidende Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Arbeitgebermarke. Sie beeinflusst die Wahrnehmung potenzieller und aktueller Arbeitgeber von einem Unternehmen – und hat somit einen großen Einfluss darauf, welche Personen sich bei einem Unternehmen bewerben und wie lange sie anschließend im Unternehmen bleiben. Somit erklärt sich die zunehmende Bedeutung des Employer Branding (vgl. Mosley 2007, S. 130). Bereits eine der ersten wichtigen Untersuchungen zum Thema Employer Branding aus dem Jahr 1996 zeigte auf, dass das Konzept besonders relevant für Unternehmen mit einem großen Bedarf an hochbegabten Mitarbeitern ist (vgl. Ambler, Barrow August 1996, S. 22). Die Studie „Recruiting Trends 2015“ zeigte, dass Employer Branding mittlerweile zu den drei wichtigsten internen Herausforderungen in der Personalbeschaffung zählt (vgl. Weitzel et al. 2015b, S. 7). Und damit nicht genug: Experten erwarten, dass die Bedeutung des Employer

[1] Diese Tatsache steht scheinbar im Widerspruch zu den immer wieder diskutierten Arbeitslosenzahlen. Doch tatsächlich verfügen einfach nicht genügend Arbeitnehmer über die von den Arbeitgebern benötigten Fähigkeiten und Qualifikationen (vgl. Sponheuer 2009a, S. 8–9) – weshalb diese Arbeitnehmer heiß umkämpft werden.

Branding in den nächsten Jahren noch zunehmen wird (vgl. Eichensteller September 2015, S. 2).

Um die im Rahmen des Employer Branding-Prozesses entwickelten Maßnahmen umzusetzen, müssen die Abteilungen für Personalwesen, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und interne Kommunikation funktionsübergreifend zusammenarbeiten (vgl. Latzel et al. 2015, S. 26). Auch die Wissenschaft nähert sich dem Thema aus verschiedenen Richtungen.

Bereits seit einigen Jahren wird das Konzept der Markierung eines Arbeitgebers – das Employer Branding – in Unternehmen diskutiert und eingesetzt. Allerdings gehen dabei viele Unternehmen noch längst nicht so professionell vor wie beim Consumer- oder Corporate Branding (vgl. Sponheuer 2009a, S. 131). Auf wissenschaftlicher Seite fehlte dem Konzept bis vor kurzem noch jegliche wissenschaftliche Fundierung (vgl. Grobe 2008, S. 123). Erst in den 90er Jahren begannen die ersten Forscher, sich intensiver mit dem Thema auseinanderzusetzen.[2] Dabei werden häufig einfach Erkenntnisse aus dem Produktmarketing auf das Thema Arbeitgebermarke übertragen (vgl. bspw. Backhaus, Tikoo 2004, S. 505).[3]

Mittlerweile befassen sich diverse Autoren mit dem Management der Arbeitgebermarke, darunter bspw. Trost (Trost 2009), Sponheuer (Sponheuer 2009a) oder Petkovic (Petkovic 2008), nur wenige Forscher dagegen mit ihrer Struktur. Autoren, die sich bereits mit der Frage beschäftigen, aus welchen Bestandteilen eine Arbeitgebermarke besteht, gehen dabei meist theoriegeleitet und nicht explorativ vor, darunter bspw. Lievens und Highhouse (Lievens, Highhouse 2003) oder Backhaus und Tikoo (Backhaus, Tikoo 2004, S. 505). Generell kann man feststellen, dass rund um das Thema Employer Branding zahlreiche quantitative Untersuchungen durchgeführt wurden, etwa von Grobe (Grobe 2003), Huber (Huber et al. 2012) oder auch Jopp (Jopp 2013). Theoriebildende qualitative Untersuchungen wurden bislang jedoch vernachlässigt – was gerade bei einem so jungen Forschungsgebiet ein erstaunliches Versäumnis ist.

Da die Identität der Arbeitgebermarke bislang nicht eindeutig ermittelt und dargestellt werden konnte, fehlt dem Konzept der Arbeitgebermarke in weiten Teilen die theoretische Basis. Eine

---

[2] Vergleichsweise frühe Publikationen, die sich im weitesten Sinne mit Employer Branding befassen stammen bspw. von Gatewood (Gatewood et al. Apr., 1993), Ambler (Ambler, Barrow August 1996) oder im deutschsprachichen Raum von Teufer (Teufer 1999) und Thiele (Thiele et al. 1999).

[3] Auch Ambler und Barrow schreiben: "The benefits the Employer Brand offers employees parallel those that a conventional (product) brand offers to consumers […]. The Employer Brand […] may be positioned in much the same way as a product brand" (Ambler, Barrow August 1996, S. 8–9).

solche würde es ermöglichen, einen wissenschaftlichen Konsens über die Grundlagen des Employer Branding herbeizuführen und somit die weitere Forschung in diesem Bereich effizienter und effektiver zu gestalten. Insbesondere eine eindeutige Erfassung von konkreten Arbeitgebermarken wäre auch für die Praxis von großer Bedeutung, da die Unternehmen nur dann sinnvolle Employer Branding-Maßnahmen ergreifen können, wenn sie die eigene Arbeitgebermarke im Detail kennen.

Ausgehend von der dargestellten Situation verfolgt die vorliegende Arbeit ein theoretisches, ein praktisches und ein methodisches Ziel. Das theoretische Ziel der Arbeit ist es, ein exploratives Modell der Arbeitgebermarke[4] zu entwickeln und dadurch eine Lücke in der bestehenden Forschung zur Arbeitgebermarke zu schließen. Der Arbeit liegt dabei eine marketingtheoretische Sicht der Arbeitgebermarke zugrunde[5] und geht vom identitätsorientierten Markenverständnis aus, das die Wechselwirkung der unternehmensinternen Markenidentität und des unternehmensexternen Markenimages betont und momentan die wissenschaftliche Forschung zum Thema Marke dominiert. Mit Hilfe dieses zu entwickelnden Modells sollen die einzelnen Bestandteile der Arbeitgebermarke aufgezeigt werden, so dass insbesondere die Erfassung konkreter Arbeitgebermarken ermöglicht wird. Das Modell soll also einerseits eine theoretische Basis für die weitere Erforschung des Employer Branding schaffen, gleichzeitig aber auch in der Praxis eingesetzt werden können.

Die Anwendbarkeit dieses Modells der Arbeitgebermarke in der Praxis zu demonstrieren, ist das zweite, praktische Ziel dieser Arbeit. Anhand einer Fallstudie soll die Arbeitgebermarke eines konkreten Unternehmens aufgeschlüsselt und dargestellt werden. Dafür sollen die einzelnen Bestandteile der Arbeitgebermarke dieses Unternehmens mit großer Detailtiefe erhoben werden. Das Unternehmen soll dadurch einen Überblick über seine eigene Arbeitgebermarke erhalten – als Grundlage für das künftige Personalmarketing. Außerdem sollen auf Basis der Ergebnisse konkrete Handlungsempfehlungen für das Unternehmen entwickelt werden. Als Untersuchungsobjekt wurde das Technologieunternehmen Schaeffler AG mit Sitz in Herzogenaurach ausgewählt. Doch diese Anwendung des Modells soll nicht

[4] Die Begriffe „Arbeitgebermarke“ und „Employer Brand“ werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

[5] Zu den Autoren, die sich ebenfalls aus Marketingperspektive mit dem Thema Employer Branding befassen, zählen bspw. Eva Grobe, Manfred Kirchgeorg, Mladen Petcovic oder Birgit Sponheuer.

nur hilfreich für das ausgewählte Unternehmen sein, sondern auch generell zeigen, wie die Untersuchungsergebnisse in der Praxis eingesetzt werden können.

Das methodische Ziel der Arbeit ist es, eine Untersuchungsweise zu definieren, die es ermöglicht, das theoretische sowie das praktische Ziel dieser Arbeit zu erreichen. Da es sich beim Thema Employer Branding um ein vergleichsweise junges Forschungsgebiet handelt, soll ein qualitativer Ansatz herangezogen werden. Dieser führt zwar nicht zu repräsentativen Ergebnissen, ermöglicht es aber, ein Themengebiet besonders tiefgehend zu untersuchen (vgl. Hodicová 2007, S. 3) und bildet die Grundlage für den hier angestrebten, explorativen Ansatz. Problemzentrierte Interviews (vgl. Witzel 1985) mit einer anschließenden qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2002, S. 114–121) mit strukturierter Zusammenfassung (Roll 2003) ermöglichen ein methodisch korrektes Vorgehen und wissenschaftlich nachvollziehbare Ergebnisse.

2 Aufbau der Arbeit

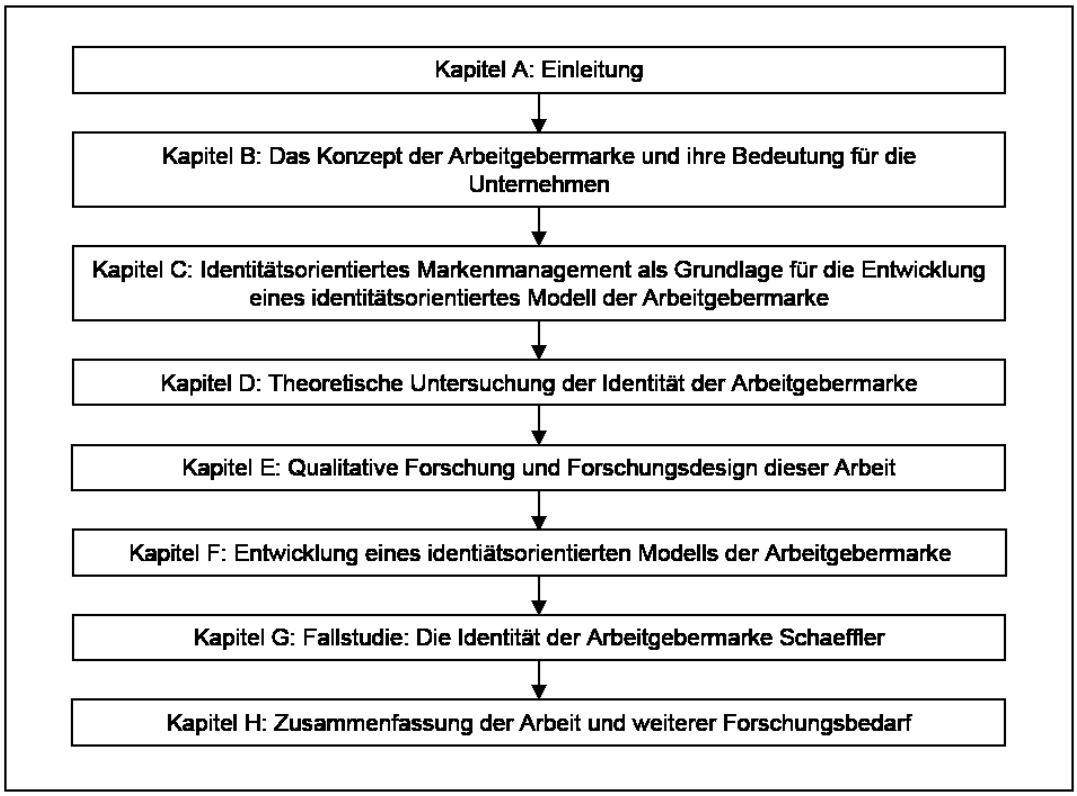
Nach der Hinführung zum Thema sowie der Beschreibung der Zielsetzung und des Aufbaus der Arbeit in Kapitel A soll das Kapitel B die bisherigen Forschungsergebnisse zur Arbeitgebermarke und zum Employer Branding aufarbeiten. Dabei soll auch geklärt werden, welche Abteilungen im Unternehmen eigentlich für das Thema Employer Branding zuständig sind. Anschließend soll untersucht werden, wo die Arbeitgebermarke innerhalb der Markenhierarchie des Unternehmens eingeordnet werden sollte. Nach einer Einführung in die wichtigsten Markenverständnisse sowie die wichtigsten Ansätze der Markenführung sollen in diesem Kapitel Begriffe geklärt und Definitionen dargestellt werden, insbesondere zu den Ausdrücken Arbeitgebermarke, Arbeitgeberimage und Employer Branding. Die Ziele und die Zielgruppen des Employer Branding sollen ebenso präsentiert werden wie die Funktionen der Arbeitgebermarke. Ein Exkurs soll zudem einen Einblick in das Management von Arbeitgebermarken gewähren. Abschließend soll das Verhalten von aktuellen und potenziellen Mitarbeitern bei der Arbeitgeberwahl dargestellt werden.

Der Schwerpunkt von Kapitel C ist das identitätsorientierte Markenmanagement, das die Grundlage für die geplante Entwicklung eines identitätsorientierten Modells der Arbeitgebermarke darstellt. Im Rahmen dieses Kapitels sollen darum die wichtigsten Erkenntnisse zum identitätsorientierten Markenmanagement sowie relevante Markenidentitätsansätze aufgearbeitet werden. Zudem soll geprüft werden, in wie weit sich die beschriebenen Ansätze für die geplante Untersuchung der Arbeitgebermarke eignen.

Kapitel D führt dann einen Schritt weiter und soll die Identität der Arbeitgebermarke auf theoretischer Basis untersuchen. Dabei soll nachvollzogen werden, in wie weit sich andere Forscher bereits mit diesem Thema befasst haben, insbesondere mit Blick auf bereits bestehende Ansätze zur Identität von Arbeitgebermarken. Auch hier soll geprüft werden, ob es Erkenntnisse gibt, auf die die vorliegende Untersuchung aufbauen könnte.

In Kapitel E leitet dann zur empirischen Untersuchung über. In diesem Kapitel soll zunächst der gewählte qualitative Forschungsansatz begründet und sollen wichtige Informationen zur qualitativen Forschung zusammengestellt werden. Auch die konkrete Vorgehensweise bei der empirischen Untersuchung für die vorliegende Arbeit soll beschrieben werden. Es folgt die Vorstellung des in der Fallstudie untersuchten Unternehmen sowie der befragten Personen. Kapitel F greift den ersten Teil der Ergebnisse der empirischen Untersuchung auf: Hier soll das geplante Modell der Arbeitgebermarke entwickelt und ausführlich präsentiert werden. In Kapitel G wird dann der zweite Teil der empirischen Ergebnisse aufbereitet: In diesem Kapitel soll das entwickelte Modell in der Praxis erprobt werden. Zu diesem Zwecke wird im Rahmen einer Fallstudie die Arbeitgebermarke eines konkreten Unternehmens – der Schaeffler AG – erhoben und detailliert beschrieben. Im letzten Abschnitt der vorliegenden Arbeit, dem Kapitel H, sollen schließlich die Ergebnisse zusammengefasst werden. Eine Kritik und ein Ausblick auf den zukünftigen Forschungsbedarf beschließen diese Arbeit. Die nachfolgende Abbildung fasst den beschriebenen Aufbau dieser Arbeit noch einmal zusammen.

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)



B Das Konzept der Arbeitgebermarke und ihre Bedeutung für die Unternehmen

1 Employer Branding – ein HR- oder ein Marketing-Thema?

Das Konzept des Employer Branding ist an der Schnittstelle zwischen Personal- und Marketingabteilung anzusiedeln: Ansätze aus der Markenführung – traditionelle Aufgabe der Marketingabteilung – sollen die in der Personalabteilung verankerte Aufgabe, die richtigen Mitarbeiter in ausreichender Anzahl zu akquirieren und an das Unternehmen zu binden, unterstützen (vgl. Grobe 2008, S. 12; ähnlich auch bei Sponheuer 2009a, S. 3, Ambler, Barrow August 1996, S. 23, Maroko, Uncles 2008, S. 171).

Bereits in einer der ersten Publikationen zum Thema Employer Branding untersuchten Ambler und Barrow, welche Ansätze der Markenführung hier einen besonders großen Beitrag leisten könnten. In ihrer qualitativen Untersuchung kamen sie zu folgenden Ergebnissen (vgl. Ambler, Barrow 1996, S. 201):

- Den Fokus sollte darauf gelegt werden, das bestmögliche Produkt – was sich in diesem Fall auf die gesamte Arbeitnehmererfahrung bezieht – anzubieten
- Die Erfahrungen mit der Arbeitgebermarke sollten konsistent sein
- Die Konzepte der Segmentierung und der Dachmarke können eingesetzt werden
- Pricing-Modelle, in diesem Fall die Kompensation, können gezielt eingesetzt werden, um funktionellen oder psychologischen Nutzen aufzuwiegen
- Die Bedeutung professioneller Kommunikation wird hervorgehoben
- Beziehungsmarketing kann ebenfalls einen besonders großen Beitrag leisten

Neben HR- und Marketingabteilung sollten auch die Abteilung Unternehmenskommunikation und die oberen Managementebenen in den Employer Branding-Prozess involviert sein (vgl. (Ambler, Barrow August 1996, S. 18).

2 Einordnung der Arbeitgebermarke in die Markenhierarchie einer Organisation

Die grundsätzliche Frage, ob die Theorien der Markenführung denn überhaupt auf einen Arbeitgeber angewendet werden können, wurde im Zuge der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit diesem Thema bereits von mehreren Autoren geprüft und bejaht (vgl. bspw. Teufer 1999, S. 10 oder Kirchgeorg, Günther 2006, S. 9–10). Im Unterschied etwa zu Produktmarken werden Arbeitgebermarken jedoch nicht im Sinne des "Gesetzes über den

Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen" (MarkenG) eingetragen, sondern sind Bestandteile des bestehenden Markengefüges im Unternehmen.

Auch Maroko und Uncles sind überzeugt, dass eine Arbeitgebermarke teilweise anders wahrgenommen wird als eine Produktmarke. Beispielsweise werden Arbeitnehmer für ihre Markenerfahrung bezahlt und haben ein größeres Interesse am Erfolg der Marke als ein typischer Verbraucher (vgl. Maroko, Uncles 2008, S. 161). Somit ist auch klar, dass einige Aspekte des Branding-Prozesses beim Employer Branding eine größere Rolle spielen als beim Management traditioneller Marken. So ist für die Arbeitgebermarke beispielsweise eine korrekte interne Kommunikation, die mit der externen Kommunikation konsistent ist, von entscheidender Bedeutung. Zudem spielt das markenkonforme Verhalten des oberen Managements eine wichtige Rolle. Für das Management etwa einer Produktmarke sind beide Aspekte dagegen nicht unbedingt erfolgsentscheidend (vgl. Maroko, Uncles 2008, S. 170).

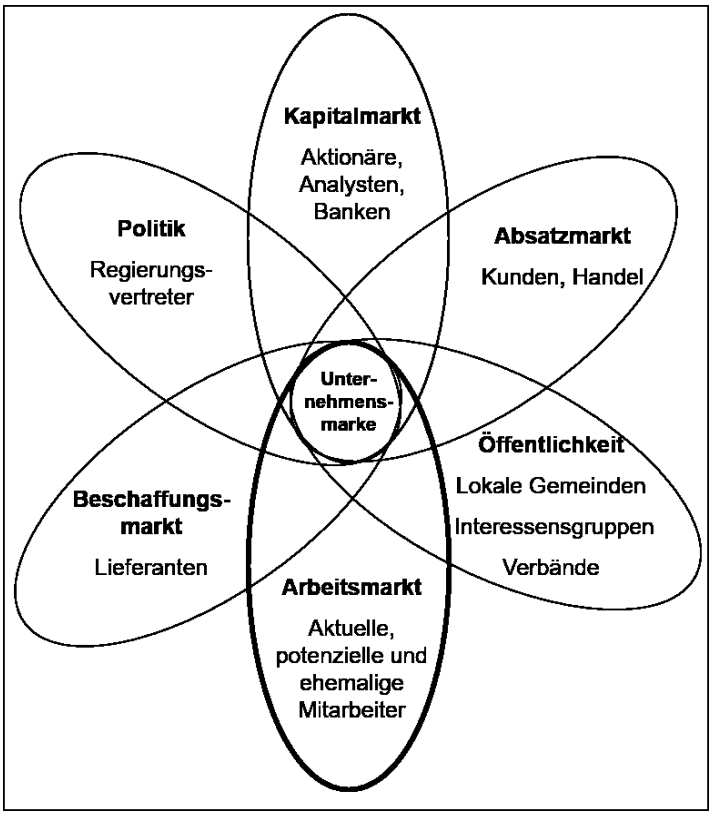
Ambler und Barrow, die zu den Pionieren der Arbeitgebermarkenforschung zählen, sahen die Arbeitgebermarke an verschiedenen Stellen im Unternehmen angesiedelt. Bei Unternehmen, bei denen sich Unternehmens- und Verbrauchermarke überschneiden (z.B. Shell), ist die Arbeitgebermarke diesen Autoren zufolge als Teil der Unternehmensmarke anzusehen. Bei Unternehmen, die zahlreiche unterschiedliche Produktmarke besitzen, sei die Arbeitgebermarke einfach wie eine weitere dieser Produktmarken zu behandeln – nur eben mit der Zielgruppe der Arbeitnehmer (vgl. Ambler, Barrow August 1996, S. 9).

Die vorliegende Arbeit folgt jedoch der Auffassung, dass die Arbeitgebermarke als stakeholderspezifische Ausprägung der Unternehmensmarke zu verstehen ist (vgl. Greven 2008, S. 160; Grobe 2008, S. 125). Die Unternehmensmarke adressiert diverse Stakeholdergruppen, die definitiert werden können als „groups who can affect or are affected by the achievement of an organization's purpose" (Freeman 1984, S. 49). Dazu zählen neben dem Arbeitsmarkt auch der Absatz-, der Beschaffungs- und der Kapitalmarkt sowie die Politik und die allgemeine Öffentlichkeit (vgl. Grobe 2008, S. 125). Je nach Zielgruppe ist die Unternehmensmarke unterschiedlich ausgeprägt. Die Arbeitgebermarke ist somit eine Facette der Unternehmensmarke, die das „Unternehmen als Arbeitgeber" als zentrales Markierungsobjekt betrachtet (vgl. Grobe 2008, S. 125).

Die nachfolgende Abbildung stellt die verschiedenen Facetten der Unternehmensmarke dar. Die Abbildung macht auch deutlich, dass sich die Arbeitgebermarke nie völlig isoliert von

den anderen Marken eines Unternehmens betrachten lässt, da ein (potenzieller) Arbeitnehmer beispielsweise auch Kunde, Investor oder Vertreter einer Interessengruppe sein kann.[6,7]

Abbildung 2: Stakeholderspezifische Ausprägungen der Unternehmensmarke (eigene Darstellung)



Markenstrategisch kann die Unternehmensmarke also als Dachmarke verstanden werden, deren Markenzeichen und -ausstattung auf die Arbeitgebermarke übertragen werden (vgl. Kirchgeorg, Günther 2006, S. 59). Gegenüber anderen Facetten der Unternehmensmarke wird die Arbeitgebermarke mit Aspekten ausgestattet, die für die Zielgruppe der aktuellen und potenziellen Arbeitgeber relevant sind.

Man kann also von einem Markentransfer der Unternehmensmarke auf die Arbeitgebermarke sprechen. Das Kernziel eines solchen Markentransfers ist "der effiziente, effektive und schnelle Aufbau der Markenstärke" (Caspar 2002, S. 237). Dies bringt viele Chancen auf Seiten der aktuellen und potenziellen Arbeitnehmer sowie auf Arbeitgeberseite mit sich, die nachfolgend kurz dargestellt werden sollen.

---

[6] Ein konkretes Beispiel für die Interdependenzen zwischen den verschiedenen Marken eines Unternehmens liefert Eichensteller: Seine Befragung von 88 Unternehmensvertretern kommt zu dem Ergebnis, dass die Reputation der Produkte die Attraktivität eines Arbeitgebers beeinflusst (vgl. Eichensteller September 2015, S. 12).

[7] Eine ausführliche Untersuchung über die Einbettung der Arbeitgebermarke in eine ganzheitliche Markenführung findet sich bei Sponheuer Sponheuer 2009a.

Zunächst bestehen in Anlehnung an Caspar diverse Chancen auf Arbeitnehmerseite (vgl. Caspar 2002, S. 237). Eine dieser Chancen ist in der Tatsache zu sehen, dass durch den verringerten Lernaufwand die sofortige Markenwahrnehmung und Präsenz der Arbeitgebermarke unterstützt wird. Ausserdem reduzieren der Bekanntheits- und der Vertrauensvorsprung das Risiko für die (potenziellen) Arbeitnehmer, wenn sie sich für diese Marke entscheiden. Gleichzeitig sind die Such- und Informationskosten für den (potenziellen) Arbeitnehmer niedriger. Zudem lässt sich festhalten, dass der (potenzielle) Arbeitnehmer möglicherweise auch von "Beziehungsvorteilen" profitiert – etwa wenn das Unternehmen schon Informationen über ihn als Kunde oder Investor besitzt und diese auch für den Kontakt mit ihm als (potenziellen) Arbeitnehmer nutzt.

Neben diesen Chancen auf Arbeitnehmerseite ergeben sich durch den Transfer der Unternehmens- auf die Arbeitgebermarke auch auf diverse Chancen auf der Arbeitgeberseite. Eine dieser Chancen ist eine erhöhte Marketingeffektivität und -effizienz (vgl. Caspar 2002, S. 237). Zudem können neue Zielgruppen erschlossen werden (vgl. Court et al. 1999, S. 102). Bei Konsumenten nehmen durch einen Markentransfer auch die Kaufbereitschaft und die Erstkaufrate zu (vgl. Aaker 1990, S. 49), unter Umständen kann sogar ein höherer Preis erzielt werden (vgl. Caspar 2002, S. 237). Es ist zu vermuten, dass sich diese Zusammenhänge auch auf die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung übertragen lassen. Arbeitnehmer wären demnach eher bereit, bei einem Arbeitgeber mit bekannter Unternehmensmarke zu arbeiten, gegebenenfalls sogar zu schlechteren Konditionen als bei einem Arbeitgeber mit weniger bekannten Unternehmensmarke. Durch interne Synergien sinken durch einen Markentransfer zudem die Kosten (vgl. Court et al. 1999, S. 102). Auch die Investitionen in den Markenneuaufbau sinken und amortisieren sich zügiger, da die Arbeitgebermarke schneller bekannt wird und bei den Zielgruppen bereits einen Vertrauensbonus genießt (vgl. Esch et al. 2005b, S. 494). Abschließend ist noch zu notieren, dass die Arbeitgebermarke von positiven Spill-Over-Effekten profitieren kann (vgl. Caspar 2002, S. 239). Unter Umständen profitieren sogar die Unternehmensmarke und/oder die Produktmarken von reziproken positiven Spill-Over-Effekten (vgl. Balachander, Ghose 2003, S. 13).[8] Besonders bei großen, bekannten

[8] Beispielsweise lautet der Slogan, mit dem die Unternehmensberatung McKinsey um Nachwuchs wirbt "Building Global Leaders" (vgl. McKinsey & Company). Damit wird dem Bewerber signalisiert, dass er sich hier bei einem global agierenden Unternehmen bewirbt, das ihm sämtliche Karrieretüren öffnen und ihn in eine Führungsposition befördern möchte. Gleichzeitig aber wird potenziellen Kunden des Beratungsunternehmens signalisiert, dass bei McKinsey nur die Besten der Besten arbeiten. Und wer möchte sich nicht von den Besten der Besten beraten lassen?

Unternehmen wirkt sich diese Dachmarkenstrategie häufig positiv auf die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke aus (vgl. Kirchgeorg, Günther 2006, S. 59), da die Bekanntheit einer Marke die Präferenzbildung stark beeinflusst (vgl. Trost 2009, S. 17).

Neben den dargestellten Chancen auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite ergeben sich durch den Markentransfer jedoch auch Risiken. Ist die Unternehmensmarke zu schwach oder mit unwichtigen bzw. gar negativen Assoziationen belegt, können Unternehmens- wie auch Arbeitgebermarke unter Bad-Will-Transfer zu leiden haben (vgl. Caspar 2002, S. 240). Und während Einzelmarken im Falle von großen Markenkrisen ausgetauscht werden können, ist dies bei der Arbeitgebermarke, die untrennbar mit der Unternehmensmarke verbunden ist, nicht möglich (vgl. Stotz, Wedel 2009, S. 35). Ein weiteres Risiko ist die Positionierung der Arbeitgebermarke. Diese muss sich stark an der Positionierung der Unternehmensmarke orientieren, was den Gestaltungsspielraum einschränkt (vgl. Kaminski 2009, S. 93–97). Diese Konsistenz ist jedoch sehr wichtig, da es bei inkonsistenter Markenausdehnung zu einer Erosion des Unternehmensimages kommen kann (vgl. Caspar 2002, S. 240). Generell müssen die einzelnen Marketingmaßnahmen von Unternehmens- wie Arbeitgebermarke gut miteinander koordiniert werden, was einen hohen Abstimmungsaufwand mit sich bringen kann (vgl. Kaminski 2009, S. 93–97).

Eine besondere Herausforderung ist bei stark diversifizierten Unternehmen gegeben, deren einzelne Geschäftsbereiche sich nur schlecht unter einem Markendach vereinbaren lassen (vgl. Kirchgeorg, Günther 2006, S. 59). In diesem Fall müssen die Unternehmen entscheiden, ob sie mit einer einzigen, einheitlichen Arbeitgebermarke auftreten wollen, oder mehrere Arbeitgebermarken parallel existieren sollen. Vor allem bei großen Unterschieden zwischen Ländern, Gesellschaften, Standorten, Abteilungen oder Produkten bzw. Dienstleistungen kann die Entwicklung von Arbeitgebermarken auf untergeordneten Organisationsebenen sinnvoll sein. Ein Beispiel für diese Vorgehensweise ist der Volkswagenkonzern, dessen Geschäftseinheiten wie Audi oder Bentley am Arbeitsmarke völlig getrennt vom Mutterkonzern auftreten. Für die Entscheidung, auf welcher Organisationsebene die Arbeitgebermarke angesiedelt sein sollte, sollten die Unternehmen prüfen, auf welcher Ebene die Verhaltenswirksamkeit am größten wäre (vgl. Burmann 2009, S. 59). Sind lediglich die Profile der einzelnen Funktionen innerhalb eines Unternehmens unterschiedlich, sollte das Unternehmen dagegen weiter mit einer einheitlichen Arbeitgebermarke auftreten, die Zielgruppen aber dennoch separat und mit auf ihre konkreten Bedürfnisse und Erwartungen angepassten Botschaften adressieren (vgl. Trost 2009, S. 58–60).

3 Definitionen der Arbeitgebermarke und des Employer Branding: Stand der Forschung

Ambler und Barrow (Ambler, Barrow 1996) gelten als Pioniere in der Entwicklung des Employer Brand-Konzeptes und stellten die erste Definition des Begriffes vor (vgl. Mosley 2007, S. 130). Bislang hat sich die Forschung allerdings noch nicht auf eine einheitliche Definition der Arbeitgebermarke geeinigt – stattdessen herrscht eine große Definitionsvielfalt. Um zu verstehen, was der Hintergrund der einzelnen Definitionen ist, sollen zunächst kurz die wichtigsten Markenverständnisse und sowie die wichtigsten Ansätze der Markenführung vorgestellt werden.

3.1 Begriffsverständnis der Marke

Das oberste Ziel aller Marketingaktivitäten, ist die Beeinflussung des Verhaltens von Zielgruppen (vgl. Burmann 2009, S. 55). Auch die Einführung von Marken dient diesem Zweck. Doch was ist eigentlich eine Marke? Auf diese Frage finden sich sehr unterschiedliche Antworten. Die einzelnen Definitionen lassen sich dem juristischen bzw. formalen, dem managementorientierten, dem wirkungsbezogenen und dem integrativen Markenverständnis zuordnen. Bei Kaminski findet sich ein ausführlicher Überblick über die einzelnen Sichtweisen (vgl. Kaminski 2009, S. 53–60) – hier soll nur ein kurzer Einblick in die relevanten Markenverständnisse gegeben werden:

a) Juristisches bzw. formales Markenverständnis: Das juristische Markenverständnis dient vor allem zum Schutz der Zeichen (vgl. Welling 2006, S. 34). Das formale, instrumentelle Markenverständnis dient dagegen der Nutzung der Zeichen zur Differenzierung im Wettbewerb (vgl. American Marketing Association).

c) Das managementorientierte Markenverständnis: Das anbieterseitige, merkmalsorientierte Markenverständnis versteht die Marke als Kennzeichen für bestimmte Leistungseigenschaften (vgl. Mellerowicz 1963, S. 7). Das angebots-/absatzsystemorientierte Markenverständnis betrachtet Marken als Absatzsystem, Markenartikel als Vermarktungsform (vgl. Alewell 1974, Berekoven 1978, S. 43).

d) Wirkungsbezogenes Markenverständnis: In der Konsumentenverhaltensforschung ist das wirkungsbezogene Markenverständnis verbreitet. Der nachfrageorientierte erfolgsbestimmte Markenbegriff lässt nur die Produkte als Markenartikel gelten, die sich am Markt als solche durchgesetzt haben, also von den Konsumenten als Markenartikel bezeichnet werden (vgl.

Berekoven 1978, S. 43). Sehr verbreitet ist auch das Verständnis der Marke als Vorstellungsbild. Demnach lässt sich die Marke definieren als "...ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung" (Meffert et al. 2002, S. 6). Allerdings ergibt sich bei dieser Definition das Problem, dass Ursache und Wirkung nicht exakt voneinander getrennt werden können: Die Marke stellt hier ein Vorstellungsbild dar – dabei ist sie eigentlich als Ursache für dieses Vorstellungsbild anzusehen. Außerdem variiert die Wahrnehmung von Person zu Person (Inter- und sogar Intrasubjektivität), was bedeuten würde, dass es verschiedene Marken gibt, obwohl die Wahrnehmungsursachen identisch ist (vgl. Welling 2006, S. 49–50).

e) Integratives Markenverständnis: Das Begriffsverständnis der Marke als Nutzenbündel nach Burmann versteht die Marke als "ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen [...], die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert" (Burmann et al. 2003, S. 3). Bruhn kombiniert dagegen das juristisch-formale Markenverständnis mit dem managementorientiertem und dem wirkungsbezogenen Markenverständnis: Die Kurzfassung der Definition bezeichnet Marken als "Leistungen [...], die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, Nutzen stiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann" (Bruhn 2004b, S. 28). Zu diesem "nachhaltigen Erfolg" zählen ein hoher Bekanntheitsgrad, ein positives Image, ein klares und eigenständiges Bild der Marke, eine hohe Wertschätzung, eine hohe Kundenzufriedenheit und -bindung sowie der ökonomische Erfolg (vgl. Bruhn 2004b, S. 27).

3.2 Überblick über die Ansätze der Markenführung

Die Markenführung, auch Markenpolitik genannt, umfasst nach Bruhn "...sämtliche kurz- und langfristig orientierte Entscheidungen und Maßnahmen der markenführenden Institution (...), die darauf abzielen, Leistungen als Marke aufzubauen und im Markt erfolgreich durchzusetzen, um damit spezifische markenpolitische Ziele zu erreichen" (Bruhn 2004a, S. 26). Über die Frage, nach welchen Grundprinzipien bei der Markenführung vorgegangen werden sollte, herrscht in der wissenschaftlichen Literatur keine Einigkeit. An dieser Stelle soll ein kurzer Überblick über die wichtigsten Ansätze der Markenführung gegeben werden.

a) Instrumenteller Ansatz: Dieser auch als Markentechnik verstandene Ansatz orientiert sich am merkmalsorientierten Markenartikelverständnis und der Wahrnehmung einer Marke als Kennzeichen (vgl. Welling 2006, S. 68–69). Die nach diesem Ansatz entwickelten Instrumente dienen vor allem dazu, Markennamen und Verpackung sowie darauf abgestimmte Werbemaßnahmen zu entwickeln (vgl. Kaminski 2009, S. 61). Der instrumentelle Ansatz ist Bestandteil vieler anderer Ansätze der Markenführung (vgl. Welling 2006, S. 68).

b) Funktionsorientierter Ansatz: Dieser Ansatz versteht die Marke als Vermarktungsform und betrachtet daher vor allem die Funktionen der Marke für die verschiedenen Zielgruppen. Neben der Werbung zählen diesem Ansatz zufolge auch Distribution- und Preispolitik sowie Produktgestaltung zu den Aufgaben der Markenführung (vgl. Welling 2006, S. 68).

c) Verhaltensorientierter Ansatz: Dieser Ansatz betont das Markenimage als Ergebnis sämtlicher Marketingmaßnahmen (vgl. Welling 2006, S. 68). und sucht Wege, dieses zielgerichtet zu beeinflussen (vgl. Kaminski 2009, S. 61).

d) Technokratisch-strategischer Ansatz: Dieser Ansatz nimmt eine Unternehmensführungsperspektive ein (vgl. Welling 2006, S. 68), die Marke soll sich demzufolge vor allem am Absatzmarkt ausrichten (vgl. Kaminski 2009, S. 61).

e) Fraktaler Ansatz: Diesem Ansatz (vgl. Gerken 1994) zufolge soll der Markenkern durch einen Mythos ersetzt werden. Auf die für die klassischen Markenansätze wichtige Wiedererkennbarkeit sowie das Wechselspiel von Kontinuität und Flexibilität der Marke verzichtet der fraktale Markenansatz und widerspricht bewusst den bewährten Markenführungsregeln. Dieser Ansatz gilt als höchst umstritten und stellt keine echte Alternative zu den klassischen Ansätzen der Markenführung dar (vgl. Meffert, Burmann 2002b, S. 27).

f) Identitätsorientierter Ansatz: Dieser ganzheitliche Ansatz betrachtet die Marke als Vorstellungsbild bzw. Nutzenbündel, entsprechend dem wirkungsbezogenen bzw. integrativen Markenverständnis. Es wird davon ausgegangen, dass sich die unternehmensinterne Markenidentität, die die wesensprägende Merkmale der Marke ausdrückt, und das unternehmensexterne Markeimage, also das Vorstellungsbild der externen Zielgruppen von dieser Marke, gegenseitig beeinflussen (vgl. Burmann 2009, S. 56–57). Der identitätsorientierte Markenansatz dominiert die aktuellen wissenschaftlichen Untersuchungen

zum Thema Marke (vgl. Welling 2006, S. 69) und soll auch der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt werden.

Nachdem nun das Begriffsverständnis der Marke sowie die wichtigsten Ansätze der Markenführung dargelegt wurden, soll das nachfolgende Kapitel einen Überblick über die bestehenden Definitionen der Arbeitgebermarke bieten.

3.3 Ausgewählte Definitionen der Arbeitgebermarke

Die Employer-Branding-Forschung nutzt aktuell verschiedene Definitionen der Arbeitgebermarke. Hintergrund sind unterschiedliche Auffassungen des Markenverständnisses sowie der Markenführung. Einen Überblick über ausgewählte Definitionen gibt die nachfolgende Tabelle.[9] Dabei konzentriert sich diese Übersicht auf Definitionen aus dem Bereich der Markenforschung und nicht auf Definitionen etwa aus dem Personalwesen, da der vorliegenden Arbeit ja eine marketingtheoretische Sicht der Arbeitgebermarke zugrunde liegt.

Tabelle 1: Ausgewählte Definitionen der Arbeitgebermarke (Eigene Darstellung)

Autor	**Markenverständnis**	**Definition**
Ambler/Barrow (1996) (Ambler, Barrow 1996, S. 187)	Integratives Markenverständnis (Marke als Nutzenbündel)	"The 'Employer Brand' can be defined as the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company."
Dell/Ainspan (2001) (Dell et al. 2001, S. 10)	Managementorientiertes Markenverständnis (Marke als Kennzeichen für bestimmte Leistungseigenschaften)	„The employer brand establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firm's values, systems, policies, and behaviors toward the objectives of attracting, motivating, and retaining the firm's current and potential employees."
Backhaus/ Tickoo (2004) (Backhaus,	Managementorientiertes Markenverständnis (Marke als Kennzeichen	„[We define] the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors."

[9] Übersichten über zahlreichen Definitionen der Arbeitgebermarke finden sich bspw. auch bei Kirchgeorg, Günther 2006, S. 7 und Stotz, Wedel 2009, S. 6

Tikoo 2004, S. 502)	für bestimmte Leistungseigenschaften)	
Grobe (2008) (Grobe 2008, S. 124)	Wirkungsbezogenes Markenverständnis (Marke als Vorstellungsbild)	„Eine Employer Brand ist das in der Psyche potenzieller, aktueller und ehemaliger Mitarbeiter fest verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbild von einem Unternehmen als Arbeitgeber. Dieses Vorstellungsbild entsteht durch die anspruchsgruppenspezifische Wahrnehmung der Unternehmensmarke und wird beeinflusst durch die anspruchsgruppenübergreifende Wahrnehmung der Unternehmensmarke.“
Petkovic (2008) (Petkovic 2008, S. 70–71)	Wirkungsbezogenes Markenverständnis (Marke als Vorstellungsbild)	„Die Arbeitgebermarke stellt im Ergebnis ein im Gedächtnis der umworbenen akademischen Fach- und Führungskräfte fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild eines Arbeitgebers dar. Dieses Vorstellungsbild umfasst zum einen ein Bündel subjektiv relevanter, personalpolitischer Attraktivitätsmerkmale. Zum anderen umfasst die Arbeitgebermarke entscheidungsrelevante Erfolgsdimensionen wie insb. Orientierung, Vertrauen und Identifikation.“
Sponheuer (2009) (Sponheuer 2009a, S. 26, sehr ähnlich auch bei Böttger 2012, S. 27)	Integratives Markenverständnis (Marke als Nutzenbündel)	"[…] eine Employer Brand [ist] ein Arbeitgeber-Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten Zielgruppen am Arbeitsmarkt nachhaltig differenziert."

Die vorliegende Arbeit geht von einem identitätsorientierten, integrativen Markenverständnis aus, das die Wechselwirkung der unternehmensinternen Markenidentität und des unternehmensexternen Markenimages betont und momentan die wissenschaftliche Forschung zum Thema Marke dominiert. Von den vorgestellten Definitionen kommen darum nur die von

Ambler und Barrow sowie von Sponheuer in Betracht. Da sie die Marke jedoch ausschließlich auf den Nutzen reduzieren, scheinen diese Definitionen nicht weitreichen genug. Im Rahmen dieser Arbeit soll darum eine neue, umfassendere Definition entwickelt werden. Zunächst sollen jedoch weitere für die vorliegende Arbeit wichtige Begriffe untersucht werden: Das Arbeitgeberimage sowie das Employer Branding.

3.4 Definition des Arbeitgeberimages

Das Markenimage kann definiert werden als "perceptions about a brand as reflected by the brand associations held in consumer memory." (Keller 1993, S. 3). Für die Definition des Arbeitgeberimages schließt sich die vorliegende Arbeit der Definition von Böttger an: „Das Image der Arbeitgebermarke entfaltet seine Marktwirkung als ein in der Psyche potenzieller, aktueller und ehemaliger Mitarbeiter fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild von einem Unternehmen als Arbeitgeber." (Böttger 2012, S. 27).

Es kann davon ausgegangen werden, dass potenzielle Mitarbeiter auch dann ein Bild des Unternehmens als Arbeitgeber im Kopf haben, wenn dieser sich bislang nicht aktiv mit dem Aufbau einer Arbeitgebermarke befasst hat (vgl. Böttger 2012, S. 34). Darum stellt sich weniger die Frage, ob ein Unternehmen eine Arbeitgebermarke besitzt, als vielmehr die Frage, in wie weit das Unternehmen sein Arbeitgeberimage kennt uns seine Arbeitgebermarke aktiv gestalten möchte.

3.5 Ausgewählte Definitionen des Employer Branding

Auch mit Blick auf den Begriff des Employer Branding hat sich in der wissenschaftlichen Diskussion bislang keine einheitliche Definition durchgesetzt. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über ausgewählte Definitionen. Den Definitionen gemein die Verwendung des englischen Begriffs „Employer Branding" anstatt eines deutschen Begriffs. Nur einer der aufgeführten Autoren spricht statt von „Employer Branding" von dem verwandten Begriff „Employment Branding". Da es für den Begriff „Branding" im Deutschen keine eindeutige und einheitliche Übersetzung gibt[10] und ein deutscher Begriff somit keinen Mehrwert schaffen würde, soll sich die vorliegende Arbeit dem allgemeinen Sprachgebrauch anschließen und ebenfalls den englischen Begriff „Employer Branding" verwenden.

[10] Das Online-Wörterbuch LEO schlägt beispielsweise folgende Übersetzungen des Begriffs „Branding" im Markenkontext vor: Markenbildung, Markenkennzeichnung, Markenpolitik, Warenkennzeichenpolitik (vgl. LEO GmbH)

Tabelle 2: Ausgewählte Definitionen des Employer Branding (Eigene Darstellung)

Autor	Markenführungsansatz	Definition
Gmür et al (2002) (Gmür et al. 2002, S. 12)	Verhaltensorientierter Markenführungsansatz	„Employer Branding ist die Profilierung eines Unternehmens als Arbeitgeber in der Wahrnehmung seiner Beschäftigten und potenzieller Bewerber.“
Backhaus/Tickoo (2004) (Backhaus, Tikoo 2004, S. 502)	Instrumenteller sowie funktionsorientierter Markenführungsansatz	„[…] we define employer branding as the process of building an identifiable and unique employer identity […].“
Sullivan (2004) (Sullivan 2004)	Technokratisch-strategischer Markenführungsansatz	„Employment branding is a targeted, long-term strategy to manage the awareness and perceptions of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm. The strategy can be tuned to drive recruitment, retention, and productivity management efforts.“
Petkovic (2008) (Petkovic 2008, S. 70–71)	Funktionsorientierter sowie technokratisch-strategischer Markenführungsansatz	„Employer Branding umfasst [...] alle Entscheidungen, welche die Planung, Gestaltung, Führung und Kontrolle einer Arbeitgebermarke sowie der entsprechenden Marketingmaßnahmen betreffen mit dem Ziel, die umworbenen Fach- und Führungskräfte präferenzwirksam (Employer-of-Choice) zu beeinflussen.“
Grobe (2008) (Grobe 2008, S. 125)	Identitätsorientierter sowie technokratisch-strategischer Markenführungsansatz	„Employer Branding ist der entscheidungsorientierte Managementprozess der identitätsorientierten, strategischen und operativen Führung der Employer Brand. Es umfasst den außen- und innengerichteten Prozess der Planung, Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten und Gestaltungsparameter der Employer Brand sowie die funktionsübergreifende Integration dieses Prozesses in den Managementprozess der Unternehmensmarkenführung (Corporate Branding)“
Deutsche Employer Branding Akademie (2008)	Identitätsorientierter sowie technokratisch-strategischer Markenführungsansatz	„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des

(Deutsche Employer Branding Akademie 2008)		Employer Branding ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert.“
Anslinger/Dickel (2008) (Anslinger, Dickel 2008, S. 249)	Instrumenteller Markenführungsansatz	„Employer Branding ist [...] das Konzept, welches die inhaltlichen, formalen und prozessualen Elemente für den Aufbau einer Arbeitgebermarke umfasst.“
Stotz/Wedel (2009) (Stotz, Wedel 2009, S. 10)	Instrumenteller Markenführungsansatz	„Employer Branding ist der Teil des strategischen HRM, bei dem das Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber erarbeitet, operativ umgesetzt und nach innen sowie außen kommuniziert wird.“
Sponheuer (2009) (Sponheuer 2009, S. 27)	Instrumenteller Markenführungsansatz	„[…] unter 'Employer Branding' [wird] die zielgerichtete Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle der Employer Brand verstanden.“
Böttger (2012) (Böttger 2012, S. 27)	Identitätsorientierter, instrumenteller sowie technokratisch-strategischer Markenführungsansatz	„Employer Branding ist der entscheidungsorientierte Managementprozess der identitätsbasierten, strategischen und operativen Führung der Arbeitgebermarke. Es umfasst den außen- und innengerichteten Prozess der Planung, Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten und Gestaltungsparameter der Arbeitgebermarke sowie die funktionsübergreifende Integration dieses Prozesses in den Managementprozess der Unternehmensmarkenführung (Corporate branding).“

Die Definition von Böttger erscheint besonders prägnant und vollständig, darum soll sich die vorliegende Arbeit dieser Definition anschließen.

4 Ziele und Zielgruppen des Employer Branding

Die erste Kernzielgruppe des Employer Branding sind die potenziellen Mitarbeiter (vgl. bspw. Sponheuer 2009, S. 25, Mosley 2007, S. 130 oder Ambler, Barrow August 1996, S. 12). Mit Hilfe des Employer Branding sollen sie dazu bewegt werden, den Arbeitgeber als attraktiv und einzigartig wahrzunehmen. Auf diese Weise soll nicht nur die Zahl der qualifizierten Bewerbungen gesteigert, sondern der ganze Einstellungsprozess effektiver werden (vgl. Petkovic 2008, S. 42–43). Dabei sollte das Unternehmen einerseits vermitteln, was die Arbeitnehmer vom Arbeitgeber erwarten können – aber auch, was der Arbeitgeber von seinen Mitarbeitern erwartet (vgl. Mosley 2007, S. 131). Gelingt es dem Unternehmen, dank einer exakten Positionierung seiner Arbeitgebermarke nur noch die Bewerber anzuziehen, die es auch einstellen möchte, können überdies die Kosten der Mitarbeitergewinnung gesenkt (vgl. Stotz, Wedel 2009, S. 36) und der Einstellungsprozess beschleunigt werden (vgl. Sponheuer 2009a, S. 99). Da die Unternehmensmarke als Dachmarke für die Employer Brand fungiert, kann erstere durch positive, reziproke Spill-Over-Effekte von einer erfolgreichen Führung der Employer Brand profitieren (vgl. Deutsche Employer Branding Akademie 2006).

Selbst Bewerber, die letztendlich nicht eingestellt wurden, dienen als externe Markenbotschafter – im Positiven wie im Negativen. Denn auch sie haben in der Phase, in der sie mit dem Unternehmen in Kontakt standen, einen Eindruck von seinen Qualitäten als Arbeitgeber erhalten. Wie schnell reagiert das Unternehmen auf die Zusendung einer Bewerbung? Wie verlief der Interviewprozess? Wie war das Absageschreiben formuliert? Da in der Regel auf jede Zusage, die ein Unternehmen ausspricht, zahlreiche Absagen kommen, empfiehlt es sich, diesen Prozess auch für abgelehnte Bewerber positiv zu gestalten und ihre spätere Funktion als Markenbotschafter nicht zu unterschätzen.

Neben den potenziellen stellen die aktuellen Mitarbeiter die zweite Kernzielgruppe des Employer Branding dar (vgl. bspw. Burmann 2009, S. 59–60, Sponheuer 2009, S. 25 oder Ambler, Barrow August 1996, S. 12). Sie sollen emotional an das Unternehmen gebunden werden, indem sie das Gefühl vermittelt bekommen, bei einem einzigartigen und attraktiven Arbeitgeber tätig zu sein.[11] Durch Employer Branding sollen auch die Motivation und

[11] Der Gallup Engagement-Index 2008 zeigt in dieser Dimension großen Handlungsbedarf auf: Die repräsentative Befragung von rund 2000 Arbeitnehmern ergab, dass sich 90 Prozent der Beschäftigten in Deutschland kaum an ihren Arbeitgeber gebunden fühlen. Die Deutschen liegen damit deutlich hinter Ländern wie Großbritannien oder den USA. Da mit geringer emotionaler Bindung beispielsweise eine

Leistungsbereitschaft steigen (vgl. Petkovic 2008, S. 42–43), ebenso wie die Produktivität – etwa durch eine geringere Zahl an Krankmeldungen (vgl. Burmann 2009, S. 59–60). Zudem sollten die Mitarbeiter lange genug im Unternehmen Wert schaffen, um die Kosten, die dem Arbeitgeber für die Einstellung, die Einarbeitung und die Weiterentwicklung entstanden sind, wieder wettzumachen und ihrem Arbeitgeber zu einem „Return on investment“ zu verhelfen (vgl. Ambler, Barrow August 1996, S. 13). Die Bindung von Mitarbeitern spielt auch eine Rolle bei der Bewahrung von Wissen im Unternehmen – besonders bei Positionen, die für das Unternehmen von strategischer Bedeutung sind (vgl. Pawlowsky et al. 2011, S. 6). Die Studie „Recruiting Trends 2015“, für die Weitzel et al. 125 Unternehmen befragten, ergab, dass Mitarbeiterbindung mittlerweile die wichtigste interne Herausforderung in der Personalbeschaffung darstellt (vgl. Weitzel et al. 2015b, S. 7). Dass Employer Branding dabei nachweislich einen positiven Beitrag leisten kann, zeigt die „Top Job Trendstudie 2015“: In dieser Studie konnten Bruch et al. zeigen, dass Unternehmen die Mitarbeiterfluktuation signifikant reduzieren können, wenn sie ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern (vgl. Bruch et al. 2015, S. 14).

Im Gegensatz zur Zielgruppe der potenziellen Mitarbeiter haben die aktuellen Mitarbeiter auch selbst eine tragende Rolle im Rahmen des Employer Branding inne: Wenn sie sich mit der Arbeitgebermarke identifizieren, setzen sie das Markenversprechen durch ihr Markenverhalten um und bescheren den externen Stakeholdergruppen das entsprechende Markenerlebnis (vgl. Sponheuer 2009a, S. 99).[12] Dies bezieht sich nicht nur auf andere potenzielle Mitarbeiter, sondern auch auf Kunden (vgl. Mosley 2007, S. 132) und andere Stakeholdergruppen. Außerdem treten die Mitarbeiter als Markenbotschafter auf, geben ihr Markenwissen an Dritte weiter (vgl. Anslinger, Dickel 2008, S. 260) – und tragen somit positiv zur Imagebildung bei (vgl. Burmann 2009, S. 59–60).

In den letzten Jahren entdeckten immer mehr Forscher auch die ehemaligen Mitarbeiter als weitere Zielgruppe des Employer Branding (vgl. bspw. Burmann 2009, S. 60, Maroko, Uncles 2008, S. 171 oder Böttger 2012, S. 26). Auch wenn ihre Relevanz für das Employer Branding

---

höhere Anzahl an Fehltagen einhergeht, berechnet das Beratungsunternehmen Gallup den volkswirtschaftlichen Schaden, der durch die mangelnde Mitarbeiterbindung entsteht, auf einen Wert zwischen 81,2 und 109 Mrd. Euro (vgl. Hillemeyer 16.09.2009)

[12] Mosley bemängelt, dass lange Zeit zu viel in die Vermittlung der Markenversprechen investiert wurde, anstatt sich auf die tatsächlichen Markenerfahrungen der Mitarbeiter zu konzentrieren. Tatsächlich sollte das Unternehmen jeden einzelnen „Touchpoint“ mit dem „Kunden“, in diesem Fall also primär dem potenziellen oder aktuellen Mitarbeiter, optimieren. (Mosley 2007, S. 131)

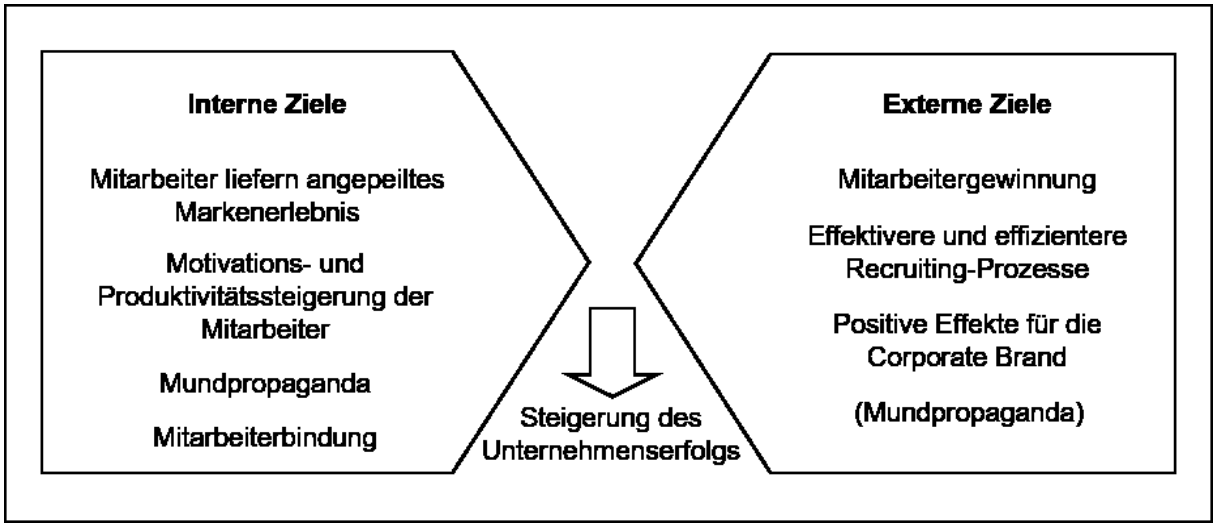
vermutlich nicht so groß ist wie die Bedeutung der anderen Zielgruppen, profitiert das Unternehmen, wenn diese Gruppe auch nach ihrem Ausscheiden als potenzielle Kunden oder Lieferanten eine positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen behält (vgl. Burmann 2009, S. 60). Außerdem werden auch ehemalige Mitarbeiter über ihre bei dem entsprechenden Unternehmen gemachten Erfahrungen berichten und somit als Markenbotschafter auftreten (vgl. Sponheuer 2009a, S. 99).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Employer Branding einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des gesamten Unternehmens leistet (vgl. Petkovic 2008, S. 92).

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht, dass sich die unterschiedlichen Ziele des Employer Branding gegenseitig bedingen: Wenn die Mitarbeiter das angepeilte Markenerlebnis liefern und das Unternehmen sein Nutzenversprechen erfüllt, wirkt sich dies positiv auf die Mitarbeitergewinnung und die effektive und effiziente Gestaltung der Recruiting-Prozesse aus. Die neuen Mitarbeiter werden ihre Erwartungen erfüllt sehen und motiviert und produktiv ihren neuen Job beginnen. Sie werden zufrieden sein, beim ihrem Arbeitgeber bleiben und anderen über ihre guten Erfahrungen mit dem Arbeitgeber berichten. Die Mundpropaganda führt dazu, dass auch das soziale Umfeld der Mitarbeiter einen positiven Eindruck von dem Unternehmen erhält, positive Spill-Over-Effekte auf die Unternehmensmarke sind zu erwarten. Auch wenn zufriedene Mitarbeiter das Unternehmen verlassen – etwa, weil sie in Ruhestand gehen oder sich mit ihrer Familie für einen Umzug in eine andere Stadt entscheiden – werden sie als externe Markenbotschafter des Unternehmens fungieren. Alle genannten Faktoren dienen letztendlich zur Steigerung des Unternehmenserfolgs.[13]

[13] Eine Studie konnte beispielsweise belegen, dass ein gutes Abschneiden eines Unternehmens in einem Arbeitgeberranking zu einer höheren Bewertung der Aktien eines Unternehmens führte (vgl. Chauvin, Guthrie 1994).

Abbildung 3: Ziele des Employer Branding (eigene Darstellung)



5 Funktionen der Arbeitgebermarke

Da sich die Funktionen der Arbeitgebermarke je nach Perspektive des Betrachters unterscheiden, müssen sowohl die Arbeitgeberseite als auch die Arbeitnehmerseite betrachtet werden. Besonders wichtig ist mit Blick auf die Arbeitnehmerseite der Aufbau von Vertrauen; die Arbeitgebermarke soll aber auch eine Orientierungshilfe und eine Identifikationsmöglichkeit bieten (vgl. Kirchgeorg 03.09.2009, S. 44, Klein et al. 2015). Eine Untersuchung von Weißgerber hat überdies die Bedeutung des Commitment für eine enge Markenbeziehung verdeutlicht (vgl. Weißgerber 2007, S. 134), daher soll diese Funktion hier ergänzt werden. Die Vertrauen- und Orientierungsfunktion lassen sich dem funktionalen Nutzen, den die Arbeitgebermarke für den (potenziellen) Arbeitnehmer darstellt, zuordnen. Die Funktionen der Identifikation und des Commitment können dagegen dem symbolischen Nutzen zugeordnet werden (i.A.a. Burmann et al. 2003, S. 8–9).

Mit Blick auf die Arbeitgeberseite ist die Präferenzbildung hervorzuheben – sowohl in Bezug auf aktuelle als auch auf potenzielle Mitarbeiter. Außerdem soll die Employer Brand zur Differenzierung und zur Emotionalisierung des Arbeitgebers beitragen. Dem vorgeschaltet ist die Werbe- und Kommunikationsfunktion der Arbeitgebermarke (vgl. Petkovic 2008, S. 59–63), außerdem kann durch eine gute Führung der Arbeitgebermarke ein Kostenvorteil erreicht werden (vgl. Kirchgeorg 03.09.2009, S. 44).

Im Folgenden soll kurz auf die einzelnen Funktionen eingegangen werden. Dabei soll auch auf die Bedeutung dieser Funktionen innerhalb der einzelnen Phasen der Arbeitgeberselektion eingegangen werden. Sponheuer überträgt die Einteilung der Entscheidungsprozesse nach

Kranz (Kranz 2004) auf die Arbeitgebermarke: In der Präselektionsphase sucht der Bewerber zunächst nach Alternativen und entscheidet schließlich, bei welchen Unternehmen er sich bewirbt. Die Selektionsphase beginnt, wenn der Bewerber bereits konkrete Gespräche mit möglichen Arbeitgebern geführt und konkrete Angebote vorliegen hat. Es folgt eine Phase, in der der Arbeitnehmer bereits Mitarbeiter ist – und anschließend die Phase, in der er zu den ehemaligen Mitarbeitern zählt (vgl. Sponheuer 2009a, S. 102–106). Diese letzte Phase erscheint für die vorliegende Arbeit weniger relevant und soll daher nicht weiter berücksichtigt werden.

5.1 Funktionen der Arbeitgebermarke aus Sicht von Arbeitnehmern und Arbeitsuchenden

5.1.1 Vertrauen

Die Vertrauensfunktion der Arbeitgebermarke spielt vor allem in der Präselektionsphase eine wichtige Rolle – also wenn der Bewerber entscheidet, bei welchen Arbeitgebern er sich bewerben möchte und wenn das Unternehmen selbst noch kaum Einfluss auf ihn nehmen kann (vgl. Sponheuer 2009a, S. 102) [14]. Laut Petkovic liefert hier die Informationsökonomie wertvolle Hinweise: Die Arbeitgeberwahl ist für den Suchenden mit großen Unsicherheiten verbunden, da er aufgrund von Informationsassymetrien nie die vollständigen Informationen über den Arbeitgeber besitzen wird. Vor allem die Überprüfung von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften wird für einen Bewerber nur schwer möglich sein.[15] Gleichzeitig ist die Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber für den Bewerber jedoch äußerst schwerwiegend, er hat also großes Interesse daran, diese Unsicherheiten so weit wie möglich zu reduzieren. Die Arbeitgebermarke stellt in diesem Zusammenhang einen Vertrauensanker dar und garantiert gewisse Arbeitgeberqualitäten. Auf diese Weise ersetzt sie Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften des Arbeitgebers durch eine Sucheigenschaft (vgl. Petkovic 2008, S. 114–131).

---

[14] Sponheuer spricht zwar eigentlich lediglich von einer Risikoreduktions- und nicht explizit von einer Vertrauens-Funktion, die Argumentation ist jedoch übertragbar.

[15] Grobe betont in diesem Zusammenhang, dass Arbeitgebermarken nur zu einem geringen Anteil über Sucheigenschaften (zum Beispiel Gehalt oder Urlaubsanspruch) verfügen. Stattdessen überwiegen die Erfahrungseigenschaften (zum Beispiel Arbeitsklima oder persönliche Entfaltung) und die Vertrauenseigenschaften (zum Beispiel Sicherheit des Arbeitsplatzes, Zukunftsfähigkeit der Branche) (vgl. Grobe 2003, S. 75).

Einen weiteren Hinweis liefert laut Petkovic die Theorie des wahrgenommenen Risikos nach Bauer (vgl. Bauer 1967). Die Suche nach einem Arbeitgeber ist für den Bewerber mit erheblichen Risiken verbunden: Er weiß im Vorfeld nicht, ob er seine Zeit und sein Geld gewinnbringend in die Bewerbung investiert (Ressourcenrisiko), er kann sich der vom Arbeitgeber gebotenen Qualität der Personalpolitik nicht ganz sicher sein (Qualitätsrisiko), er läuft Gefahr, dass seine Entscheidung sozial nicht anerkannt wird (Risiko der sozialen Unerwünschtheit) und schließlich weiß er auch nicht, ob ihm die Arbeit auch wirklich gefallen wird (Risiko einer Unzufriedenheit mit der Entscheidung für einen Arbeitgeber). Für den Bewerber entstehen kognitive Inkonsistenzen, die er beseitigen oder zumindest reduzieren möchte. Im Rahmen des Employer Branding kann durch unsicherheitsreduzierende Maßnahmen, vor allem im Rahmen der Kommunikationspolitik, Vertrauen bei der Zielgruppe hergestellt werden (vgl. Petkovic 2008, S. 114-114).

Beginnt der Arbeitnehmer, eigene Erfahrungen mit dem Arbeitgeber zu sammeln, spielt die Vertrauensfunktion der Arbeitgebermarke keine so bedeutsame Rolle mehr (vgl. Sponheuer 2009a, S. 104). Völlig unwichtig ist diese Funktion allerdings auch dann nicht, wie die Beziehungstheorie zeigt: Eine enge Beziehung, die besonders durch direkte Kontakte mit der Arbeitgebermarke entsteht, schafft Stabilität und Vertrauen (vgl. Petkovic 2008, S. 138–141).

5.1.2 Orientierung

Auch die Orientierungsfunktion der Arbeitgebermarke ist gerade in der Präselektionsphase sehr wichtig (vgl. Sponheuer 2009a, S. 102). Aufgrund von Informationsassymetrien und einer gleichzeitigen Informationsüberflutung ist die Orientierung am Arbeitsmarkt nicht leicht. Die Arbeitgebermarke bündelt emotionale und funktionale Informationen und dient so als Entscheidungshilfe. Der Name des Arbeitgebers wirkt in diesem Zusammenhang wie ein „Information Chunk“ und führt zu bestimmten Assoziationen (vgl. Kroeber-Riel, Weinberg 2003, S. 284).[16] Außerdem soll der Bewerber mithilfe der Employer Brand feststellen können, ob sein über die fachliche Kompetenz hinausgehendes Profil zum Arbeitgeber passen würde (vgl. Stotz, Wedel 2009, S. 33). Seine Jobsuche gestaltet sich dadurch effizienter und kostengünstiger (vgl. Petkovic 2008, S. 64–66). Wie die Vertrauensfunktion verliert auch die

[16] Auch Sponheuer betont die große Bedeutung dieser bei ihr „Informationseffizienz“ genannten Funktion, besonders in der Präselektionsphase, in der noch kein konkretes Vertragsangebot vorliegt und der Arbeitnehmer sich zunächst einfach ein Bild von möglichen Arbeitgeber machen möchte (vgl. Sponheuer 2009a, S. 103).

Orientierungsfunktion an Bedeutung, sobald der Arbeitnehmer direkte Erfahrungen mit dem Arbeitgeber sammelt (vgl. Sponheuer 2009a, S. 104).

5.1.3 Identifikation

Bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber spielen neben objektiven auch emotionale Faktoren eine wichtige Rolle. Die Arbeitgebermarke soll in diesem Zusammenhang über ihre Markenpersönlichkeit die Werte und die Kultur des Unternehmens transportieren. Der Bewerber kann so im Sinne der Selbstkonzepttheorie (vgl. Trommsdorff 2009, S. 217–218) prüfen, ob seine eigenen Wertvorstellungen mit denen des Unternehmens übereinstimmen. Sponheuer betont, dass diese Prüfung der Wertvorstellungen gerade bei Entscheidungen mit hoher Relevanz, wie etwa der Arbeitgeberwahl, eine wichtige Rolle spielt (vgl. Sponheuer 2009, S. 23).[17]

Besonders wichtig wird diese Funktion in der konkreten Selektionsphase, also wenn dem Bewerber beispielsweise schon ein Vertragsangebot vorliegt und er sich nur noch dafür oder dagegen entscheiden muss – oder bei den aktuellen Mitarbeitern (vgl. Sponheuer 2009a, S. 104). Gegenüber potenziellen Mitarbeitern wirkt diese Funktion der Arbeitgebermarke selektiv, gegenüber aktuellen Mitarbeitern loyalitätsfördernd (vgl. Stotz, Wedel 2009, S. 34). Außerdem hat der Arbeitgeber eine Demonstrations- und Prestigefunktion, die ebenfalls über die Employer Brand transportiert wird (vgl. Petkovic 2008, S. 67).

5.1.4 Commitment

Commitment kann beschrieben werden als "...the enduring desire to continue the relationship combined with a willingness to make efforts toward that end" (Aaker et al. 2008, S. 7). Weißgerber definiert Commitment als eine Dimension, die wichtig für die Markenbeziehungsqualität ist (vgl. Weißgerber 2007, S. 134–142). Da Commitment auch für die Beziehung zwischen Arbeitgebermarke und (potenziellem) Arbeitnehmer als wichtige Dimension erscheint, soll sie an dieser Stelle als weitere Funktion der Arbeitgebermarke aufgeführt werden.

---

[17] Ein Beispiel für diese Identifikationsfunktion liefert Weinrich: Er zeigt in einer empirischen Untersuchung zur nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung, dass sich Personen, denen Nachhaltigkeit sehr wichtig ist, auch eher bei den Unternehmen bewerben wollen, deren Nachhaltigkeitsleistung sie als positiv einschätzen. Er schreibt: „Gerade Nachhaltigkeitstalente werden offenbar von einem empfundenen Fit zwischen der eigenen und der unternehmerischen nachhaltigen Wertorientierung bei der Arbeitgeberwahl positiv beeinflusst.“ (vgl. Weinrich 2015, S. 37)

Die beschriebenen vier Funktionen der Arbeitgebermarke – Vertrauen, Orientierung, Identifikation und Commitment – entsprechen den Determinanten des Konstrukts Markenbeziehungsqualität nach Weißgerber.[18] Der Aufbau einer starken Markenbeziehungsqualität kann also als übergeordnete Funktion der Employer Branding-Aktivitäten aus Arbeitnehmersicht betrachtet werden.

5.2 Funktionen der Arbeitgebermarke aus Arbeitgebersicht

5.2.1 Präferenzbildung

Ein wichtiges Ziel des Employer Branding ist, eine starke Präferenz der jeweiligen Zielgruppe zu erreichen und ihr "Employer of Choice" zu sein (vgl. Stotz, Wedel 2009, S. 30).[19] Dies bezieht sich nicht nur auf potenzielle Mitarbeiter, die sich aufgrund dieser Präferenz beim Unternehmen bewerben, sondern auch auf aktuelle Mitarbeiter, die dem Unternehmen gegenüber loyal bleiben. Mittels einer starken Präferenz kann die motivationsbedingte Fluktuation reduziert werden; die Mitarbeiter sind weniger an Angeboten der Wettbewerber interessiert. Überdies ist davon auszugehen, dass ein Mitarbeiter mit einer starken Präferenz für seinen aktuellen Arbeitgeber dies auch an Dritte berichten wird – das Unternehmen kann sich also über positive Mundpropaganda freuen (vgl. Petkovic 2008, S. 61–62). Notwendige Bedingung für die Präferenzbildung ist die Bekanntheit der Marke, da Bekanntheit das Vertrauen in die Marke fördert und als Anker zur Befestigung markenspezifischer Assoziationen gilt (vgl. Esch 2008, S. 71). Außerdem erscheinen häufig gerade die Unternehmen attraktiv, über die der Betrachter besonders viele Informationen besitzt (vgl. Petkovic 2008, S. 105). Aus diesem Grund sollte das Unternehmen aktiv meinungsbildende Informationen über die Marke verbreiten.[20]

---

[18] Weißgerber identifiziert Commitment, Intimität, Vertrauen und Self-Connection als Determinanten der Beziehungsqualität. Intimität kann hier mit der Funktion Orientierung, Self-Connection mit der Funktion Identifikation gleichgesetzt werden (vgl. Weißgerber 2007, S. 134–142)

[19] Auch Ambler und Barrow schreiben, der Wert der Arbeitgebermarke hänge u.a. davon ab, welche Bedeutung die „Kunden", also beispielsweise die Mitarbeiter, dem angebotenen Markennutzen zuschreiben (vgl. Ambler, Barrow August 1996, S. 9)

[20] Anslinger und Dickel halten es für eine „Schlüsselaufgabe" des Employer Branding, den potenziellen Mitarbeitern den Nutzen und die Werte der Arbeitgebermarke zu kommunizieren (vgl. Anslinger, Dickel 2008, S. 260–261)

5.2.2 Differenzierung

Eine weitere Funktion der Employer Brand ist die Differenzierung von Wettbewerbern (vgl. Ambler, Barrow August 1996, S. 9) – sei es mittels personalpolitischer Aspekte wie Gehalt oder Karriereaussichten, sei es über emotionale Aspekte wie Prestige oder Identifikationsmöglichkeiten. Dies ist besonders dann wichtig, wenn die Leistungen der Arbeitgeber für die Zielgruppe sehr ähnlich wirken (vgl. Petkovic 2008, S. 62).[21] Es ist davon auszugehen, dass die Differenzierungsfunktion vor allem in der Präselektionsphase eine wichtige Rolle spielt – also dann, wenn der Bewerber sich entscheidet, bei welchem Unternehmen er sich eigentlich bewerben möchte. Aber auch gegenüber den aktuellen Mitarbeitern ist dieser Funktion nicht völlig unwichtig. Schließlich sollen diese ihrem Arbeitgeber treu bleiben – und gleichzeitig als Markenbotschafter darüber berichten, was das Unternehmen von anderen unterscheidet.

5.2.3 Emotionalisierung

Gerade bei homogenen oder sehr ähnlichen Angeboten ist die Emotionalisierung ein wichtiges Mittel zur Differenzierung und um die Mitarbeiter langfristig zu binden (vgl. Stotz, Wedel 2009, S. 31–32). Folglich kommt dieser Funktion sowohl in der Selektionsphase als auch für die aktuellen Mitarbeiter große Bedeutung zu.

5.2.4 Werbe- und Kommunikationsfunktion

Mittels ihrer Werbe- und Kommunikationsfunktion soll die Arbeitgebermarke dazu beitragen, das Unternehmen bekannt zu machen und in der Wahrnehmung der Zielgruppe mit bestimmten Assoziationen zu verknüpfen (vgl. Petkovic 2008, S. 62).[22] Diese Funktion ist

---

[21] Kirchgeorg und Günther fragten Employer Branding-Experten im Rahmen einer Diskussionsrunde, ob trotz der letztlich begrenzten Anzahl an Maßnahmen, die im Rahmen des Employer Branding zur Verfügung stehen, genügend Differenzierungsmöglichkeiten bestehen. Die befragten Experten bestätigten daraufhin, dass die Ausgestaltung der Maßnahmen genügend Spielraum lasse, um sich von Wettbewerbern abzugrenzen (vgl. Kirchgeorg, Günther 2006, S. 60). In der Praxis scheint dies allerdings noch nicht immer zu funktionieren, wie eine Studie der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation zeigt: Die Befragung von 265 Studierenden wurde mit einer Inhaltsanalyse von 280 Anzeigen verglichen. Die Untersuchung zeigte, dass die Unternehmen die Differenzierungspotenziale noch nicht ausreichend nutzen und stattdessen meist auf von allen verwendete Themen wie Internationalität und Karrieremöglichkeiten zurückgreifen (vgl. Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation 02.02.2009, S. 1).

[22] Den positiven Einfluss, den Werbung auf potenzielle Bewerber ausübt, konnten auch Gatewood et al in einer Studie nachweisen (vgl. Gatewood et al. Apr., 1993, S. 426).

analog zur Orientierungsfunktion auf Arbeitnehmerseite vor allem in der Präselektionsphase wichtig.

5.2.5 Kostenreduktion

Wie bereits dargelegt, trägt Employer Branding dazu bei, die Suchkosten für Bewerber zu reduzieren. Aber auch das Unternehmen kann seine Kosten durch eine gezielte Führung der Arbeitgebermarke verringern (vgl. Kirchgeorg 03.09.2009, S. 44). Gelingt es dem Unternehmen, mithilfe des Employer Branding nur die richtigen Kandidaten anzuziehen, sinken die Streuverluste und somit auch die Kosten pro eingestelltem Mitarbeiter. Da das Employer Branding auch zu einer höheren Loyalität der Mitarbeiter führt, spart sich das Unternehmen folglich auch die Kosten, die mit einer häufigeren Nachbesetzung der Stellen verbunden wären (vgl. Petkovic 2008, S. 61). Zudem sind Arbeitnehmer mit weniger Lohn zufrieden, wenn sie zu einem attraktiven Arbeitgeber wechseln (vgl. LinkedIn Deutschland, Österreich, Schweiz 17.11.2015).

Nachfolgende Tabelle fasst zusammen, welche Funktionen der Arbeitgebermarke in welchen Phasen der Arbeitgeberselektion besonders relevant sind.

Tabelle 3: Bedeutung der Funktionen der Arbeitgebermarke in den einzelnen Phasen der Arbeitgeberselektion. Lesehilfe: x = leicht ausgeprägt, xx = stark ausgeprägt, xxx = sehr stark ausgeprägt (eigene Darstellung)

Funktion	Präselektionsphase	Selektionsphase	Aktuelle Mitarbeiter
Vertrauen	xxx	xx	x
Orientierung	xxx	xx	x
Identifikation	x	xx	xxx
Commitment		x	xxx
Werbung	xxx	x	x
Differenzierung	xxx	xx	x
Emotionalisierung	xx	xx	xx
Präferenzbildung	xxx	xxx	xxx
Kostenreduktion	x	x	x

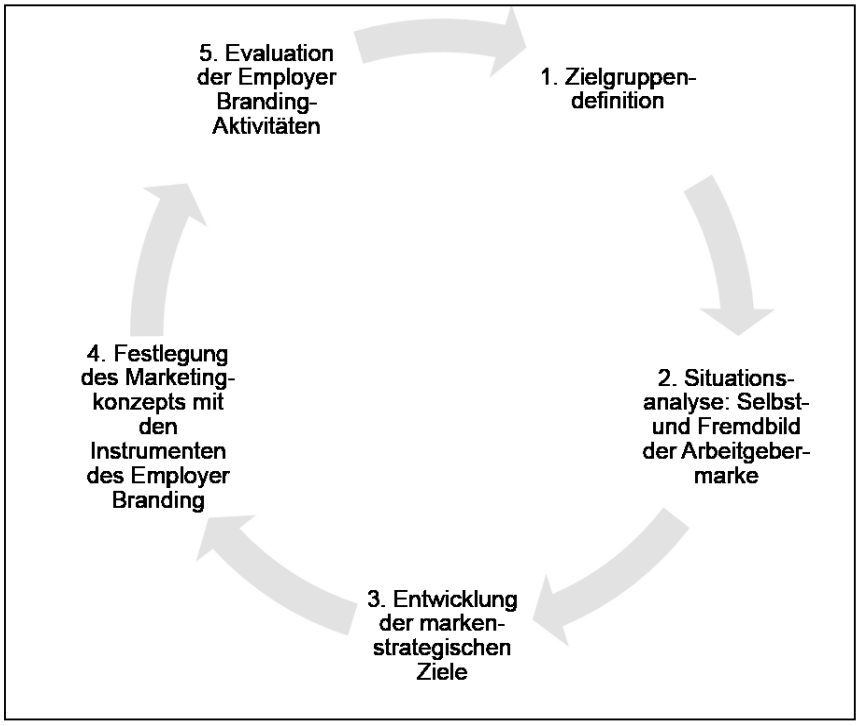
6 Management der Arbeitgebermarke

In der Literatur werden verschiedene Prozesse zum Management der Arbeitgebermarke vorgestellt.[23] In den Grundzügen sind sich jedoch die meisten Markenmanagementprozesse ähnlich. Der hier vorgestellte Prozess orientiert sich an dem von Kaminski vorgestellten Prozess des Markenmanagements (vgl. Kaminski 2009, S. 82).

An erster Stelle steht die Zielgruppenanalyse (vgl. Trost 2009, S. 18). Es folgt die Situationsanalyse, also die Erhebung der Arbeitgebermarke, und anschließend die Definition der Markenziele, des Soll-Markenselbstbildes, der formalen Bestandteile sowie der Soll-Positionierung. Dieser dritte Schritt soll hier zusammenfassend als "Entwicklung der markenstrategischen Ziele" bezeichnet werden. Anschließend wird das systematische Marketingkonzept entwickelt und die beschlossenen Maßnahmen mit Hilfe der Marketinginstrumente umgesetzt. Abschließend werden die Employer Branding-Aktivitäten mittels Markencontrolling überprüft – und der Prozess ggf. wieder von vorne begonnen und dabei immer weiter verbessert. Die nachfolgende Abbildung stellt den Prozess grafisch dar – die einzelnen Schritte werden im Folgenden noch weiter erläutert.

[23] Sehr ausführliche Darstellungen des Managementprozesses der Arbeitgebermarke finden sich z.B. bei Sponheuer (vgl. Sponheuer 2009a, S. 155–258) oder Petkovic (vgl. Petkovic 2008, S. 179–232).

Abbildung 4: Managementprozess der Arbeitgebermarke (Eigene Darstellung)



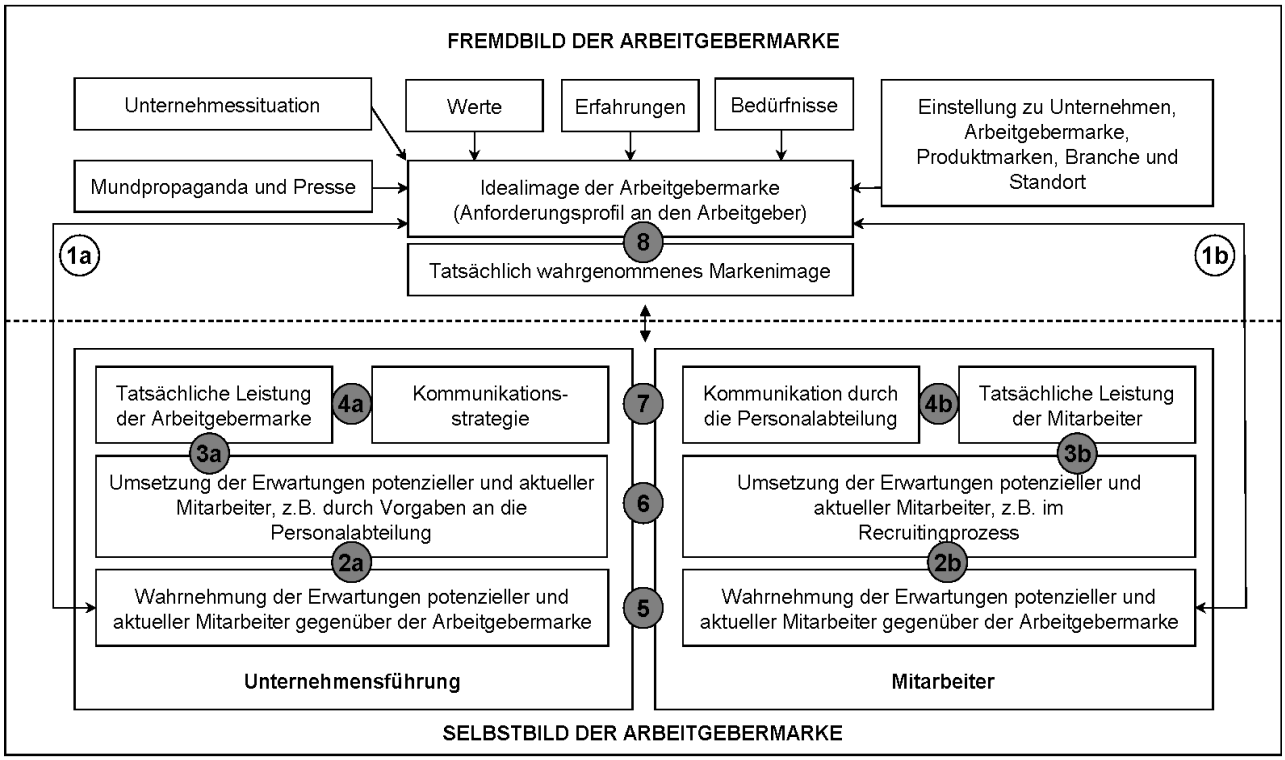
6.1 Zielgruppendefinition

Im Rahmen der Zielgruppendefinition für das Employer Branding werden die potenziellen und aktuellen Mitarbeiter so weit wie möglich in homogene Teilgruppen segmentiert (vgl. Sponheuer 2009a, S. 155). Generell sollte sich das Unternehmen primär an den Schlüssel- und Engpassfunktionen orientieren: Engpassfunktionen sind Funktionen mit besonders hohem Personalbedarf, die das Unternehmen nur schwer besetzen kann. Schlüsselfunktionen haben dagegen eine strategisch wichtige Bedeutung für den Arbeitgeber (vgl. Trost 2009, S. 26–27). Natürlich richtet sich die Arbeitgebermarke auch an Personen, die sich für weniger wichtige oder leicht zu besetzende Stellen bewerben – doch sollten sich das Markenmanagement nicht primär an diesen Zielgruppen ausrichten.

6.2 Situationsanalyse: Selbst- und Fremdbild der Arbeitgebermarke

Auf die Zielgruppendefinition folgt die interne und externe Situationsanalyse, also eine genaue Erhebung des Selbst- und Fremdbildes der Arbeitgebermarke. Dieser Situationsanalyse kommt im Managementprozess der Arbeitgebermarke eine große Bedeutung zu, da das Arbeitgeberimage fast nie exakt so erreicht werden kann, wie es vom Unternehmen angepeilt wird. Grobe stellt ein GAP-Modell mit acht Identitätslücken vor, die beim Management der Arbeitgebermarke auftreten können (vgl. Grobe 2003, S. 76–77). Die nachfolgende Abbildung stellt dieses Modell dar.

Abbildung 5: GAP-Modell der identitätsorientierten Führung einer Arbeitgebermarke (in enger Anlehung an Grobe 2003, S. 76)



Im Folgenden sollen diese von Grobe identifizierten Lücken kurz beschrieben werden (vgl. Grobe 2003, S. 76–77):

1. Wahrnehmungslücke: Differenz zwischen dem Idealimage, das potenzielle Arbeitnehmer von einem Arbeitgeber haben, und den Anforderungen der Arbeitnehmer, wie das Unternehmen sie wahrnimmt.

2. Umsetzungslücke: Differenz zwischen den Anforderungen der (potenzielle) Arbeitnehmer, wie das Unternehmen sie wahrnimmt, und der Umsetzung dieser Anforderungen.

3. Realitätslücke: Differenz zwischen gewollter und tatsächlicher Leistung der Arbeitgebermarke bzw. der verantwortlichen Mitarbeiter (z.B. in der Personalabteilung)

4. Kommunikationslücke: Differenz zwischen tatsächlicher und kommunizierter Leistung der Arbeitgebermarke

5. bis 7. Strategische Lücke: Differenz zwischen den strategischen Vorgaben des Managements und der Umsetzung durch die zuständigen Mitarbeiter.

8. Identifikationslücke: Differenz zwischen dem Idealimage, das die (potenziellen) Arbeitnehmer von einem Arbeitgeber haben (Soll-Image), und dem tatsächlichen Image des untersuchten Arbeitgebers (Ist-Image).

Um herauszufinden, was die Arbeitgebermarke eines Unternehmens eigentlich auszeichnet, wird untersucht, welche sachlichen und emotionalen Merkmale den Arbeitgeber beschreiben und auf welche Weise Unternehmens- und Produktmarken sowie Standort, Branche und ggf. andere Faktoren die Arbeitgebermarke beeinflussen. Um das Selbstbild zu erheben, bieten sich Mitarbeiterbefragungen an. Außerdem wird das Fremdbild der Marke untersucht. Dafür kann bei der Zielgruppe zunächst die Markenbekanntheit erhoben werden. Anschließend kann abgefragt werden, welche Markenattribute und welchen funktionalen und symbolischen Nutzen die Zielpersonen mit dem Arbeitgeber verbinden. Auch die weiteren das Image beeinflussenden Faktoren können untersucht werden: Welche Einstellung hat der Arbeitnehmer zu Unternehmens-, Arbeitgeber- und Produktmarken? Welche Erfahrungen hat er bereits mit der Arbeitgebermarke gemacht? Wie bewertet er die Unternehmenssituation? Wie schätzt er insgesamt seinen Informationsstand über das Unternehmen ein – und wie bewertet er die Informationen, die er über den Arbeitgeber besitzt? Für die Befragung der internen und externen Zielgruppen bieten sich repräsentative Befragungen mit vorgegebene Antworten zwar an, ihnen sollten jedoch stets qualitative Tiefeninterviews vorgeschaltet sein. Nur so kann sichergestellt werden, dass nicht aufgrund der eingeengten Wahrnehmung der Unternehmensvertreter wichtige Aspekte unberücksichtigt bleiben. Diese Erhebung der Arbeitgebermarke detailliert zu beleuchten ist eines der Ziele der vorliegenden Arbeit.

Zusätzlich zur Situationsanalyse der eigenen Arbeitgebermarke sollte ein Abgleich mit den Wettbewerbern erfolgen. Zwar kann das Unternehmen nicht das Markenselbstbild der Wettbewerber analysieren, aber ihr Arbeitgeberimage lässt sich im gleichen Zug abfragen wie das eigene Arbeitgeberimage.

6.3 Entwicklung der markenstrategischen Ziele

Basierend auf der Situationsanalyse sollten in diesem Schritt zunächst die Markenziele festgelegt werden. Anschließend wird untersucht, in wie weit bestimmte Aspekte der Marke angepasst werden müssen, um die gewählten Markenziele zu erreichen. Auch formale Bestandteile der Marke werden in diesem Zusammenhang festgelegt. Gegebenenfalls müssen diese rechtlich gesichert werden – allerdings wird die Arbeitgebermarke in den meisten Fällen auf die formalen Markenbestandteile der Unternehmensmarke zurückgreifen.

6.4 Festlegung des Marketingkonzepts mit den Instrumenten des Employer Branding

In diesem Schritt werden die Instrumente festgelegt, mit denen die definierten markenstrategischen Ziele erreicht werden sollen. Dem im Marketing häufig angewendeten Marketing-Mix (Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Vertriebspolitik) soll an dieser Stelle nicht gefolgt werden. Zwar könnte man beispielsweise die Preispolitik mit der Vergütung gleichsetzen – dadurch würde dieser Punkt aber gegenüber anderen, ebenso wichtigen Bestandteilen des Arbeitsplatzangebots, wie beispielsweise der Arbeitszeitregelung oder den Entwicklungsmöglichkeiten, zu viel Gewicht erhalten. Verschiedene Autoren stellen darum weiterentwickelte Übersichten zu den Instrumenten des Personalmarketings vor, die sich teilweise jedoch deutlich unterscheiden (vgl. Teufer 1999, S. 14–15).[24] An dieser Stelle soll nur ein kurzer Einblick in die Thematik gegeben werden.

Die meisten Instrumente des Employer Branding können im weiteren Sinne dem Personalwesen zugeordnet werden. Dazu zählen etwa Vergütung und Weiterbildungsangebote (vgl. Stotz, Wedel 2009, S. 107–119), aber bspw. auch Mitarbeiterführung (vgl. Mrozek 2009, S. 55) oder Arbeitsumfeld (vgl. Barrow, Mosley 2005, S. 150).

Große Bedeutung haben natürlich Kommunikations- und Marketingmaßnahmen – sei es die interne Kommunikation für die Mitarbeiter (vgl. Mrozek 2009, S. 54–57), sei es die externe Kommunikation, etwa in Form von Werbemaßnahmen (vgl. Kirchgeorg, Lorbeer 2002, S. 6) oder Pressearbeit. Um Studenten zu erreichen, kann das Unternehmen Hochschulmarketing-Aktivitäten starten (vgl. Mrozek 2009, S. 58–59).

Eine wichtige Rolle bei der Kommunikation spielt mittlerweile das Internet. Generell stellen Online-Stellenportale inzwischen den wichtigsten Informationskanal für Stellensuchende dar, wie eine Umfrage von Weitzel et al. bei rund 7000 Personen ergab (vgl. Weitzel et al. 2015a, S. 10). Große Bedeutung kommt natürlich auch der Webseite des Arbeitgebers zu. Hier finden die Bewerber Informationen zu den Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens. Häufig stellt der Besuch der Unternehmenswebseite den ersten Kontaktpunkt eines Bewerbers mit einem Arbeitgeber dar (vgl. Mrozek 2009, S. 58–59).

[24] Derartige Übersichten finden sich z.B. bei Mrozek 2009, S. 54–59, Barrow, Mosley 2005, S. 150 oder Teufer 1999, S. 14–15.

Aber auch Web 2.0-Anwendungen bzw. Social Media – die gerade für Studenten und Absolventen eine immer wichtigere Informationsquelle darstellen – bieten den Arbeitgebern die Möglichkeiten, mit ihren Zielgruppen in Kontakt zu treten. Beispiele sind private Netzwerke wie Facebook, Arbeitgeber-Bewertungsportale wie Kununu, aber auch unternehmenseigene Seiten mit interaktiven Mitarbeiterblogs. Dabei gehen die Möglichkeiten des Internets noch weit über den reinen Dialog zwischen Unternehmen und potenziellen Arbeitnehmer hinaus. Gerade weil sich die Studenten und Absolventen im Internet auch untereinander austauschen können, finden sie hier besonders authentische Informationen. Unternehmen sollten versuchen, diesen Dialog durch Informationsangebote, die den potenziellen Arbeitnehmern einen echten Mehrwert bieten, positiv zu unterstützen (vgl. Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation 02.02.2009, S. 2). Karrierenetzwerke wie Xing oder LinkedIn können zudem für gezieltes Headhunting genutzt werden (vgl. Leitloff 17.01.2013). Sivertzen et al. konnten in einer empirischen Studie nachweisen, dass sich der Einsatz von sozialen Medien positiv auf das Unternehmensimage auswirkt (vgl. Sivertzen et al. 2013). Die Studie „Recruiting Trends 2015“, für die Weitzel et al. 125 Unternehmen befragten, ergab, dass Social Media mittlerweile zu den drei wichtigsten externen Herausforderungen in der Personalbeschaffung zählen (vgl. Weitzel et al. 2015b, S. 7).[25]

Unabhängige Zertifizierungen und Gütesiegel können die Qualität des Unternehmens als Arbeitgeber hervorheben und ebenfalls als Instrument des Employer Branding genutzt werden.[26] Auch die Ansicht von Professoren und anderen Meinungsführern ist für viele Studenten wichtig (vgl. Petkovic 2008, S. 127–130). Darum empfiehlt es sich für die Arbeitgeber, den Kontakt mit diesen Personen zu pflegen – hier soll dieses Instrument “Networking mit Dritten” genannt werden.

---

[25] Zahlreiche weitere Autoren aus Wissenschaft und Praxis befassen sich mit dem Einsatz von Web 2.0-Anwendungen bzw. sozialen Medien in Zusammenhang mit Employer Branding. Einige Beispiele: Wolf et al. befassen sich in einer qualitativen Multi-Fallstudie unter anderem mit der Frage, wie soziale Medien mittels Co-Creation zur Bildung der Arbeitgebermarke beitragen (vgl. Wolf et al. 2015). Weitzel et al. befragten über 7000 Personen dazu, wie sie Social Media bei der Stellensuche nutzen (vgl. Weitzel et al. 2015a, S. 12–13). Rehm geht mittels einer empirischen Untersuchung der Frage nach, welche Faktoren für den erfolgreichen Einsatz von Web 2.0-Anwendungen im Bereich der Personalbeschaffung hilfreich sein können (vgl. Rehm 2014). Hartig befasst sich speziell mit Facebook als Instrument des Employer Branding. (vgl. Hartig 2014).

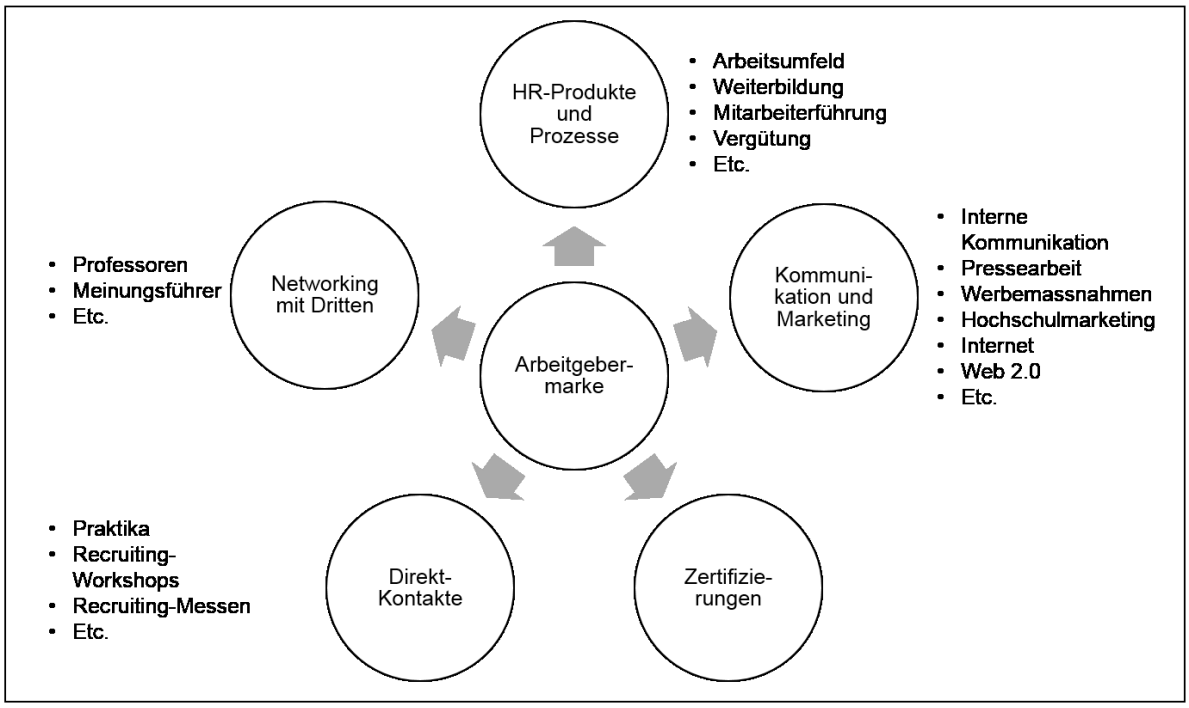
[26] Ein Beispiel dafür ist das Audit „Beruf und Familie“ der Hertie Stiftung (vgl. berufundfamilie gGmbH 2010). Ein anderes Beispiel ist das Qualitätssiegel Top Job (vgl. zuag GmbH - Zentrum für Arbeitgeberattraktivität).

Generell spielen mit Blick auf potenzielle Mitarbeiter alle Formen von direkten Kontakten eine große Rolle (vgl. Petkovic 2008, S. 125–126), beispielsweise auf Recruiting-Messen. Derartige Direkt-Kontakte bieten den potentiellen Mitarbeitern die Möglichkeit, sehr objektive Informationen über den Arbeitgeber zu erhalten (vgl. Schneider 1997, S. 103) und Sicherheit hinsichtlich der Erfahrungseigenschaften des Unternehmens zu sammeln. Direkt-Kontakte können aber natürlich deutlich über ein Gespräch mit einem Mitarbeiter hinausgehen – bei Praktika oder Recruiting-Workshops kommt der Bewerber besonders eng mit dem Unternehmen in Berührung. Unternehmen sollten ihrer Zielgruppe möglichst viele Möglichkeiten zu Direkt-Kontakten bieten, um dadurch ihre Arbeitgeberqualitäten erlebbar zu machen (vgl. Petkovic 2008, S. 125–126). Auf diese Weise können sie auch Multiplikatoreffekte nutzen, da alle, die mit einem Arbeitgeber gute Erfahrungen gemacht haben, auch ihrem Umfeld darüber berichten werden. Doch Direkt-Kontakte dienen nicht nur dazu, dem Bewerber das Unternehmen näher zu bringen. Umgekehrt haben auch die Unternehmen die Möglichkeit, den Bewerber im Arbeitsalltag kennenzulernen oder, bei kürzeren Kontakten, zumindest einen ersten Eindruck von seiner Persönlichkeit zu bekommen. Doch Vorsicht ist geboten: Erfahrungsbildende Maßnahmen haben einen hohen Erinnerungseffekt – positiv wie negativ. Entsprechende Maßnahmen müssen also besonders sorgfältig vorbereitet werden (vgl. Petkovic 2008, S. 131). Im Anschluss an erste Direkt-Kontakte bemühen sich viele Unternehmen, mit den Kandidaten in Verbindung zu bleiben, z.B. mithilfe von Praktikantenbindungsprogrammen – und so bei Bedarf schnell auf einen Pool an möglichen Nachwuchskräften zurückgreifen zu können.[27]

Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über die vorgestellten Instrumente des Employer Branding.

[27] Einige Unternehmen rekrutieren bereits einen Großteil ihre Mitarbeiter aus derartigen Bindungsprogrammen. Bei Porsche haben beispielsweise rund 80 Prozent der Mitarbeiter vor ihrem Einstieg ein Praktikum absolviert, bei Audi 60 Prozent und bei der Deutschen Bank immerhin 50 Prozent (vgl. Gatermann, Werle 2009, S. 99–100).

Abbildung 6: Wichtige Instrumente des Employer Branding (eigene Darstellung)



Der Überblick über diese Instrumente des Employer Branding macht deutlich, dass diese nicht allein durch ein isoliert arbeitendes Employer Branding-Team eingesetzt werden können, sondern dass hier verschiedene Abteilungen zusammenarbeiten müssen – in erster Linie Personalwesen, Marketing und Kommunikation.

6.5 Evaluation der Employer Branding-Aktivitäten

Wie alle betrieblichen Aktivitäten sollte auch das Employer Branding evaluiert werden. Ambler und Barrow orientieren sich bei ihrem Vorschlag am Relationship-Marketing und nennen Bekanntheit, Vertrauen, Commitment, sonstige Einstellungen gegenüber der Marke sowie Verhaltensweisen als Messgrößen (vgl. Ambler, Barrow August 1996, S. 24). Allerdings kann auf diese Weise nur der Gesamterfolg des Employer Branding gemessen werden, der auch von weiteren Faktoren wie dem Unternehmenserfolg oder der volkswirtschaftlichen Lage abhängen kann.

Um den Erfolg von einzelnen im Rahmen des Employer Branding ergriffenen internen und externen Maßnahmen zu überprüfen, können darum analog zu den bereits vorgestellten Instrumenten gewisse Kennzahlen untersucht werden. Nachfolgende Tabelle nennt einige Maßnahmen, die im Rahmen der einzelnen Instrumente des Employer Branding ergriffen

werden können – und führt Beispiele auf, wie sich der Erfolg dieser Instrumente konkret messen lässt. [28]

Tabelle 4: Beispiele für Maßnahmen und Kennzahlen der einzelnen Employer Branding-Instrumente (Eigene Darstellung)

Instrument	Beispiele für Maßnahmen	Beispiele für Kennzahlen
Diverse HR-Produkte und -Prozesse	• Gut strukturierte Bewerbungsprozesse, die den Bedürfnissen der Teilnehmer entsprechen und ihnen ein positives Bild vom Unternehmen vermitteln • Weiterbildungsprogramme • Faire Vergütungspakete, die den Anforderungen an den Arbeitnehmer gerecht werden • Entwicklungsprogramm für alle Mitarbeiter, um sicherzustellen, dass diese nicht die Firma verlassen müssen, wenn sie sich weiterentwickeln wollen	• Bewertung des Bewerbungsprozesses durch angenommene und abgelehnte Bewerber • Ergebnis von anonymem elektronischen Mitarbeiterbefragungen zu Themen wie Aufstiegsmöglichkeiten, Zufriedenheit mit Gehalt und Tätigkeit, Organisationsstruktur etc. • Benchmarking mit Wettbewerbern, z.B. anhand von Stellenausschreibungen oder von Informationen, über die Einsteiger verfügen, die sich auch bei anderen Unternehmen beworben hatten • Anzahl Bewerber, die ein Vertragsangebot tatsächlich annehmen und Analyse der Ablehnungsgründe
Mitarbeiter-führung	• Regelmäßige Feedbackgespräche zwischen Vorgesetzten und Untergebenen • 360° Feedback • Fortbildungen für Personalverantwortliche in Sachen Mitarbeiterführung	• Ergebnisse des 360° Feedbacks sowie anderer Mitarbeiterbefragungen zum Thema Führungskultur o.ä. • Anzahl der Führungskräfte, die pro Jahr an relevanten Fortbildungen teilnehmen

[28] Übersichten über Kennzahlen des Employer Branding finden sich auch bei Stotz, Wedel 2009, S. 161–162. Die dort vorgestellten Kennzahlen überschneiden sich teilw. mit den hier genannten Kennzahlen.

Arbeits-umfeld	• Teambuilding-Veranstaltungen • Informelle Veranstaltungen wie Weihnachts- oder Sommerfest • Schaffung eines angenehmen Arbeitsplatzes für jeden Mitarbeiter • Anerkennung der individuellen Leistung der Mitarbeiter, z.B. durch Boni oder durch interne Preisverleihungen	• Feedback der Teilnehmer zu Teambuilding-Veranstaltungen • Anzahl der Personen, die an informellen, nicht verpflichtenden Veranstaltungen teilnehmen • Feedback der Mitarbeiter im Rahmen von anonymen Mitarbeiterbefragungen zur Ausstattung ihres Arbeitsplatzes
Interne Kommuni-kation	• Schaffung einer Position, die explizit für interne Kommunikation verantwortlich und eng an die Geschäftsleitung angegliedert ist, um über aktuelle Entwicklungen stets gut informiert zu sein • Emails, in denen alle Mitarbeiter über sehr aktuelle Dinge informiert werden • Regelmäßige Mitarbeiterversammlungen, bei denen die Führungskräfte über die aktuelle Geschäftsentwicklung und über sonstige aktuelle Themen berichten	• Anzahl der Personen, die eine E-Mail, die im Rahmen der internen Kommunikation versendet wird, tatsächlich öffnen • Anzahl der Personen, die an den Mitarbeiterversammlungen teilnehmen • Feedback der Mitarbeiter im Rahmen von anonymen Mitarbeiterbefragungen zur Qualität der internen Kommunikation
Werbung	• Stellenausschreibungen • Imageanzeigen	• Anzahl der Klicks auf eine Anzeige im Internet • Anzahl und Qualität von Bewerbern auf eine Stellenausschreibung
Unter-nehmens-webseite	• Stellenausschreibungen • Beschreibung der Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens	• Anzahl der Unique Users, die die Webseite bzw. die relevanten Sektionen der Webseite besuchen • Anzahl der Klicks oder der Visits auf

	• Informationen über das Unternehmen und seine wirtschaftliche Lage	der Webseite bzw. in den relevanten Sektionen
Pressearbeit	• Pressemitteilungen über die Karrieremöglichkeiten im Unternehmen an Karrieremedien und Karrierejournalisten relevanter Tages- und Fachmedien versenden • Mit Journalisten Kontakt pflegen, um Portraits anzubieten oder sicherzustellen, dass das Unternehmen bei relevanten Branchenberichten berücksichtigt wird	• Anzahl der Presseartikel die sich mit den Karrieremöglichkeiten im Unternehmen befassen • Anzahl dieser Presseartikel im Vergleich zum Vorjahr • Anzahl der positiven karriererelevanten Presseartikel versus der negativen
Web 2.0/ Social Media	• YouTube Channel oder einzelne Filmbeiträge, in denen Mitarbeiter über ihre Tätigkeit im Unternehmen berichten • Blog, in dem Mitarbeiter regelmäßig über ihren Arbeitsalltag schreiben • Twitter-Kanal oder Facebook-Gruppe, mittels derer das Unternehmen über Karrierethemen informiert und mit denen es interessierten Personen eine Kontaktmöglichkeit bietet • Vom Unternehmen betreutes Diskussionsforum, in dem Mitarbeiter Fragen beantworten	• Anzahl der Unique Users, die ein vom Unternehmen erstelltes YouTube-Video oder einen vom Unternehmen erstellen Blog anklicken • Anzahl Kommentare in einem vom Unternehmen betreuten Forum • Anzahl der positiven Kommentare in einem derartigen Forum versus Anzahl der negativen Kommentare • Anzahl der Personen, die dem Twitter-Kanal des Unternehmens folgen • Anzahl der Personen, die der Facebook-Gruppe des Unternehmens angehören
Direkt-Kontakte	• Workshops, bei denen die Teilnehmer den angestrebten Beruf testen können	• Bewertung von Recruiting-Veranstaltungen durch die Teilnehmer • Anzahl der Teilnehmer an Recruiting-

	• Praktikums- oder Werkstudentenplätze • Informelle Treffen an Universitäten, z.B. in Form eines Empfangs, bei dem Studenten sich mit Firmenmitarbeitern unterhalten können	Veranstaltungen, die sich anschließend tatsächlich um eine feste Anstellung bewerben
Networking mit Dritten	• Persönliche Treffen mit Professoren oder Stiftungsvertretern, um ihnen das Unternehmen und die gesuchten Bewerberprofile vorzustellen • Zusammenarbeit mit Stiftungen, die Nachwuchstalente fördern	• Anzahl der Treffen mit relevanten Meinungsführern • Anzahl der Bewerber, die aus dem Umfeld eines vom Unternehmen kontaktierten Meinungsführers stammen • Anzahl der Bewerber, die bei einer entsprechenden Befragung angeben, sich auch aufgrund der Empfehlung eines vom Unternehmen kontaktierten Meinungsführers beworben zu haben
Zertifi-zierungen	• Audit „Beruf und Familie“ (Hertie Stiftung) (vgl. berufundfamilie gGmbH 2010) • Zertifizierung „Ausgezeichneter Arbeitgeber für Ingenieure“ (TÜV Rheinland/VDI-Nachrichten) (vgl. vdi nachrichten.com)	• Erhalt der angestrebten Zertifikate • Anzahl der Bewerber, die bei einer entsprechenden Befragung angeben, dass das Zertifikat zu ihrer Entscheidung, sich bei dem Unternehmen zu bewerben, beigetragen hat

Darüber hinaus gibt es Kennzahlen, die nicht direkt einer einzelnen Maßnahme zugeordnet werden können – etwa die Fluktuation (vgl. Employer Branding Today 2009) oder die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit (vgl. Stotz, Wedel 2009, S. 166–175). Gleiches gilt für das Abschneiden des Unternehmens in Arbeitgeberrankings. Da diese in den Medien viel Beachtung finden, soll an diese Stelle vertiefend darauf eingegangen werden.

Grundsätzlich lässt sich zwischen analytischen und summarischen Präferenzstudien unterscheiden. Zu den analytischen Präferenzstudien zählt die Conjoint-Analyse (vgl. Petkovic 2008, S. 26–27), mit deren Hilfe etwa der Lehrstuhl für Marketingmanagement der Handelshochschule Leipzig Arbeitgeberpräferenzstudien erstellt hat. Darin wird die Attraktivität von Arbeitgebern und Branchen anhand eines Kataloges kognitiver und affektiver Aspekte beurteilt. Die Ergebnisse werden in einem Employer Brand-Index zusammengefasst (vgl. bspw. Grobe 2003 oder Kirchgeorg, Günther 2006).

Summarische Präferenzstudien geben die Attraktivität eines Arbeitgebers in Form eines Rankings wieder, häufig wird auch eine prozentuale Intensität angegeben. Viele dieser Studien konzentrieren sich auf abschlussnahe Studenten und haben zum Ziel, die Bewerbungsabsicht möglichst genau zu beschreiben. Bekannt sind etwa die regelmäßigen Studenten- und Young Professional-Rankings der Beratungsunternehmen Trendence Institut und Universum Communications. Während diese Studien vor allem das Arbeitgeberimage, also den Erfolg des externen Employer Brandings bewerten, untersuchen andere Studien die Präferenzausprägungen Loyalität und Weiterempfehlung, indem sie Arbeitnehmer zu ihren Unternehmen befragen (vgl. Petkovic 2008, S. 29). Ein Beispiel dafür sind die Studien des Beratungsunternehmen Great Place to Work. Die nachfolgende Tabelle stellt die genannten Rankings kurz vor.

Tabelle 5: Übersicht über verschiedene Arbeitgeberrankings (Eigene Darstellung)

Organi-sation	**Art der Prä-ferenzstudie**	**Zielgruppe der Befragung**	**Beispielergebnisse**
Handels-hochschule Leipzig	Analytisch	Studentenbefragung	Branchenergebnisse 2008: 1. Automobil- und Flugzeugindustrie 2. Anwaltskanzleien 3. Maschinen- und Anlagebau, Elektroindustrie (vgl. Kirchgeorg 03.09.2009, S. 32)
Trendence Institut	Summarisch	Abschlussnahe Studenten bewerten die Attraktivität verschiedener Arbeitgeber	Absolventenbefragung 2013: a) Business-Studenten 1. Audi AG 2. BMW Group 3. Volkswagen AG

			b) Angehende Ingenieure 1. Audi AG 2. BMW Group 3. Porsche AG (vgl. Trendence 19.4.2013)
Universum Communi-cations	Summarisch	Studenten bewerten die Attraktivität verschiedener Arbeitgeber	Studenten-Befragung 2013: a) Business 1. Audi 2. BMW Group 3. Porsche b) Ingenieurwesen 1. Audi 2. BMW Group 3. Porsche c) IT 1. Google 2. Microsoft 3. Apple d) Naturwissenschaften: 1. Max-Planck-Gesellschaft 2. Bayer 3. Fraunhofer-Gesellschaft (vgl. Employer Branding Today 06.05.2013)
Great Place to Work Institute Deutsch-land	Summarisch	Mitarbeiter der teil-nehmenden Unter-nehmen bewerten ihren eigenen Arbeitgeber	Unternehmen mit über 5000 Mitarbeitern (2013): 1. Techniker Krankenkasse 2. DATEV eG 3. SAP AG (vgl. Great Place to Work Institute Deutschland)

Einige dieser Rankings sind aufgrund intensiver Berichterstattung der Medien sehr öffentlichkeitswirksam. Saini et al. konnten in einer empirischen Untersuchung zeigen, dass gute Platzierungen in Arbeitgeberrankings einen positiven Einfluss auf die

Bewerbungsabsicht haben (vgl. Saini et al. 2014). Dennoch ist die Aussagekraft dieser Rankings begrenzt. Bei Rankings, für die Arbeitnehmer ihr eigenes Unternehmen bewerten, muss beachtet werden, dass auch Teileinheiten eines Unternehmens an einem Ranking teilnehmen können – beispielsweise die deutschen Tochtergesellschaften eines amerikanischen Konzerns – deren Ergebnisse aber nicht unbedingt auf das gesamte Unternehmen übertragen werden können. Da meist nur ein kleiner Teil der Belegschaft an einer derartigen Umfrage teilnimmt und nie ganz sichergestellt werden kann, dass diese nicht von ihrem Arbeitgeber beeinflusst werden, verlieren die Ergebnisse weiter an Glaubwürdigkeit (vgl. Petkovic 2008, S. 40–41). Außerdem ist die Teilnahme an derart aufwändigen Rankings teilweise mit Kosten verbunden – die Unternehmen können sich also gewissermaßen in die Liste „einkaufen“ (vgl. Hucht 2009, S. 94).

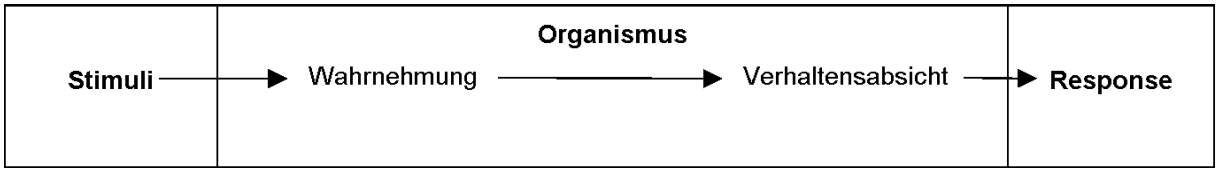
Mit Blick auf die Arbeitgeberimagerankings kann überdies festgestellt werden, dass auch in parallel stattfindenden Rankings immer wieder unterschiedliche Unternehmen die vorderen Plätze belegen. Dies ist zum Teil auf unterschiedliche Verfahren zurückzuführen, mindert aber die Glaubwürdigkeit dieser Rankings. Da die Bewertung in der Regel nur auf Vermutungen über den Arbeitgeber basiert und nicht auf tatsächlichen Erfahrungen mit dem Unternehmen, ist die Aussagekraft generell eingeschränkt. Überdies berücksichtigen diese Studien nur vorgegebene Unternehmen – wer nicht auf der Liste steht, kann auch keinen Spitzenplatz belegen. Zudem ist nicht sichergestellt, ob die Befragten auch tatsächlich wahrheitsgemäß antworten und nicht etwa der Effekt der sozialen Unerwünschtheit zu falschen Antworten führt. Hucht führt überdies an, dass zwischen den einzelnen Plätzen eines Rankings oft nur minimale Differenzen liegen, die Rangfolge also nicht überbewertet werden sollte (vgl. Hucht 2009, S. 95). Abschließend lässt sich sagen, dass Arbeitgeberpräferenzstudien eine Orientierung bieten können, ihren Ergebnissen aber keine zu große Bedeutung beigemessen werden sollte.

7 Verhalten bei der Arbeitgeberwahl

In diesem Kapitel soll untersucht werden, wie die Adressaten der Employer Branding-Aktivitäten – vor allem also die potentiellen und aktuellen Mitarbeiter – die Arbeitgebermarke wahrnehmen und welches Verhalten aus dieser Wahrnehmung resultiert. Es gibt sehr unterschiedliche Theorien über diesen Prozess, eine Übersicht liefert Petkovic (vgl. Petkovic 2008, S. 16–23). An diese Stelle soll von einem Stimuli-Organismus-Response-Modell (S-O-R-Modell) ausgegangen werden: Im ersten Schritt erreichen Stimuli in Form von

Informationen über den Arbeitgeber die betrachtete Person. Im zweiten Schritt nimmt die Person diese Informationen wahr und bildet auf ihrer Basis eine Verhaltensabsicht. Diese führt im letzten Schritt zu einem konkreten Verhalten. Die folgende Abbildung stellt dieses Schema dar – in den nachfolgenden Kapiteln sollen die einzelnen Punkte vertiefend untersucht werden.

Abbildung 7: Grobschema des S-O-R-Modells (Eigene Darstellung. S-O-R-Modelle zur Erklärung des Verhaltens von (potenziellen) Arbeitnehmern finden sich jedoch auch bei anderen Autoren; vgl. bspw. Kirchgeorg, Günther 2006, S. 11; Petkovic 2008, S. 165 oder Grobe 2008, S. 130)



7.1 Wahrnehmung von Arbeitgeberinformationen

Die Voraussetzung, um eine Präferenz für einen Arbeitgeber bilden zu können, ist zunächst die Wahrnehmung dieses Arbeitgebers und seiner Angebote. Wahrnehmung wird als Prozess der Aufnahme, Selektion, Organisation und Interpretation von Informationen verstanden (vgl. Meffert 1992, S. 61). Diese Informationsverarbeitung kann der Lerntheorie zugeordnet werden: Der Mensch speichert Informationen über einen Arbeitgeber im Langzeitgedächtnis ab, verknüpft diese – und bildet so ein semantisches Netzwerk (Schematheorie) (vgl. Kroeber-Riel, Weinberg 2003, S. 225–367). Die Wahrnehmung entscheidet also darüber, welche Reize grundsätzlich als Arbeitgeberassoziationen abgespeichert werden. Durch die Wahrnehmung werden Einstellung und Wissen der potenziellen und aktuellen Mitarbeiter zum Fremdbild der Marke, dem Markenimage, verdichtet (vgl. Sponheuer 2009a, S. 180). Dabei spielen kognitive, affektive und intentionale Komponente eine Rolle (vgl. Grobe 2003, S. 21). Da Wahrnehmung subjektiv und selektiv ist, vom Interesse des Betrachters abhängt und von Verzerrungen beeinträchtigt werden kann, kann das Markenimage eines Arbeitgebers von Person zu Person durchaus unterschiedlich ausfallen (vgl. Petkovic 2008, S. 148–150).

Da die Jobsuche für die Betroffenen als eine schwerwiegende Entscheidung angesehen wird, die mit einem hohen Risiko verbunden ist, kann in diesem Zusammenhang generell von einem hohen Involvement der Bewerber ausgegangen werden. Dieses kann definiert werden als "Aktivierungsgrad bzw. die Motivstärke zur objektgerichteten Informationssuche, -aufnahme, -verarbeitung und -speicherung" (Trommsdorff 2009, S. 49). Aufgrund des hohen Involvement ist also zu erwarten, dass Arbeitnehmer und Arbeitsuchende sich gezielt über

verschiedene Angebote und Arbeitgeber informieren, sich bei hohem sozialen Einfluss aktiv mit den gesammelten Informationen auseinandersetzen, verschiedene Angebote vergleichen und viele Arbeitgeber-Merkmale gleichzeitig berücksichtigen. Anschließend bilden stark involvierte Arbeitnehmer und Arbeitssuchende eindeutige Einstellungen zu den einzelnen Arbeitgebern und treffen ihre Entscheidung auf der Suche nach dem für sie bestmöglichen Job sehr bewusst (vgl. Trommsdorff 2009, S. 49). Aufgrund des hohen Involvements überwiegen beim Entscheidungsprozess für oder gegen einen Arbeitgeber in der Regel die kognitiven gegenüber den affektiven Komponenten (vgl. Teufer 1999, S. 67–68).

7.2 Bildung der Verhaltensabsicht

Die intentionale Komponente beeinflusst das aus der Informationsaufnahme folgende Verhalten. Um dieses Verhalten exakt dokumentieren zu können, müssten entsprechende Stichproben der interessierenden Zielgruppe, beispielsweise Studenten, über einen sehr langen Zeitraum hinweg begleitet werden. Dies ist jedoch aus praktischen Gründen nicht immer möglich. Ein guter Indikator für das tatsächliche Verhalten ist jedoch die Verhaltensintention (vgl. Ajzen, Fishbein 1980, S. 41). Um das Bewerberverhalten möglichst genau darzustellen, soll darum die Theorie des geplanten Verhaltens nach Ajzen (Ajzen 1985) näher erläutert und auf den Kontext der Arbeitgeberwahl übertragen werden. Laut Ajzen folgt das menschliche Verhalten vorab geschmiedeten Plänen (vgl. Ajzen 1985, S. 36). Ein Student plant also beispielsweise, nachdem er diverse Stellenanzeigen gelesen und im Sinne der Lerntheorie wahrgenommen hat, sich bei einem bestimmten Arbeitgeber zu bewerben. Doch ob der Student tatsächlich beschließt, sich bei dem ausgewählten Arbeitgeber zu bewerben, und wie sehr er sich um diese Stellung bemüht, wird Ajzen zufolge von drei Faktoren bestimmt: von der Einstellung des Studenten gegenüber dem Verhalten, von subjektiven Normen und von seiner wahrgenommenen Verhaltenskontrolle (vgl. Ajzen, Madden 1986, S. 458).

Einstellung kann definiert werden "als Zustand einer gelernten und relativ dauerhaften Bereitschaft, in einer entsprechenden Situation gegenüber dem betreffenden Objekt regelmäßig mehr oder weniger stark positiv bzw. negativ zu reagieren" (Trommsdorff 2009, S. 146). Die Einstellung des Studenten gegenüber seinem geplanten Verhalten hängt maßgeblich davon ab, für wie groß er die Wahrscheinlichkeit auf Erfolg und Misserfolg hält und wie er die möglichen Folgen einschätzt (vgl. Ajzen, Madden 1986, S. 454–455). Stellt der Student beim Lesen der Anzeige fest, dass sein Profil hervorragend mit dem des gesuchten

neuen Mitarbeiters übereinstimmt, wird er seine Erfolgschancen als sehr gut einschätzen. Müsste er für die neue Stelle in eine andere Stadt ziehen und Freunde und Familie zurücklassen, führen die voraussichtlichen Folgen einer erfolgreichen Bewertung jedoch wieder zu einer negativeren Einschätzung.

Die subjektive Norm wird durch gesellschaftliche Normen und die Meinung seines sozialen Umfeldes bestimmt und beeinflusst die Verhaltensabsicht ebenfalls (vgl. Ajzen, Madden 1986, S. 455). Bewirbt sich der Student beispielsweise um eine Stellung in einem Tabakkonzern, muss er damit rechnen, dass manche Bekannten, die dem Rauchen kritisch gegenüberstehen, negativ reagieren könnten.

Die dritte Komponente, die das Verhalten des Studenten beeinflusst, ist seine Einschätzung der Frage, wie groß seine Kontrolle über das geplante Verhalten ist. Er weiß schließlich, dass nicht jeder Wunsch sich auch in die Tat umsetzen lässt. Mal behindern vor allem externe Faktoren wie ein Mangel an Zeit oder Gelegenheit oder die Abhängigkeit von anderen Personen die Ausführung seiner Pläne, mal scheitern sie an internen Faktoren wie fehlenden Fähigkeiten oder Fertigkeiten, unzureichendem Wissen oder schlechter Planung (vgl. Ajzen, Madden 1986, S. 456). Um sein Verhalten möglichst genau vorherzusagen, wäre natürlich vor allem seine tatsächliche Kontrolle über sein eigenes Verhalten von Interesse – diese ließe sich jedoch frühestens nach dem ersten Versuch des Studenten ermitteln. Ajzen und Madden betonen jedoch, dass die Selbsteinschätzung der meisten Menschen oft sehr nahe an die Realität herankommt und man sich mit der im Vorfeld einer Handlung messbaren Variablen "Wahrgenommene Verhaltenskontrolle" sehr gut behelfen kann (vgl. Ajzen, Madden 1986, S. 459). Führen all diese Faktoren letztendlich dazu, dass der Student sich *entschließt*, sich zu bewerben, kann laut Ajzen davon ausgegangen werden, dass er sich auch tatsächlich an den Schreibtisch setzen wird, um seine Bewerbungsunterlagen zusammenzustellen (vgl. Ajzen, Fishbein 1980, S. 41).

7.3 Der Entscheidungsprozess bei der Arbeitgeberwahl

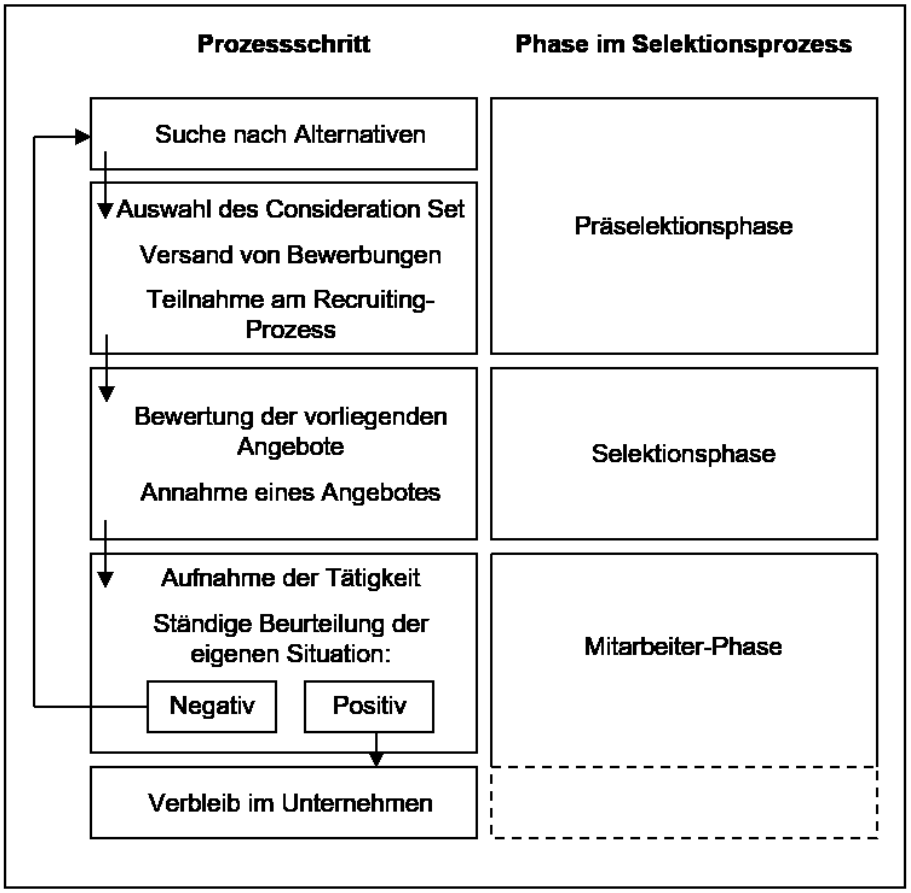
Das konkrete Verhalten, das auf den oben dargestellten Prozess der Wahrnehmung und der Bildung der Verhaltensabsicht folgt, kann als Arbeitgeberwahlprozess beschrieben werden: In der Präselektionsphase sucht der Bewerber zunächst nach geeigneten Unternehmen. Aus der Grundgesamtheit aller ihm bekannten Unternehmen wählt er die Unternehmen aus, denen er eine Bewerbung schicken möchte, das sog. „Consideration Set". Wird seine erste Bewerbung positiv aufgenommen, nimmt er am Recruiting-Prozess des Unternehmens teil. Erhält er

anschließend ein oder mehrere Angebote, beginnt die Selektionsphase, in der der Bewerber die Angebote bewertet und sich für eins von ihnen entscheidet (i.A.a. Sponheuer 2009a, S. 169–170). Je nach Phase können sich auch die Kriterien, die ausschlaggebend für die Entscheidung des Bewerbers sind, verändern.[29]

Sobald der Bewerber seine Tätigkeit in einem Unternehmen aufnimmt, beginnt die Mitarbeiter-Phase. Auch in dieser Phase fährt der Bewerber fort, seine Situation zu beurteilen. Fällt sein Urteil positiv aus, bleibt er seinem Arbeitgeber treu. Im Falle eines negativen Urteils wird er sich jedoch früher oder später nach Alternativen umsehen – der Prozess beginnt von vorne (i.A.a. Sponheuer 2009a, S. 169–170). Die einzelnen Prozessschritte sowie ihre Einordnung in die einzelnen Phasen des Selektionsprozesses sind in nachfolgender Grafik dargestellt.

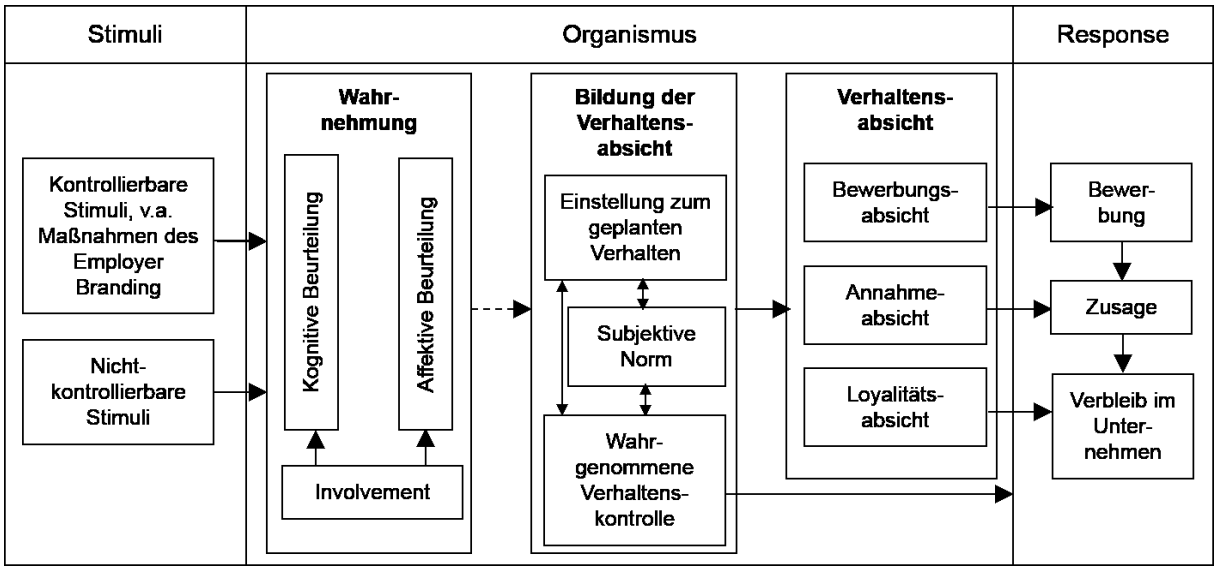
[29] Dies stellten Aiman-Smith et al. in einer Studie fest, in der die Bedeutung der Kriterien „Gehalt“, „Aufstiegschancen“, „Entlassungspolitik“ und „ökologische Verantwortung“ bei der Arbeitgeberwahl untersucht wurden. Bei der Bewertung der generellen Attraktivität eines Unternehmens stellte sich das Kriterium „ökologische Verantwortung“ als besonders wichtig heraus. Die konkrete Intention, ein Angebot dieses Arbeitgebers anzunehmen, wurde dagegen besonders durch das Kriterium „Gehalt“ bestimmt. (vgl. Aiman-Smith et al. 2001).

Abbildung 8: Entscheidungsprozess bei der Arbeitgeberwahl (i.A.a. Sponheuer 2009a, S. 169)



Anhand der dargelegten Untersuchungen soll das bereits kurz dargestellte S-O-R-Modell erweitert werden: Kontrollierbare Stimuli, also vor allem die Maßnahmen des Employer Branding, sowie nicht kontrollierbare Stimuli, beispielsweise Mundpropaganda, führen dazu, dass der Bewerber den Arbeitgeber wahrnimmt. Abhängig von seinem Involvement beurteilt der Bewerber den Arbeitgeber kognitiv sowie affektiv. Diese Beurteilung beeinflusst die Bildung der Verhaltensabsicht maßgeblich. Die Verhaltensabsicht wird von der Einstellung zum geplanten Verhalten, der subjektiven Norm sowie der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle bestimmt – und führt schließlich zum tatsächlichen Verhalten. Die nachfolgende Abbildung stellt diesen Prozess grafisch dar.

Abbildung 9: Modell des Verhaltens von potenziellen und aktuellen Arbeitnehmern (eigene Darstellung unter Einbeziehung von Elementen von Grobe (vgl. Grobe 2008, S. 130) sowie Ajzen und Madden (vgl. Ajzen, Madden 1986, S. 458))



C Identitätsorientiertes Markenmanagement als Grundlage für die Entwicklung eines Modells der Arbeitgebermarke

1 Das Grundkonzept eines identitätsorientierten Markenmanagements

Dem Ansatz der identitätsorientierten Markenführung zufolge muss eine Marke stets von zwei Seiten betrachtet werden: Aus unternehmensinterner Sicht (Markenidentität) sowie aus unternehmensexterner Sicht (Markenimage) (vgl. Burmann et al. 2003, S. 4). Die Markenidentität kann laut Burmann definiert werden als "diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen." (Burmann et al. 2003, S. 16). Wie andere Forscher die Markenidentität definieren und aus welchen Bestandteilen sie sich zusammensetzt, wird in den nachfolgenden Kapiteln noch vertiefend behandelt.

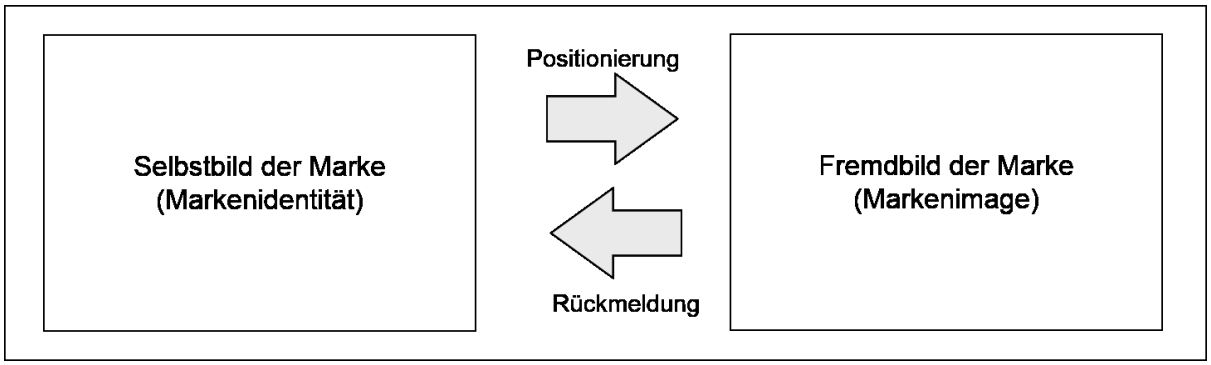
Implementiert und für die Zielgruppe „übersetzt“ wird das Selbstbild der Marke durch die Positionierung (vgl. Zanger et al. 22nd-25th June, 2008, S. 5). Dabei wird die Markenidentität zu zentralen Eigenschaften verdichtet. Bei der Entwicklung einer Positionierungsstrategie sollten sowohl die Entscheidungskriterien der Zielgruppe als auch die Positionierung der Wettbewerber berücksichtigt werden (vgl. Burmann et al. 2003, S. 24).

Die Signale, die die Marke aussendet, werden anschließend von den Zielpersonen subjektiv wahrgenommen und dekodiert. Voraussetzung dafür ist natürlich die Bekanntheit der Marke (vgl. Burmann et al. 2003, S. 6). Auf diese Weise entsteht das Markenimage. Während ein Unternehmen sein Selbstbild direkt beeinflussen kann, kann es sein Fremdbild – also die Markenbekanntheit und das Markenimage – nur indirekt steuern. Das Selbstbild lässt sich darum auch als Aktionsebene, das Fremdbild als Wirkungsebene verstehen (vgl. Kaminski 2009, S. 66).

Fremd- und Selbstbild der Marke beeinflussen sich gegenseitig (vgl. Burmann et al. 2003, S. 15–16). Diese Wechselwirkung zwischen der Outside-In-Perspektive (Marktorientierung) und der Inside-Out-Perspektive (Ressourcenorientierung) gilt als zentrales Element für den Erfolg der Markenführung (vgl. Meffert 2004, S. 298): Zunächst entsteht aus der Markenidentität ein Nutzenversprechen, von dem die Zielgruppe Erwartungen an den sachlichen und emotionalen Nutzen der Marke ableitet. Das Nutzenversprechen der Marke muss von den Mitarbeitern des Unternehmens in ein Markenverhalten umgesetzt werden, das für die externen Zielgruppen in einem Markenerlebnis resultiert und mit den Erwartungen an die Marke abgeglichen wird.

Wenn sich die Bedürfnisse der Zielgruppe mit den Erwartungen, die die Zielgruppe an eine Marke entwickelt, decken, wirkt die Marke besonders verhaltensbeeinflussend – vor allem, wenn es ihr gelingt, die Erwartungen durch das Markenerlebnis auch tatsächlich zu erfüllen. Damit die Zielgruppe die Marke wie eine Person wahrnehmen und eine Beziehung zu ihr entwickeln kann, ist jedoch auch eine konsistente Kommunikation des Markenversprechens unabdingbar (vgl. Burmann et al. 2003, S. 56–57). Nachfolgende Abbildung zeigt eine schematische Darstellung des identitätsorientierten Markenmanagements.

Abbildung 10: Schematische Darstellung eines identitätsorientierten Markenmanagements (eigene Darstellung)



2 Annährung an die Markenidentität

Um sich der Identität von Marken anzunähern, lohnt zunächst ein Blick auf die Forschung zur Identität von Menschen. Burmann et al. haben die Untersuchungen von Erik Erikson zur psychoanalytischen Identitätsforschung (vgl. Erikson et al. 2010) aufgearbeitet und auf die Markenforschung übertragen (vgl. Burmann et al. 2003, S. 12–18). Ihre Erkenntnisse bilden eine wichtige Grundlage für weitere Untersuchungen zum Thema Markenidentität und sollen darum kurz wiedergegeben werden.

Identität kennt verschiedene Bezugsobjekte. Es kann daher zwischen der Identität von Individuen sowie der Identität von sozialen Gruppen unterschieden werden. Auch für die Perspektive der Identitätszuschreibung gibt es zwei Optionen: Die persönliche Identität sowie die soziale Identität. Letztere wird einem von außen, also von anderen Menschen, zugeschrieben und kann als Fremdbild oder Image bezeichnet werden. Die persönliche Identität eines Individuums stellt das Bild dar, das die Person von sich selbst hat. Die persönliche Identität ermöglicht der Person, sich von anderen Menschen zu differenzieren und dient als Orientierungsrahmen für ihr Verhalten. Die Person prüft jedoch laufend, ob ihr Selbstbild mit der Wahrnehmung ihrer Identität durch Dritte übereinstimmt, und passt ihre Eigenwahrnehmung gegebenenfalls an (vgl. Burmann et al. 2003, S. 14–15).

Auch soziale Systeme wie Kulturen oder Vereine können sich durch Werte, Eigenschaften, Verhaltensweisen oder Überzeugungen von anderen sozialen Gruppen unterscheiden. Als Gruppenidentität gelten die Eigenschaften, die auch dann unverändert bleiben, wenn einzelne Personen die Gruppe verlassen. Die Wahrnehmung, die Nicht-Gruppenmitglieder von der Gruppe haben, wird als Gruppenimage bezeichnet (vgl. Burmann et al. 2003, S. 15).

Da Identität diesem Verständnis zufolge auf Selbstreflexion und Interaktion beruht, können diese Erkenntnisse nicht auf eine Marke im Sinne eines Schutzrechtes oder eines Zeichenbündels übertragen werden. Stattdessen definiert der identitätsbasierte Ansatz des Markenmanagements die Markenidentität als Gruppenidentität. Dabei kommt den die Marke tragenden Personen eine entscheidende Rolle zu (vgl. Burmann et al. 2003, S. 16). Die nachfolgende Tabelle fasst die dargestellten Punkte noch einmal zusammen.

Tabelle 6: Systematisierung von Identität und Image (in enger Anlehnung an Burmann et al. 2003, S. 15 und Hofbauer, Schmidt 2009, S. 43)

Perspektive der Identitätsfeststellung / **Bezugsobjekt der Identität**	Interne Perspektive (Selbstbild)	Externe Perspektive (Fremdbild)
Individuen	Identität einer Person (Persönliche Identität)	Image einer Person (Soziale Identität)
Gruppen von Menschen	Identität von Gruppen (Wahrgenommene Identität der Gruppenmitglieder durch ihre eigene Gruppe)	Image von Gruppen (Von Nicht-Gruppenmitgliedern wahrgenommene Identität einer fremden Gruppe)
Andere Objekte, z.B. Marken	Internes Selbstbild der Marke (Markenidentität)	Externes Fremdbild der Marke (Markenimage)

Burmann et al. identifizieren vier Merkmale, die die Identität eines Menschen oder einer Marke ausmachen: Wechselseitigkeit, Kontinuität, Konsistenz und Individualität (vgl. Burmann et al. 2003, S. 16). Nachfolgende Tabelle beschreibt diese vier Merkmale detailliert.

Tabelle 7: Konstitutive Merkmale der Identität bei Individuen und Marken (in enger Anlehnung an Burmann et al. 2003, S. 16 und Hofbauer, Schmidt 2009, S. 44)

Konstitutive Merkmale	**Individuen**	**Marken**
Wechsel-seitigkeit	Identität entsteht erst dann, wenn die eigene Person in Beziehung zu anderen Menschen gesetzt wird.	Markenidentität entsteht erst durch die Abgrenzung zu konkurrierenden Leistungsangeboten und durch Interaktion mit den Zielgruppen
Kontinuität	Beibehaltung der sog. essentiellen Merkmale einer Person über einen längeren Zeitraum. Diese Merkmale beschreiben das Wesen einer Person und ermöglichen ihre Identifikation. Lediglich die akzidentiellen Merkmale einer Person können sich im Laufe der Zeit ändern.	Beibehaltung der sog. essentiellen Markenmerkmale im Zeitverlauf. Im Gegensatz zu den essentiellen Merkmalen ist die Kontinuität der akzidentiellen Merkmale zum Aufbau einer klaren Markenidentität nicht notwendig.
Konsistenz	Widerspruchsfreie Kombination von Persönlichkeitsmerkmalen (zeitpunktbezogen).	Vermeidung von Widersprüchen im Markenauftritt und im Führungsverhalten. Nur eine integrierte, innen- und außengerichtete Abstimmung der essentiellen und akzidentiellen Merkmale führt zu einer klaren Identität.
Individualität	Biologisch und soziologisch bedingte Einzigartigkeit des Individuums.	Einzigartigkeit wesentlicher Identitätsmerkmale im Vergleich zu konkurrierenden Leistungsangeboten.

Die Markenidentität beruht demnach auf der Selbstreflexion der für die Marke arbeitenden Personen sowie auf der Interaktion der Marke mit externen Personen und Personengruppen (vgl. Da Silveira et al. 2013, S. 34, Burmann et al. 2003, S. 17). Markenidentität und Markenimage werden folglich laufend miteinander abgeglichen und können sich im Laufe der

Zeit verändern (vgl. Burmann et al. 2003, S. 17).[30] Bislang konnte sich unter den Markenforschern keine einheitliche Definition der Markenidentität durchsetzen. Nachfolgende Tabelle gibt darum eine Übersicht über ausgewählte deutsch- und englischsprachige Definitionen.

Tabelle 8: Ausgewählte Definitionen der Markenidentität (Eigene Darstellung)

Autor	**Definition**
Upshaw (1995) (Upshaw 1995, S. 14)	„The brand `identity´ - Part of the brand´s overall equity, the total perception of a brand in the marketplace, driven mostly by its positioning and personality.“[31]
Burmann et al. (2003) (Burmann et al. 2003, S. 16)	„Diejenigen raum-zeitlichen gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen und nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.“
Ringle (2006) (Ringle 2006, S. 39)	„Die Markenidentität stellt eine in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Assoziationen dar, welche die wichtigsten und unverwechselbaren Bedeutungen der Marke ausmachen; sie entsteht in der wechselseitigen Beziehung zwischen internen und externen Bezugsgruppen der Marke und bringt den spezifischen Charakter der Marke zum Ausdruck.“
Aaker und McLoughlin (2010) (Aaker, McLoughlin 2010, S. 186)	„A set of brand associations that the firm aspires to create or maintain an aspirational external brand image. These associations represent what the brand aspires to stand for and imply a promise to customers from the organization.“
Da Silveira et al. (2011) (Da Silveira et al. 2013, S. 33)	„Brand identity is a dynamic concept that originates among brandmanagers, and that further develops through mutually influencing inputs from managers and other social constituents (e.g., consumers); this development involves distinguishing, central, and enduring attributes, where enduring takes a dynamic meaning – core values maintain

[30] Auch Da Silveira et al. betonen, dass die Markenindentität zwar in sich konsistent sein sollte, aber auch die Dynamik der Markenidentität wichtig ist (vgl. Da Silveira et al. 2013, S. 34).

[31] Die „Brand Equity“, auf die sich Upshaw hier bezieht, definiert er als „The total accumulated value or worth of a brand; the tangible and intangible assets that the brand contributes to its corporate parent, both financially and in terms of selling leverage.“ (Upshaw 1995, S. 14)

	consistency over time while other dimensions vary, when needed, to adjust to the environmental context.“

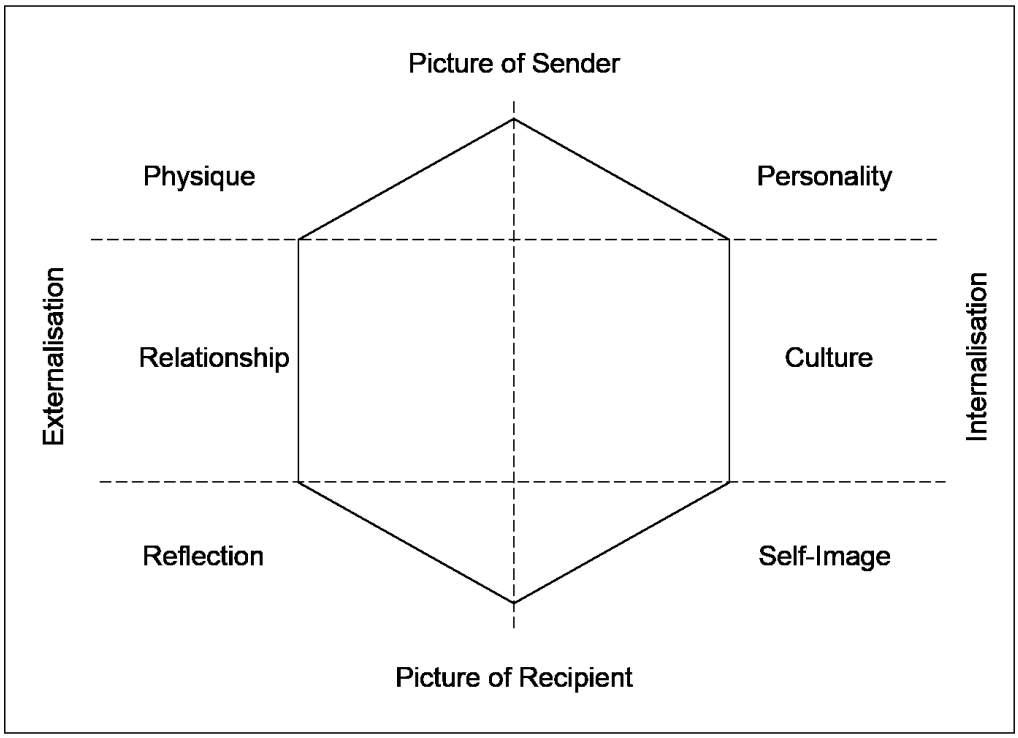
3 Die Erfassung der Markenidentität

Verschiedene Autoren haben sich mit der Erfassung der Markenidentität beschäftigt und sind teilweise zu recht unterschiedlichen Ergebnissen darüber gelangt, aus welchen Elementen die Identität einer Marke besteht. Im Folgenden sollen die besonders relevant erscheinenden Konzepte kurz vorgestellt werden.

3.1 Das Markenidentitätsprisma nach Kapferer

Kapferer stellt die Marke in seinem Sechseck dar (vgl. Kapferer 2008). Die linke Seite zeigt die außen-gerichteten Elemente der Marken – die rechte Seite zeigt dagegen ihre innen-gerichteten Elemente. Die nachfolgende Abbildung zeigt Kapferers Modell der Markenidentität.

Abbildung 11: Markenidentitätsprisma nach Kapferer (Kapferer 2008, S. 183)



Das erste der außen-gerichteten Elemente ist das Erscheinungsbild der Marke („Physique“). Dies ist die Basis der Marke: Was ist die Marke genau? Was tut sie? Wie sieht sie aus? (vgl.

Kapferer 2008, S. 182). Beispielsweise ist Milka lila, Ritter Sport ist quadratisch, Nutella-Gläser haben eine ganz bestimmte Form.

Die Markenpersönlichkeit („Personality“) umfasst innengerichteten Merkmale des Bildes, das die Marke aussendet. Es beinhaltet die Charakterzüge und Persönlichkeitsmerkmale der Marke – zeigt also, was für eine Person die Marke wäre, wenn sie ein Mensch wäre. Zahlreiche Werbekampagnen konzentrieren sich seit vielen Jahren auf diese Persönlichkeitsmerkmale. So erklärt sich auch, warum so viele Marken von einer Person repräsentiert werden: Dies ist der leichteste Weg, ihr sofort eine Persönlichkeit zu verleihen (vgl. Kapferer 2008, S. 183–184). Beispielsweise warb Heidi Klum mehrere Jahre für McDonalds, Thomas Gottschalk ist das Gesicht von Haribo.

Die Kultur der Marke („Culture“) wurde Kapferer zufolge in der Werbung zu lange zugunsten der Markenpersönlichkeit vernachlässigt. Sie stellt das Wertesystem dar, das die Marke inspiriert und auf dem sowohl die Produkte als auch die Kommunikationsmaßnahme basieren. Dabei werden Marken einerseits von Kulturen beeinflusst werden, andererseits tragen sie auch Kulturen in die Welt hinaus. Mercedes steht beispielsweise für deutsche Werte: Ordnung, Kontrolle, Stabilität. Coca-Cola oder Levi's dagegen repräsentieren Amerika, den amerikanischen „way of life“. Die Kultur verbindet die Marke auch mit dem Unternehmen – besonders dann, wenn beide den gleichen Namen tragen (vgl. Kapferer 2008, S. 184–185).

Das vierte Element des Identitätsprismas ist der Beitrag der Marke zum zwischenmenschlichen Austausch („Relationship“) (vgl. Kapferer 2008, S. 185–186). Einerseits ermöglichen die Marke Interaktionen: Verschenkt man z.B. Merci Pralinen, möchte man sich beim anderen bedanken. Verschenkt man dagegen Milka Lila Herzen, will man seine Zuneigung zum anderen zeigen. Außerdem kann man mit einer Marke die Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Gruppen zum Ausdruck bringen (vgl. Esch et al. 2005a, S. 112). Berühmt sind zum Beispiel die Fans von Harley-Davidson, die sich mit dem Kauf eines Motorrads nicht nur ein neues Fortbewegungsmittel zulegen, sondern zugleich ihre Zugehörigkeit zu den anderen Harley-Davidson-Fans demonstrieren.[32] Entscheidend ist der Beziehungs-Aspekt der Marke vor allem für Dienstleistungsunternehmen wie bspw. Banken – denn eine Dienstleistung beruht stets auf einer Beziehung. (vgl. Kapferer 2008, S. 185–186).

[32] Zur Brand Community-Forschung siehe beispielsweise Hartleb 2009, Baumgartner 2007 oder Loewenfeld 2006.

Das fünfte und das sechste Element von Kapferers Identitätsprisma betreffen das Bild des Nutzers oder Empfängers („Pictures of Recipient“). Mit Blick auf die Außenorientierung betrifft das die Assoziationen, mit denen der Nutzer die von ihm wahrgenommene Zielgruppe der Marke beschreibt („Reflection“). Dabei betont Kapferer, dass die tatsächliche Zielgruppe einer Marke nicht unbedingt mit dieser wahrgenommenen Zielgruppe übereinstimmt. Coca-Cola beispielsweise steht für die Altersgruppe der 15- bis 18jährigen – die tatsächliche Kundengruppe ist aber viel breiter. In der Innenorientierung wird dagegen betrachtet, wie die Person sich selbst als Nutzer der Marke sieht („Self-Image“). Bspw. wollen manche Männer durch den Kauf eines Porsches vor allem selbst beweisen, dass sie sich so ein Auto auch leisten können (vgl. Kapferer 2008, S. 186).

3.2 Der Markenidentitätsansatz nach Aaker

Gemäß dem Ansatz von Aaker besteht die Markenidentität aus einer Markenessenz („Brand Essence“), einer Kernidentität („Core Identity“) und einer erweiterten Markenidentität („Extended Core Identity“) (vgl. Aaker, Joachimsthaler 2000, S. 43).

Die Kernidentität enthält die wichtigsten Identitätsmerkmale der Marke. Diese sollten die Strategie und die Werte des Unternehmens reflektieren, die Marke differenzieren und bei den Kunden hängen bleiben. Die Kernidentität bleibt auch dann konstant, wenn die Marke z.B. auf einen neuen Markt oder ein neues Produkt übertragen wird. Die erweiterte Markenidentität enthält alle Identitätsmerkmale, die nicht Teil der Kernidentität sind (Aaker, Joachimsthaler 2000, S. 43–45).

Während die Kernidentität meist wenige Dimensionen umfasst, stellt die Markenessenz nur einen einzigen Gedanken dar. Dieser soll das Herz der Marke wiedergeben. Die Markenessenz dient dazu, die Markenidentität nach innen zu kommunizieren. Extern verwendete Slogans können die Markenessenz widerspiegeln, müssen dies aber nicht (vgl. Aaker, McLoughlin 2010, S. 187–188).

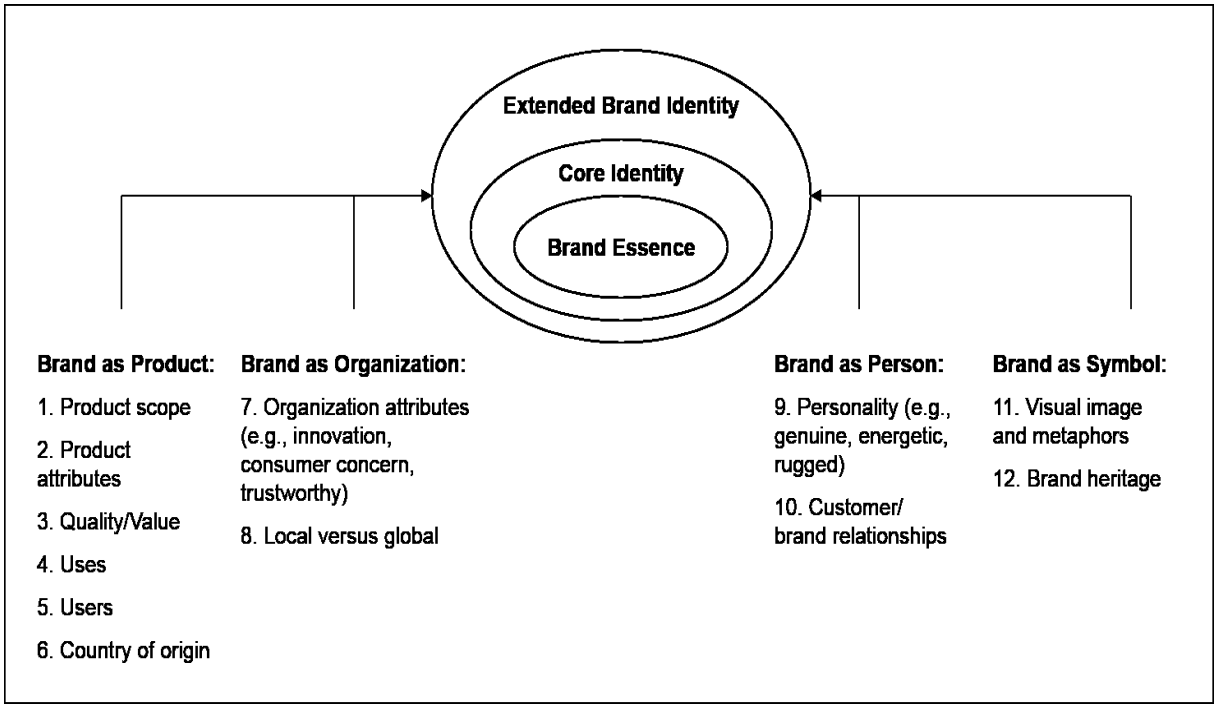
Wichtig für den Ansatz von Aaker sind zudem die vier Perspektiven der Markenidentität, die sich in zwölf Kategorien aufteilen (vgl. Aaker, Joachimsthaler 2000, S. 43):

- Die Marke als Produkt: Umfang, Attribute, Qualität und Werte, Verwendung, Nutzertyp, Herkunftsland
- Die Marke als Organisation: Organisationseigenschaften (z.B. innovativ, vertrauenswürdig), lokal versus global

- Die Marke als Person: Persönlichkeit (z.B. einfallsreich, energiegeladen), Kunden-Marken-Beziehung
- Die Marke als Symbol: Visuelle Bilder und Metaphern, Geschichte der Marke

Aaker und Joachimsthaler betonen jedoch, dass zwar jede dieser Kategorien für manche Marken von Bedeutung ist – jedoch mit kaum einer Marke Assoziationen in allen zwölf Kategorien verbunden werden (vgl. Aaker, Joachimsthaler 2000, S. 43). Die nachfolgende Abbildung fasst den Ansatz noch einmal zusammen.

Abbildung 12: Die Markenidentität nach Aaker (Aaker, Joachimsthaler 2000, S. 44)



3.3 Der Markenidentitätsansatz nach De Chernatony

De Chernatonys Ansatz ähnelt dem von Kapferer in einigen Bereichen – unterscheidet sich jedoch in anderen Aspekten stark. Ausgangspunkt ist für De Chernatony die „Brand Vision“, also der Blick in die Zukunft: Wie wird das Markenumfeld in fünf Jahren aussehen – und wie wird die Marke diese zukünftige Welt mitgestalten (vgl. de Chernatony 1999, S. 166)? Um die entsprechende Strategie für diese Vision zu erarbeiten, benötigt die Marke eine Markenkultur. Diese wird einerseits durch sichtbare Aspekte der Marke gebildet („artefacts“) sowie durch Werte und „mental models“. De Chernatony setzt den Begriff „artefacts“ mit Kapferers „physique“ gleich, also dem Erscheinungsbild der Marke. Für die Vision sind auch die Werte von Mitarbeitern und Managern entscheidend, sowie die „mental models“ der Personen, die am Markenaufbau beteiligt sind. Dabei ist wichtig zu unterscheiden, welche

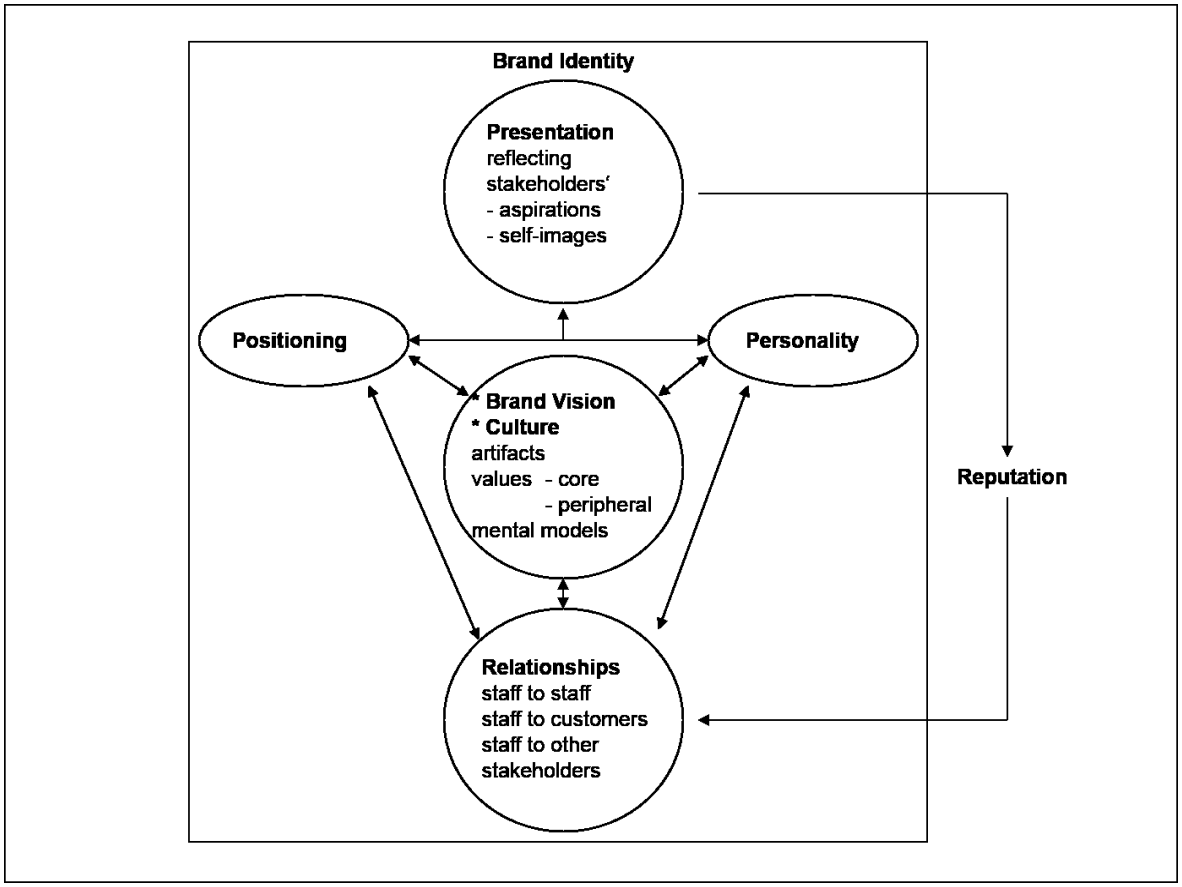
Werte konstant sind (core values) und welche Werte sich mit der Zeit verändert haben (peripheral values) (vgl. de Chernatony 1999, S. 167). Als nächstes betrachtet De Chernatony die Positionierung der Marke. Er versteht darunter „a particular set of functional distinct capabilities that distinguishes a brand“, also die funktionalen Eigenschaften, die die Marke differenzieren (vgl. de Chernatony 1999. S. 168).

Neben den funktionalen Elementen beeinflussen die zentralen Werte und die Kultur auch die Persönlichkeit der Marke. Hier greift De Chernatony auf Kapferers Persönlichkeitsbegriff zurück. Vermittelt wird die Persönlichkeit einerseits durch die Medien, andererseits durch das Verhalten der Mitarbeiter (vgl. de Chernatony 1999, S. 168). Auf Basis der Markenpersönlichkeit entstehen nun Beziehungen zwischen Mitarbeitern und anderen Stakeholdern. Der letzte Bestandteil der Markenidentität ist die Präsentation der Marke („Brand´s Presentation“). Hier fasst De Chernatony Kapferer´s „reflection“ und „self image“ zusammen. Einerseits soll die Markenidentität so dargestellt werden, dass sie den von den Stakeholdern angestrebten Eigenschaften entspricht. Andererseits soll sie auch das Selbstbild der Stakeholder reflektieren (vgl. de Chernatony 1999, S. 169).

Doch dieses Bild der Markenidentität ist unvollständig, solange es nicht auch die externe Wahrnehmung der Marke berücksichtigt. Das Image ist laut De Chernatony dafür nicht geeignet, da es sich innerhalb kurzer Zeit stark verändern kann. Geeigneter erscheint De Chernatony die Reputation („reputation“) des Unternehmens, da diese langfristiger ist. Der Autor definiert die Brand Reputation als „a collective representation of a brand´s past actions and results that describes the brand´s ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders“. Unterscheiden sich Reputation und Identität der Marke stark, ist Handlungsbedarf angezeigt, um diese Lücke zu schließen (vgl. de Chernatony 1999, S. 170–171).

De Chernatony beklagt, dass die Rolle der Mitarbeiter für eine Marke bislang noch nicht genug gewürdigt wird. Er fordert darum, dass die Mitarbeiter viel aktiver in den Brandingprozess einbezogen werden sollten. Bereits bei der Auswahl der Bewerber sollte darauf geachtet werden, dass ihre Werte mit den gewünschten Markenwerten übereinstimmen. Durch anschließende Trainings soll den Mitarbeitern ihre Rolle im Brandingprozess sowie die Markenvision vermittelt werden, so dass sie in der Lage sind, ihren Beitrag zum Markenerfolg zu leisten (vgl. de Chernatony 1999, S. 172–173). Die nachfolgende Abbildung fasst De Chernatonys Ansatz noch einmal zusammen.

Abbildung 13: Markenidentität nach De Chernatony (de Chernatony 1999, S. 171)



3.4 Der Markenidentitätsansatz nach Burmann et al.

Wie Kapferer gehen Burmann et al. von einer Außen- und einer Innenperspektive der Marke aus. Das Selbstbild der Marke stellt die wesensprägenden Merkmale gegenüber den Mitarbeitern des Unternehmens dar, also nach innen. Das Fremdbild oder Markenimage verkörpert dagegen die Wahrnehmung, die die externen Zielgruppen von der Marke haben. Fremdbild und Selbstbild beeinflussen sich gegenseitig stetig (vgl. Burmann et al. 2003, S. 5).

Das Selbstbild der Marke entsteht aus Markenherkunft, Markenkompetenz, Markenleistung, Markenvision, Markenwerten und Markenpersönlichkeit. Die Basis der Markenidentität ist laut Burmann et al. die Markenherkunft, die eng mit der Markenhistorie verbunden ist. Im Gegensatz zur Markenhistorie, die die vollständige Geschichte der Marke umfasst, greift die Markenherkunft jedoch nur einzelne Aspekte aus der Markenhistorie heraus und kann somit aktiv gestaltet werden. Richtig eingesetzt verleiht die Markenherkunft der Marke und den mit dem Branding verbundenen Aktivitäten viel Glaubwürdigkeit (vgl. Burmann et al. 2003, S. 18). Dabei kann unterschieden werden zwischen der regionalen, der kulturellen und der institutionellen Herkunft. Die Biermarke Fosters wirbt beispielsweise aktiv mit ihrem

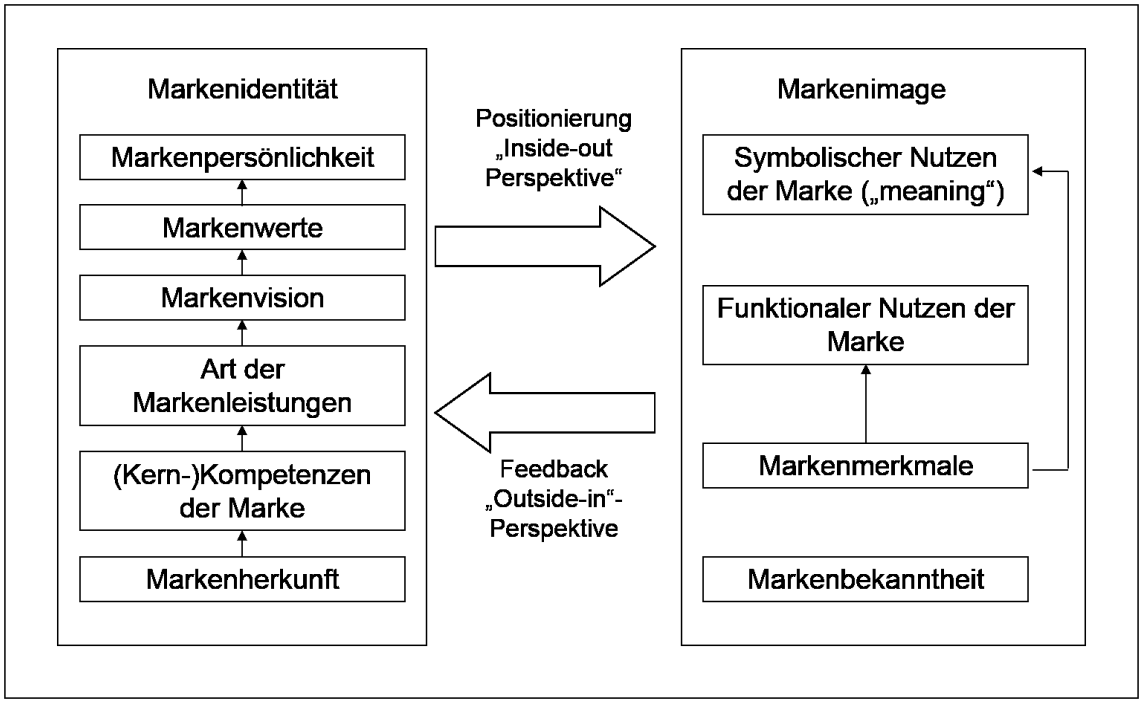
australischen Ursprung (regionale Markenherkunft) (vgl. Burmann et al. 2003, S. 19), während die Rum-Marke Bacardi aus Bermuda in der Vergangenheit immer wieder auf karibisches Lebensgefühl (kulturelle Markenherkunft) setzte. Die Babynahrungsmarke Hipp stellt dagegen die Verbindung zum Unternehmen her, indem Geschäftsführer Dr. Claus Hipp „mit seinem Namen“ für die Qualität seiner Produkte eintritt (institutionelle Markenherkunft) (vgl. Burmann et al. 2003, S. 20).

Die Markenkompetenz beschreibt die organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens, seine Ressourcen so einzusetzen, dass es eine den Bedürfnissen des Marktes entsprechende Marke schaffen kann. Dabei kann zwischen den Kompetenzen und den Kernkompetenzen der Marke unterschieden werden (vgl. Burmann et al. 2003, S. 20–21). Die Markenleistung baut auf der Markenkompetenz auf und definiert die konkrete Ausgestaltung der mit der Marke verknüpften Produkte und Dienstleistungen, also den funktionalen Nutzen, den die Marke dem Kunden bieten möchte (vgl. Burmann et al. 2003, S. 21).

Die Markenvision gibt die Richtung an, in die sich die Marke in den nächsten fünf bis zehn Jahren entwickeln will. Sie integriert die kurzfristigeren und konkreteren Markenziele und sollte sowohl auf die Zielgruppen abstimmt sein, als auch vom Wettbewerb differenzieren. Gleichzeitig soll sie eine Motivation für die Mitarbeiter darstellen (vgl. Burmann et al. 2003, S. 22). Während die Markenleistung die funktionalen Komponenten der Marke darstellt, repräsentieren die Markenwerte die emotionalen Komponenten der Marken, also ihre Grundüberzeugungen. Auch die Markenwerte sollen in Bezug zu dem Kundennutzen stehen, den die Marke verspricht (vgl. Burmann et al. 2003, S. 22). Wie Kapferer, Aaker und De Chernatony nennen auch Burmann et al. die Persönlichkeitsmerkmale, also die „menschlichen“ Eigenschaften der Marke, als wichtige Komponente der Markenidentität (vgl. Burmann et al. 2003, S. 23). In der Wahrnehmung der externen Zielgruppe bestimmen Markenvision, Markenwerte und Markenpersönlichkeit den symbolischen Nutzen der Marke (vgl. Burmann et al. 2003, S. 25).

Für die Positionierung der Marke am Markt wird die Markenidentität verdichtet. Die dabei ermittelten zentralen Eigenschaften sollten die Kriterien, die die Kaufentscheidung der externen Zielgruppe beeinflussen, berücksichtigen und die Marke gegenüber Wettbewerbern vorteilhaft in der Psyche der Zielgruppe positionieren (vgl. Burmann et al. 2003, S. 24). Die nachfolgende Abbildung fasst das Konzept von Burmann et al. noch einmal zusammen.

Abbildung 14: Das Zusammenspiel von Markenidentität und Markenimage nach Burmann et al. (vgl. Burmann et al. 2003, S. 5 und 25)



3.5 Der Markenidentitätsansatz nach Meffert

Meffert veröffentlicht 2004 einen Ansatz, der das auch von Burmann et al. dargestellte Wechselspiel von Selbst- und Fremdbild der Markenidentität aufgreift (vgl. Meffert 2004). Im Zentrum der Markenidentität steht diesem Ansatz zufolge die Markenphilosophie. Diese bringt zum Ausdruck, welche Visionen, Ziele und Wertvorstellungen die Marke prägen und über welche Kernkompetenzen sie verfügt. Gleichzeitig soll die Markenphilosophie aufzeigen, in welchem Verhältnis die Marke zu den externen und internen Stakeholdergruppen steht (vgl. Meffert 2004, S. 303).

Zur Beschreibung der Markenidentität greift Meffert die vier Dimensionen der Markenidentität auf, die bereits Aaker nennt: Marke als Produkt, als Organisation, als Symbol und als Person. Diese Dimensionen können in 14 Einzelkomponenten aufgeteilt werden, wobei viele dieser Komponenten bereits von Kapferer, Aaker oder Burmann et al. vorgestellt wurden. Die Marke als Produkt beinhaltet die Punkte Preisstellung, geografische Verankerung, technisch-qualitative Gestaltung, visuelle Gestaltung und Markenpräsentation am Point of Sale (POS) (vgl. Meffert 2004, S. 302). Ein Beispiel für die Preisstellung ist etwa die exklusive Positionierung von Kleidungsmarken wie Joop oder Hugo Boss. Die geografische Verankerung spielt bspw. in der Identität der Münchner Biermarke Paulaner eine große Rolle. Die technisch-qualitative Gestaltung nimmt z.B. bei Intel eine wichtige Position

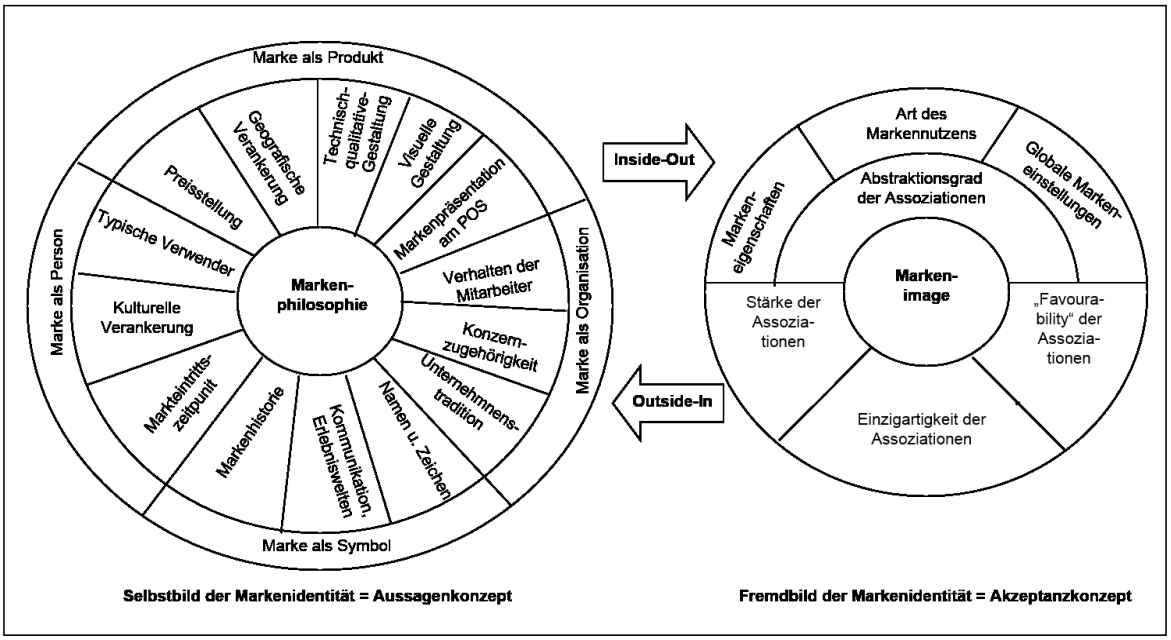
ein. Ein Paradebeispiel für eine prägnante visuelle Gestaltung der Produkte ist die Coca-Cola-Flasche. Eine besonders konsistente Markenpräsentation am Point of Sale lässt sich etwa bei der Parfümerie Douglas beobachten.

Die Marke als Person beinhaltet die typischen Verwender, die kulturelle Verankerung und den Markteintrittszeitpunkt (vgl. Meffert 2004, S. 302). Besonders typische Verwender hat etwa die Marke Harley-Davidson, deren Fans eine regelrechte Brand-Community bilden. Die kulturelle Verankerung spielt z.B. in der Identität von „typisch amerikanischen“ Marken wie Levi´s eine wichtige Rolle. Auch der Markteintrittszeitpunkt kann die Marke beeinflussen. Das Beratungsunternehmen The Boston Consulting Group vermarktet sich etwa als „Pionier der Strategieberatung“ (vgl. The Boston Consulting Group GmbH).

In die Kategorie Marke als Organisation fallen die Komponenten Unternehmenstradition, Konzernzugehörigkeit sowie das Verhalten der Mitarbeiter. Die Marke als Symbol umfasst Markennamen und -zeichen, Markenhistorie sowie Markenkommunikation und Erlebniswelten (vgl. Meffert 2004, S. 302).

Durch den Kontakt der Zielgruppe mit der Marke entsteht das Fremdbild der Marke, das Markenimage. Dieses basiert auf der Stärke, der Einzigartigkeit und dem Abstraktionsgrad der Assoziationen sowie darauf, wie gut die Assoziationen auf die Befriedigung der individuellen Bedürfnisse schließen lassen (vgl. Meffert 2004, S. 302 und 306). Die nachfolgende Abbildung fasst den Ansatz von Meffert noch einmal zusammen.

Abbildung 15: Markenidentität und Markenimage nach Meffert (Meffert 2004, S. 302)



3.6 Der Markenidentitätsansatz nach Esch

Der Ansatz von Esch berücksichtigt Erkenntnisse der Gehirnforschung: Das Gehirn speichert Wissensstrukturen zu einer Marke in zwei miteinander verknüpften Hemisphären ab. In der linken Hemisphäre werden Informationen zu den sachlichen, rationalen Eigenschaften der Marke gespeichert – in der rechten Hemisphäre die bildlichen und emotionalen Eindrücke. In der Darstellung des Markenidentitätsansatzes führt Esch daher links die eher rationalen und sachlichen Markenmerkmale auf, rechts die bildlichen und emotionalen (vgl. Esch et al. 2005a, S. 119).

Im Zentrum von Eschs Markenidentitäsansatz steht die Markenkompetenz. Sie beantwortet die Frage „Wer bin ich?". Die Markenkompetenz beinhaltet die Markenhistorie, die Markenherkunft, die Position der Marke im Markt und die zentralen Markenassets (vgl. Esch et al. 2005a, S. 121). Ein Beispiel für die Markenhistorie kommt aus der Autobranche: Volkswagen lancierte im Jahr 2011 eine Kampagne, in der auf die Geschichte der Marke hingewiesen wird – von den „Bulli"-Fans über die Generation Golf bis hin zu modernen, energiesparenden Autos. Als Beispiel für die Komponente Markenherkunft kann z.B. die bayerische Heimat des Tegernseer Biers dienen. Auch die Zeitdauer der Marke im Markt fließt in die Untersuchung der Markenhistorie mit ein (vgl. Esch, Armbrecht 2009; S. 113). Ein Beispiel für die Position im Markt ist die Marktführerschaft von Google bei Suchmaschinen. Zu zentralen Markenassets zählt etwa spezielles Fachwissen oder ein besonderer Marktzugang. Apple gelingt es beispielsweise besonders konsequent, technische

Neuerungen mit Blick auf Funktionalität und Design speziell attraktiv zu gestalten und somit immer wieder einen neuen Trend zu setzen.

Die Markenidentität besteht jedoch nicht nur aus der Markenkompetenz, sondern auch aus den Markenattributen, dem Markennutzen, der Markentonalität und dem Markenbild. Die Markenattribute geben eine Antwort auf die Frage „Über welche Eigenschaften verfüge ich?“ und beinhalten sowohl die Eigenschaften der Angebote, als auch die des Unternehmens. Der Markennutzen basiert auf den Markenattributen und beantwortet die Frage „Was biete ich an?“. Er umfasst sowohl den funktionalen als auch den psychosozialen Nutzen (vgl. Esch et al. 2005a, S. 121).

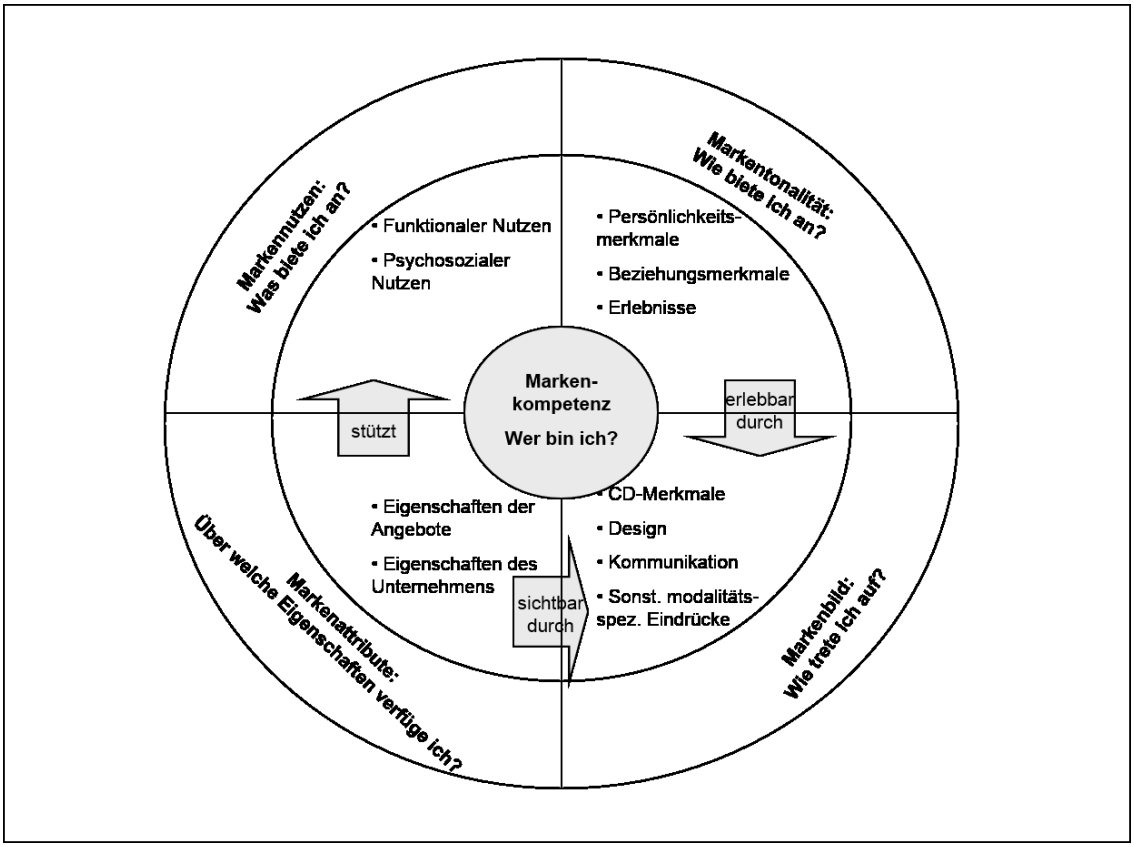
Die Markentonalität beantwortet die Frage „Wie biete ich an?“ und beinhaltet die Persönlichkeits- und Beziehungsmerkmale der Marke sowie die Markenerlebnisse (vgl. Esch et al. 2005a, S. 121). Die Markenpersönlichkeit findet sich ja bereits bei Kapferer und beschreibt die Charakterzüge, die die Marke hätte, wenn sie ein Mensch wäre – beispielsweise liebenswürdig, attraktiv, langweilig oder alt. Die Markenbeziehung kann analog zur Beziehung zwischen zwei Menschen betrachtet werden und kann bspw. kurz- oder langfristig sowie freiwillig oder auferlegt sein.[33] Während etwa die Beziehung zur Deutschen Bahn als auferlegt wahrgenommen werden kann, da es häufig keinen alternativen Anbieter von Bahnfahrten gibt, ist die Beziehung zu einer bestimmten Automarke eher freiwillig. Autohersteller liefern auch gute Beispiele für Markenerlebnisse: BMW bietet seinen Kunden beispielsweise die Möglichkeit, ihren Neuwagen in der aufwändig gestalteten BMW-Welt abzuholen. Die Übergabe – und damit auch die Marke BMW – werden dabei richtiggehend inszeniert.

Das Markenbild schließlich macht die Markenattribute sichtbar und die Markentonalität für die Zielpersonen erlebbar. Es beantwortet die Frage „Wie trete ich auf?“. Hierzu zählen alle Eindrücke, die die Marke bei der Zielperson hinterlässt, wobei sämtliche Sinne miteinbezogen sein können (vgl. Esch et al. 2005a, S. 121). So prägt der Duft in den Läden der Douglas-Drogeriekette die Marke ebenso wie der deutlich sichtbare Mercedes-Stern auf der Kühlerhaube oder der Geschmack von Coca-Cola. Auch die Kommunikationsaktivitäten tragen zum Auftritt der Marke bei. Die nachfolgende Abbildung fasst den Ansatz von Esch noch einmal zusammen.

---

[33] Fournier hat sich besonders intensiv mit Markenbeziehungen auseinandergesetzt und diverse Publikationen dazu veröffentlicht. Siehe bspw. Fournier 2005.

Abbildung 16: Markensteuerrad nach Esch (Esch et al. 2005a, S. 121)



3.7 Die Bestandteile der Markenidentität: Ein Vergleich

Für die vorliegende Arbeit interessieren vor allem die einzelnen Bestandteile der Markenidentität. Aus diesem Grund wurden zunächst mehrere relevante Ansätze verschiedener Autoren zur Darstellung der Markenidentität dargestellt und erläutert. Im nächsten Schritt soll nun untersucht werden, in wie weit sich die in diesen Ansätzen vorgestellten Merkmale der Markenidentität überschneiden bzw. unterscheiden.

Zu diesem Zwecke wurde die nachfolgende Tabelle erstellt: In der linken Spalte wurden die Merkmale der Markenidentität in übergeordnete Kategorien zusammengefasst. Die von den einzelnen Markenforschern vorgestellten Merkmale wurden diesen Kategorien anschließend zugeteilt.

Tabelle 9: Die Bestandteile der Markenidentität - wichtige Autoren im Vergleich (Eigene Darstellung)

Autor / **Marken-bestandteil**	Kapferer (2008) (vgl. Kapferer 2008, S. 183)	Aaker (2000) (vgl. Aaker, Joachimsthaler 2000, S. 44)	De Chernatony (1999) (vgl. de Chernatony 1999, S. 171)	Burmann et al. (2003) (vgl. Burmann et al. 2003, S. 5 und 25)	Meffert (2004) (vgl. Meffert 2004, S. 302)	Esch (2005) (vgl. (Esch et al. 2005a, S. 121)
Äußeres Erscheinungsbild	Physique	Visual image and metaphores	Artefacts		Visuelle Gestaltung, Markenname, Markenzeichen, Markenpräsentation am POS	CD[34]-Merkmale, Design, sonstige modalitätsspezifische Eindrücke
Markenpersönlichkeit	Personality	Personality	Personality	Markenpersönlichkeit	Marke als Person	Persönlichkeitsmerkmale
Markenbeziehungen	Relationship	Customer/ brand relationships	Relationships staff to staff, staff to customers, staff to other stakeholders		Verhalten der Mitarbeiter	Beziehungsmerkmale
Markenwerte	Culture		Values (core and peripheral), Mental models	Markenwerte		
Bild anderer Markennutzer	Reflection	Users	Aspirations		Typische Verwender	
Selbstbild des Markennutzers	Self-image		Self-images			
Markeneigenschaften		Product Scope, Product Attributes, Quality/ Value	Positioning		Preisstellung, technisch-qualitative Gestaltung	Position im Markt, zentrale Markenassets, Eigen-

[34] CD=Corporate Design

						schaften des Angebots
Funktionaler Marken-nutzen		Uses		Art der Marken-leistungen (Aufteilung in funktio-nalen und symboli-schen Nutzen nur als Teil des Fremd-bildes)	(Marken-nutzen ist lediglich Teil des Fremd-bildes)	Funktionaler Nutzen
Emotionaler Marken-nutzen						Psycho-sozialer Nutzen
Organisa-tions-eigenschaf-ten		Organization attributes		Marken-kompetenz	Konzern-zugehörig-keit	Zentrale Marken-assets, Eigen-schaften des Unter-nehmens
Marken-historie		Brand heritage			Markt-eintritts-zeitpunkt, Unter-nehmens-tradition, Marken-historie	Marken-historie
Marken-herkunft	Culture	Countries of origin; Local vs. global		Marken-herkunft	Kulturelle Veranke-rung, Geo-grafische Veranke-rung	Marken-herkunft
Marken-vision			Brand Vision	Marken-vision		
Marken-kommu-nikation					Marken-kommuni-kation	Kommuni-kation
Marken-erlebnisse					Erlebnis-welten	Erlebnisse
Externe Wahr-nehmung der Marken als expliziter			Reputation	Marken-image	Marken-image	

Teil des Marken-identitäts-modell						
Markenkern		Core Identity			Marken-philosophie	Marken-kompetenz

Insbesondere für das zentrale Konzept des Markenkerns scheint mit Blick auf Bedeutung und verwendete Begriffe große Vielfalt zu herrschen – aus diesem Grund wird dieses Konzept noch etwas vertieft betrachtet. Die nachfolgende Tabelle vergleicht die Darstellung des Kernstückes der Marke durch verschiedene Autoren, wobei auch andere als die bereits vorgestellten Autoren herangezogen werden.

Tabelle 10: Der Markenkern - wichtige Autoren im Vergleich (Eigene Darstellung)

Autor	**Bezeich-nung**	**Definition des Markenkerns**	**Elemente des Markenkerns**
Upshaw (1995) (Upshaw 1995, S. 25)	Brand Essence	„the central nature of what [the brand] represents to all those who come in contact with it“	Der Markenkern wird definiert durch die Kernassoziationen mit der Marke. Diese basieren z.B. auf • den Produkteigenschaften • dem Markenerbe • dem Markengründer
Aaker (2000) (Aaker, Joachimsthaler 2000, S. 43)	Core Identity	„the most important elements of the brand identity“	Der Markenkern • soll die Strategie und die Werte des Unternehmens reflektieren • soll die Marke differenzieren • soll bei den Zielpersonen hängen bleiben • sollte über geografische Grenzen und Produkte hinweg konstant bleiben
Meffert (2004) (Meffert	Marken-philo-sophie	[Die Markenphilosophie hält] „die Idee, den Inhalt und die zentralen Eigenschaften einer Marke	Der Markenkern beinhaltet • die Idee und den Inhalt der Marke • die zentralen Eigenschaften der Marke

2004, S. 302)		in Form eines plastischen Markenleitbildes“ fest.	
Linxweiler (2004) (Linx-weiler 2004, S. 98–99)	Marken-kernwerte	„[beantworten] `umgangssprachlich´ die Frage nach dem `Kern´der Marke: `Wer bin ich?´ “	Der Markenkern beinhaltet: • Sachlich-funktionale Werte (z.B. Qualität) • Ästhetisch-kulturelle Werte (z.B. Auftreten) • Emotional-motivationale Werte (z.B. Freundschaft, Status) • Ethisch-ideelle Werte (z.B. Sinn, Echtheit)
Esch (2005) (Esch et al. 2005a, S. 121)	Marken-kom-petenz	„das Extrakt der Markenidentität, das die alles bewegende Frage nach dem ´Wer bin ich?` in prägnanter Form beantworten soll.“	Der Markenkern erfasst die zentralen Markencharakteristika. Er beinhaltet: • die Markenhistorie • die Markenherkunft • die Rolle der Marke im Markt • die zentralen Markenassets
Kaminski (2009) (Kaminski 2009, S. 76)	Marken-kern	„das innerste Wesen der Marke, das fest mit der Marke verankert und zeitlich stabil ist. Der Markenkern stellt für den Kunden den bedeutenden Kaufgrund dar [...]“	Der Markenkern • fasst die Nutzen stiftenden sowie einzigartigen Merkmale der Marke zusammen • beinhaltet das zentrale Nutzenversprechen der Marke gegenüber den Stakeholdern

3.8 Auswahl des geeigneten Ansatzes

Für die Entwicklung des identitätsbasierten Modells der Arbeitgebermarke soll nun ein Ansatz ausgewählt werden, der als Grundlage für die weitere Untersuchung dienen kann. Wenn nötig soll dieser noch so modifiziert werden, dass er den Ansprüchen der geplanten Untersuchung gerecht wird. Dabei sollen folgende Kriterien berücksichtigt werden (i.A.a. Esch et al. 2005a, S. 123–125):

- Ermöglicht der Ansatz, alle Identitätsmerkmale vollständig zu erfassen?
- Werden die Identitätsmerkmale überschneidungsfrei erfasst?
- Ist der Ansatz praktisch anwendbar?

Eine Erfassung der Markenidentität ist prinzipiell mit allen Ansätzen möglich – wobei diese natürlich ganz unterschiedlichen Schwerpunkte setzen und nicht alle Ansätze die gleichen Elemente erfassen. „Vollständigkeit“ ist somit bei keinem Ansatz wirklich gegeben. Der Vergleich der Ansätze zeigt die größte Vollständigkeit bei Meffert, gefolgt von Esch und Aaker.

Überschneidungsfreiheit ist nicht überall gegeben. Bei Kapferer lassen sich die Kategorien Self-Image und Reflection nicht ganz trennscharf abgrenzen. Bei Aaker und Meffert können sich die Kategorien Marke als Produkt und Marke als Symbol leicht überschneiden, da bestimmte Produkteigenschaften auch als visuelle, symbolische Elemente angesehen werden können. Bei Burmann et al. ist die klare Trennung zwischen Kompetenzen und Leistungen der Marke nicht einfach. Bei Esch lassen sich die Bestandteile Markentonalität, Markenbild, Markenattribute und Markennutzen besonders trennscharf unterscheiden, weshalb dieser Ansatz besonders geeignet erscheint. Die Markenkompetenz mit ihren „zentralen Markenassets“ jedoch lässt sich nicht klar von den anderen Bestandteilen trennen, da sich beispielsweise Markenhistorie und die Markenherkunft mit den Markenattributen überschneiden können.

Die praktische Anwendbarkeit betrifft mit Blick auf das Forschungsvorhaben vor allem die Frage, ob sich die einzelnen Elemente gut erfassen lassen. Dies hängt wiederum stark mit der bereits diskutierten Überschneidungsfreiheit zusammen, weshalb der Ansatz von Esch als besonders geeignet erscheint und somit als Ausgangsmodell dienen soll.[35]

Zudem ist für die praktische Anwendung wichtig, dass die Darstellung übersichtlich und eindeutig erscheint. Die Darstellung von Esch bietet jedoch nur wenig Raum für den explorativen Charakter der geplanten Untersuchung, weshalb eine neue, flexiblere Darstellungsform gewählt werden soll. Die Begriffe „Markenattribute“ und „Markenbild“ sollen durch die eindeutigeren Begriffe „Markeneigenschaften“ und „Markendarstellung“ ersetzt werden. Die bei anderen Autoren genannten Aspekte Markenwerte und Markenvision

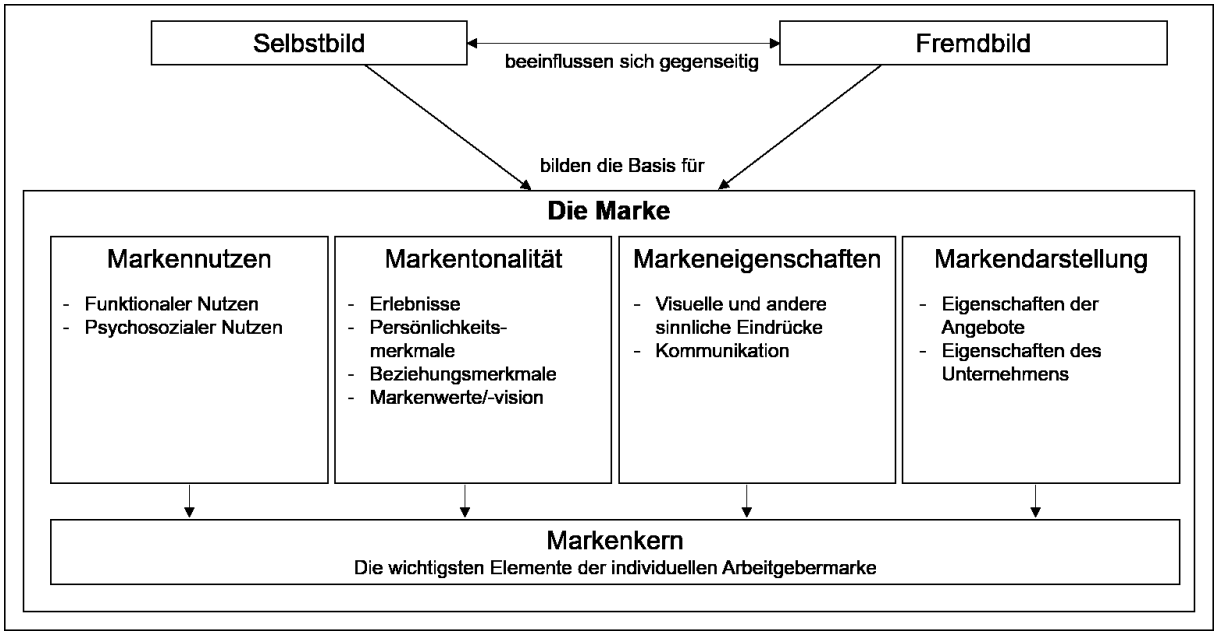
[35] Korner konnte die Anwendbarkeit dieses Markenidentitätsmodells für einen qualitativen Ansatz bereits zeigen. Er untersuchte die identitätsorientierte Markenbildung am Beispiel der Neuen Zürcher Zeitung und der Zielgruppe der studentischen Leser (vgl. Korner 2009).

fehlen in der Darstellung von Esch. Sie können jedoch inhaltlich gut im Rahmen der Markentonalität erfasst werden.

Eine wichtige Rolle spielt der Kern der Marke. Wie bereits dargestellt wurde, herrscht in der Wissenschaft eine große Vielfalt an Begriffen für dieses Konzept. Für die vorliegende Arbeit wird der Begriff „Markenkern“ ausgewählt, da er besonders prägnant und gerade im deutschen Sprachraum als besonders geeignet erscheint. Die von Esch vorgeschlagenen Inhalte des Markenkerns erscheinen jedoch zu starr und erlauben zu wenig, auf die individuelle Arbeitgebermarke einzugehen. Stattdessen soll sich die vorliegende Arbeit der Definition von Aaker anschließen, nach der der Markenkern „the most important elements of the brand identity“ (Aaker, Joachimsthaler 2000, S. 43) enthält. Diese Definition macht deutlich, dass die Aspekte, die der Markenkern beinhaltet, bei jeder Marke unterschiedlich sein können und eine feste Definition von bestimmten Bestandteilen des Markenkerns daher nicht möglich sein wird.

Abschließend fällt auf, dass die visuelle Darstellung von Esch die Wechselwirkung zwischen Selbst- und Fremdbild der Marke vermissen lässt. Dabei ist diese Kombination der internen und der externen Sicht ein wichtiges Element es identitätsorientierten Markenverständnisses (vgl. Burmann et al. 2003, S. 4), da sich Selbst- und Fremdbild gegenseitig beeinflussen (vgl. Burmann et al. 2003, S. 15–16). Im gewählten Ausgangsmodell für die geplante Entwicklung eines identitätsorientierten Modells der Arbeitgebermarke soll dieser Aspekt darum ergänzt werden. Die nachfolgende Abbildung stellt dieses Ausgangsmodell dar.

Abbildung 17: Ausgangsmodell für die Entwicklung eines identitätsorientierten Modells der Arbeitgebermarke (eigene Darstellung unter Einbeziehung von Elementen von Esch (vgl. Esch et al. 2005a, S. 121))



D Theoretische Untersuchung der Identität der Arbeitgebermarke

1 Entwicklung einer eigenen Definition der Arbeitgebermarke

Im deutschen Sprachraum wird die Arbeitgebermarke häufig als Vorstellungsbild gemäß dem wirkungsorientierten Markenverständnis definiert (vgl. bspw. Kirchgeorg, Günther 2006, S. 7, Grobe 2008, S. 124, oder Petkovic 2008, S. 70–71). Diese Arbeit schließt sich dem wirkungsorientierten Verständnis der Arbeitgebermarke jedoch nicht an, sondern folgt einem identitätsorientierten Ansatz. Es existieren auch Definitionen, denen ein identitätsbasiertes Markenverständnis zu Grunde liegt (vgl. bspw. Ambler, Barrow 1996, S. 187 oder Sponheuer 2009a, S. 26). Diese Definitionen erscheinen allerdings noch nicht umfassend genug.

Dieser identitätsorientierte Ansatz ist entscheidend für ein erfolgreiches Management der Arbeitgebermarke. Denn nur dadurch, dass die Arbeitgebermarke auf dem Selbstbild des Unternehmens beruht, kann die gerade mit Blick auf die Mitarbeiter so besonders wichtige Authentizität gewährleistet werden.[36] Wenn etwa die kommunizierten Werte oder Nutzenversprechen im Unternehmensalltag dem Markenerlebnis der Zielgruppe nicht entsprechen, verliert die Arbeitgebermarke schnell an Glaubwürdigkeit (vgl. Stotz, Wedel 2009, S. 36). Außerdem besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter, die nach ihrem Einstieg das Markenversprechen nicht erfüllt sehen, enttäuscht sind. Sie sind folglich weniger leistungsstark, verlassen das Unternehmen möglicherweise schon bald wieder und werden den Arbeitgeber im Gespräch mit Dritten nicht im Sinne der vorgesehenen Markenbotschaften darstellen (vgl. Kirchgeorg, Günther 2006, S. 51–52). Umgekehrt führt eine Übereinstimmung von kommunizierten Werten und tatsächlicher Unternehmenskultur sowie Nutzenversprechen und tatsächlichen Leistungen zu zufriedenen und leistungsstarken Mitarbeitern. Zudem zieht der Arbeitgeber auf diese Weise genau die Mitarbeiter an, deren über die fachlichen Qualifikationen hinausgehendes Profil auch zum Unternehmen passt (vgl. Pitcher 2009).

An dieser Stelle soll daher eine umfassende, deutsche Definition der Arbeitgebermarke vorgeschlagen werden, die auf dem Konzept der identitätsbasierten Markenführung basiert:

---

[36] Kirchgeorg und Günther befragten Employer Branding-Experten im Rahmen einer Diskussionsrunde zu diesem Thema und konnten bestätigen, dass Ehrlichkeit, Authentizität und Glaubwürdigkeit eines Arbeitgebers sehr wichtig für dessen Erfolg am Arbeitsmarkt sind (vgl. Kirchgeorg, Günther 2006, S. 58).

Die Arbeitgebermarke ist eine stakeholderspezifische Ausprägung der Unternehmensmarke und basiert auf Selbst- und Fremdbild des Unternehmens als Arbeitgeber. Sie ist ein Bündel aus sachlichen und emotionalen Elementen, das den Arbeitgeber von seinen Wettbewerbern differenziert und potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern mittels eines Qualitätsversprechen gewisse Merkmale des Arbeitgebers sowie einen bestimmten symbolischen und funktionalen Nutzen garantiert.

Was zu diesen sachlichen und emotionalen Elementen zählt und welchen symbolischen und funktionalen Nutzen die Arbeitgebermarke nun genau bietet, soll im Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Arbeit beleuchtet werden.

Neben dem deutschen Begriff der „Arbeitgebermarke“ wird in der wissenschaftlichen Literatur auch der englische Begriff „Employer Brand“ gebraucht (bspw. bei Grobe 2003 oder Kirchgeorg, Günther 2006). Darum sollen beide Begriffe in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet werden.

2 Die Identität der Arbeitgebermarke: Stand der Forschung

Auch wenn die Literatur zum Thema Arbeitgebermarke ständig zunimmt, gibt es bislang nur wenige Untersuchung zum Wesen, zu den Bestandteilen der Arbeitgebermarke. Böttger schreibt: „Die Identität einer Arbeitgebermarke ergibt sich aus ihren raum-zeitlichen gleichartigen Merkmalen, die aus Sicht des Arbeitgebers in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen [,] und kann durch den Arbeitgeber gezielt gestaltet werden.“ (Böttger 2012, S. 27). In den nachfolgenden Kapiteln sollen kurz die wichtigsten Ansätze zur Erfassung der Identität der Arbeitgebermarke vorgestellt werden.

2.1 Ansatz nach Ambler und Barrow

Ambler und Barrow prägten den Begriff „Employer Brand“ bereits in den 1990er Jahren (Ambler, Barrow 1996 und Ambler, Barrow August 1996). Ihnen zufolge besteht die Employer Brand wie eine an Verbraucher gerichtete Produktmarke aus funktionalen Nutzenelementen („functional benefits“), wirtschaftliche Nutzenelementen („economic benefits“), psychologischen Nutzenelementen („psychological benefits“) sowie der Markenpersönlichkeit („personality“). Aus dieser Betrachtung schließen sie, dass die Techniken der Markenführung auch auf die Arbeitgebermarke angewendet werden können (vgl. Ambler, Barrow August 1996, S. 8–9). Zu den funktionalen Nutzenelementen zählen sie entwicklungsorientierte und nützliche Aspekte („developmental and/or useful activities“). Zu

den wirtschaftlichen Nutzenelementen zählen sie materielle und monetäre Aspekte („material or monetary rewards“). Unter dem Begriff der psychologischen Nutzenelemente fassen sie Gefühle wie Zugehörigkeit, Richtung und Zielsetzung zusammen („feelings such as belonging, direction and purpose“) (vgl. Ambler, Barrow 1996, S. 187).

In einer qualitativen Befragung von 27 Unternehmen (vgl. Ambler, Barrow August 1996, S. 13) erfassten sie zudem die Bekanntheit („awareness“) als Kernelement der Arbeitgebermarke. Die Bekanntheit wiederum hängt vom Erfolg des Unternehmens, seiner Position im Markt, seinem Ruf und seinen Produktmarken ab (vgl. Ambler, Barrow August 1996, S. 16). Neben der Bekanntheit sahen die Befragten auch die psychologischen Nutzenelemente als besonders wichtig an. Auch diese hängen vom Erfolg, der Marktposition und dem allgemeinen Ruf des Unternehmens ab und beinhalten Faktoren wie das Prestige des Unternehmens, seinen „Feel-Good Faktor“ sowie die Kultur, den Lifestyle, die Arbeitszufriedenheit sowie die Jobsicherheit, die der Arbeitgeber bietet (vgl. Ambler, Barrow August 1996, S. 17).

2.2 Ansatz nach Lievens und Highhouse

Mit Lievens und Highhouse nähren sich zwei Forscher dem Thema von außerhalb der Marketing-Welt (Lievens, Highhouse 2003). Lievens arbeitet zum Zeitpunkt der Veröffentlichung für das „Department of Personnel Managment and Work and Organizational Psychology“ der Ghent University, Highhouse dagegen für das „Department of Psychology“ der Bowling Green State University. Sie arbeiten zwar nicht mit dem Begriff der „Employer Brand“, versuchen aber, den in der Marketingliteratur eingesetzten „Instrumental-Symbolic-Framework“ auf Arbeitgeber anzuwenden (vgl. Lievens, Highhouse 2003, S. 77–82, unter Bezugnahme auf diverse Publikationen, u.a. Keller 1993 und Keller 1998). Dabei stellen sie in einer Befragung von 275 Studenten im letzten Studienjahr und 124 Bankangestellten nicht nur fest, dass instrumentelle Elemente („instrumental attributes“) einer Arbeitgebermarke tatsächlich wichtig für die Attraktivität eines Arbeitgebers sind (vgl. Lievens, Highhouse 2003, S. 96), sondern auch, dass die symbolischen Elemente („symbolic attributes“) eine noch größere Rolle spielen (vgl. Lievens, Highhouse 2003, S. 75). Diese Feststellung konnten Lievens et al. später durch eine weitere Studie bestätigen (vgl. Lievens et al. 2007).

Als instrumentelle Elemente betrachten sie objektive, konkrete und sachliche Elemente, die ein Job oder eine Organisation bietet bzw. nicht bietet – beispielsweise Gehalt, flexible Arbeitszeiten oder die räumliche Lage des Arbeitsplatzes nahe beim eigenen Zuhause. Der

Grund, weshalb diese Elemente einen Arbeitgeber attraktiv erscheinen lassen, liegt im konkreten Nutzen, den der Bewerber daraus ziehen kann (vgl. Lievens, Highhouse 2003, S. 80–81).

Als symbolische Elemente betrachten sie subjektive, abstrakte und immaterielle Elemente in Form von bildlichen Darstellungen sowie Charakterzüge wie „innovativ“ oder „prestigeträchtig“, die die Individuen mit dem Arbeitgeber verbinden (vgl. Lievens, Highhouse 2003, S. 80–81). Einen Grund, weshalb Individuen einer Organisation Charakterzüge zuschreiben („trait inference“), sehen Lievens und Highhouse in der Bedeutung des Arbeitgebers für das Selbstbild des Arbeitnehmers. Gilt ein Arbeitgeber etwa als innovativ oder kompetent, kann man durch eine Tätigkeit bei diesem Arbeitnehmer Teile seiner Persönlichkeit und seines Selbstbildes ausdrücken. Auch die Social Identity Theory könnte erklären, warum Arbeitgeber mit Charakterzügen versehen werden: Die Organisation, für die eine Person tätig ist, ist nicht nur wichtig für ihr Selbstbild, sondern auch für ihre soziale Identität. Ist eine Person bei einem Arbeitgeber beschäftigt, der von ihr selber und von anderen geschätzt wird, erhält die Person von ihrem Umfeld positive Rückmeldungen. Umgekehrt erhält sie negative Rückmeldungen, wenn ein Arbeitgeber geringgeschätzt wird (vgl. Lievens, Highhouse 2003, S. 96).

Die erste der Studien von Lievens und Highhouse, die ausschließlich mit Arbeitgebern einer einzigen Industrie arbeitete, zeigte auch mit Blick auf die Differenzierung einen Vorteil der symbolischen gegenüber den instrumentellen Elementen (vgl. Lievens, Highhouse 2003, S. 97).

2.3 Ansatz nach Backhaus und Tickoo

Backhaus und Tickoo versuchen ebenfalls, zu einer wissenschaftlichen Fundierung des Employer Branding-Konzeptes beizutragen (Backhaus, Tikoo 2004). Sie folgen dabei nicht dem identitätsorientierten Markenverständnis, sondern verfolgen einen eher technokratisch-strategischen Ansatz, der sich vor allem am „Kunden“, also dem (potenziellen) Mitarbeiter orientiert. Sie befassen sich in erster Linie mit dem Employer Brand Image, das sie gleichsetzen mit Markenassoziationen. Diese werden vor allem proaktiv durch das Unternehmen entwickelt – also durch Employer Branding – entstehen teilweise aber auch aufgrund von unternehmensexternen Quellen (vgl. Backhaus, Tikoo 2004, S. 505–506).

Auch sie beschreiben die Arbeitgebermarke auf Basis des bekannten Wissens zum Thema Marke. Ihnen zufolge bietet eine Arbeitgebermarke einen funktionalen sowie einen symbolischen Nutzen („funktional/symbolic benefits“). Funktionale Nutzenelemente beinhalten etwa das Gehalt und andere finanzielle Zuwendungen. Der symbolische Nutzen bezieht sich darauf, wie groß das Prestige der Firma wahrgenommen wird und wie eine Entscheidung für die Firma im sozialen Umfeld eines Bewerbers wahrgenommen würde (vgl. Backhaus, Tikoo 2004, S. 505). Die symbolischen Nutzenelemente sind vor allem dann wichtig, wenn eine Differenzierung auf Basis der funktionalen Elemente schwierig ist – etwa bei manchen Unternehmen der gleichen Industrie. Backhaus und Tickoo gehen zudem davon aus, dass ein Individuum sich mehr von einem Arbeitgeber angezogen fühlt, dessen Werte mit seinen eigenen übereinstimmen, als von einem Arbeitgeber, bei dem dies nicht der Fall ist (vgl. Backhaus, Tikoo 2004, S. 506). Auch ein positiver Beitrag zur Selbstwahrnehmung („Self-Image“) des Arbeitnehmers kann die Arbeitgeberattraktivität günstig beeinflussen (vgl. Backhaus, Tikoo 2004, S. 506, unter Bezugnahme auf die Erkenntnisse der Social Identity Theory, vgl. Underwood et al. 2001 und Taijfel 1982). Zudem ist auch die Unternehmenskultur eng mit der Arbeitgebermarke verknüpft (vgl. Backhaus, Tikoo 2004, S. 505).

2.4 Ansatz nach Barrow und Mosley

Gemeinsam mit Mosley veröffentlichte Barrow neun Jahre nach seinen ersten, bereits genannten Untersuchungen, eines der Standardwerke der Employer Branding-Forschung: „The Employer Brand – Bringing the Best of Brand Management to People at Work“ (Barrow, Mosley 2005). Darin befassen sich die Autoren unter anderem mit den Bestandteilen der Arbeitgebermarke. Da dieses Werk für die vorliegende Arbeit als besonders relevant angesehen wird, werden die Ansichten der beiden Autoren hier ausführlich wiedergegeben.

Die Arbeitgebermarke beinhaltet Barrow und Mosley zufolge zunächst einmal funktionale Nutzenelemente („functional benefits“), die die Basis für die Leistungserbringung darstellen. Diese funktionalen Elemente können als selbstverständliche Voraussetzungen betrachtet werden – bspw. eine sichere Arbeitsumgebung oder die Bereitstellung der für die Arbeit nötigen Werkzeuge und Arbeitsutensilien. Sie können aber auch sehr wichtige Bestandteile des Leistungsversprechens eines Arbeitgebers sein – z.B. eine besonders hohe Bezahlung, ein speziell attraktives Arbeitsumfeld oder modernste Technologie (vgl. Barrow, Mosley 2005, S. 58).

Neben dem funktionalen Nutzen bietet eine Arbeitgebermarke auch einen emotionalen Nutzen („emotional benefits“) an. Den Autoren zufolge hat dieser für die Arbeitgebermarke die gleiche große Bedeutung wie für Produkte und Dienstleistungen. Die emotionale Bindung zu einem Arbeitgeber hängt von der gesamten Arbeitnehmererfahrung ab. Zu dieser zählen die Zufriedenheit des Arbeitnehmers mit den eigenen Aufgaben, die Wertschätzung, die er von Kollegen erfährt, und ihr Glaube in die Qualität, die Zielsetzung und die Werte des Arbeitgebers. Dieser „Psychologische Vertrag“ zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber muss ebenso kommuniziert und erfüllt werden wie der formale Arbeitsvertrag (vgl. Barrow, Mosley 2005, S. 59).

Das nächste Element der Arbeitgebermarke sind die Markenwerte bzw. der übergeordnete Markennutzen. Die Autoren setzen die Begriffe „brand values“ gleich mit den Begriffen „essence of the brand“, „higher order benefits“ sowie „DNA of the brand“. In der folgenden Darstellung dieses Ansatzes werden die Begriffe darum ebenfalls synonym verwendet. Als Beispiele nennen Barrow und Mosley Vertrauen, Freiheit oder Wohlbefinden. Die Markenwerte stehen häufig im Zentrum der Markenkommunikation und der Imagebildung. Die Autoren betonen, dass für die Arbeitgebermarke keine eigenen Markenwerte entwickelt werden sollten. Stattdessen sollten die bereits vorhandenen Werte konsistent auf den Employer-Branding-Zusammenhang übertragen werden (vgl. Barrow, Mosley 2005, S. 60).

Während der funktionale, emotionale und übergeordnete Markennutzen beschreibt, was die Marke anbietet, entsteht durch die Art, *wie* sie dies kommuniziert, eine weitere Dimension der Arbeitgebermarke: Die Markenpersönlichkeit. Wie in zwischenmenschlichen Beziehungen ermöglicht es die Markenpersönlichkeit, mit der Marke vertraut zu werden und uns mit ihr zu identifizieren – oder eben nicht. Authentizität spielt dabei eine wichtige Rolle – speziell mit Blick auf die Arbeitgebermarke. Schließlich ist es unmöglich, den Menschen, die die Marke täglich selbst erleben, eine falsche Darstellung zu vermitteln. Stattdessen muss die Persönlichkeit der Arbeitgebermarke stets auf der Kultur beruhen, sowie auf den gemeinsamen und realistischen Bestrebungen („aspriations“) der Menschen (vgl. Barrow, Mosley 2005, S. 60–61). Dabei kann die Arbeitgebermarke mit Adjektiven beschrieben werden, die auch einen guten Bekannten beschreiben könnten, z.B. lustig, leidenschaftlich oder bodenständig. Dabei sollte sich die Persönlichkeit der Arbeitgebermarke an der Persönlichkeit der Verbrauchermarke orientieren. Die angestrebte Markenpersönlichkeit sollte nicht nur extern, sondern auch intern kommuniziert werde. Idealerweise spiegelt die externe Markenpersönlichkeit bereits die interne Markenkultur – sollte dies nicht der Fall sein nicht,

sollte dies angestrebt werden (vgl. Barrow, Mosley 2005, S. 122). Die Charakterzüge der Markenpersönlichkeit und die oben genannten Markenwerte sowie die emotionalen Nutzenelemente können sich überschneiden (vgl. Barrow, Mosley 2005, S. 115).

Ein weiteres Element der Arbeitgebermarke ist die „Key Proposition“, die große Idee, das zentrale Angebot der Arbeitgebermarke. Dieses kann sich aus der Unternehmensvision oder -mission ableiten, oder aber aus der Verbrauchermarke. Ist eine derartige Verknüpfung nicht möglich, kann das zentrale Angebot der Arbeitgebermarke auch von einer der Stärken des Unternehmens abgeleitet werden, etwa den Karrieremöglichkeiten, der Kreativität oder den Herausforderungen, die das Unternehmen bietet (vgl. {Barrow 2005 #119: 117-119).

Barrow und Mosley gehen davon aus, dass die Wunschvorstellung der Marke nicht ihrer Realität entspricht (vgl. Barrow, Mosley 2005, S. 64). Sie empfehlen darum, sowohl die Markenvision als auch die Markenrealität zu erheben (vgl. Barrow, Mosley 2005, S. 113). Sie empfehlen, diese bei den Mitarbeitern zu erheben, nicht bei externen Personen. Nur bei Marken mit sehr starkem externem Image, das der internen Wahrnehmung weitestgehend entspricht, kann man ihrer Meinung nach die Befragung der Mitarbeiter durch die Befragung externer Personen ergänzen. Sie erwähnen jedoch auch die Möglichkeit, die Markenrealität zwei Mal zu erheben, also sowohl extern als auch intern, um mögliche Widersprüche zu erkennen (vgl. Barrow, Mosley 2005, S. 113–114).

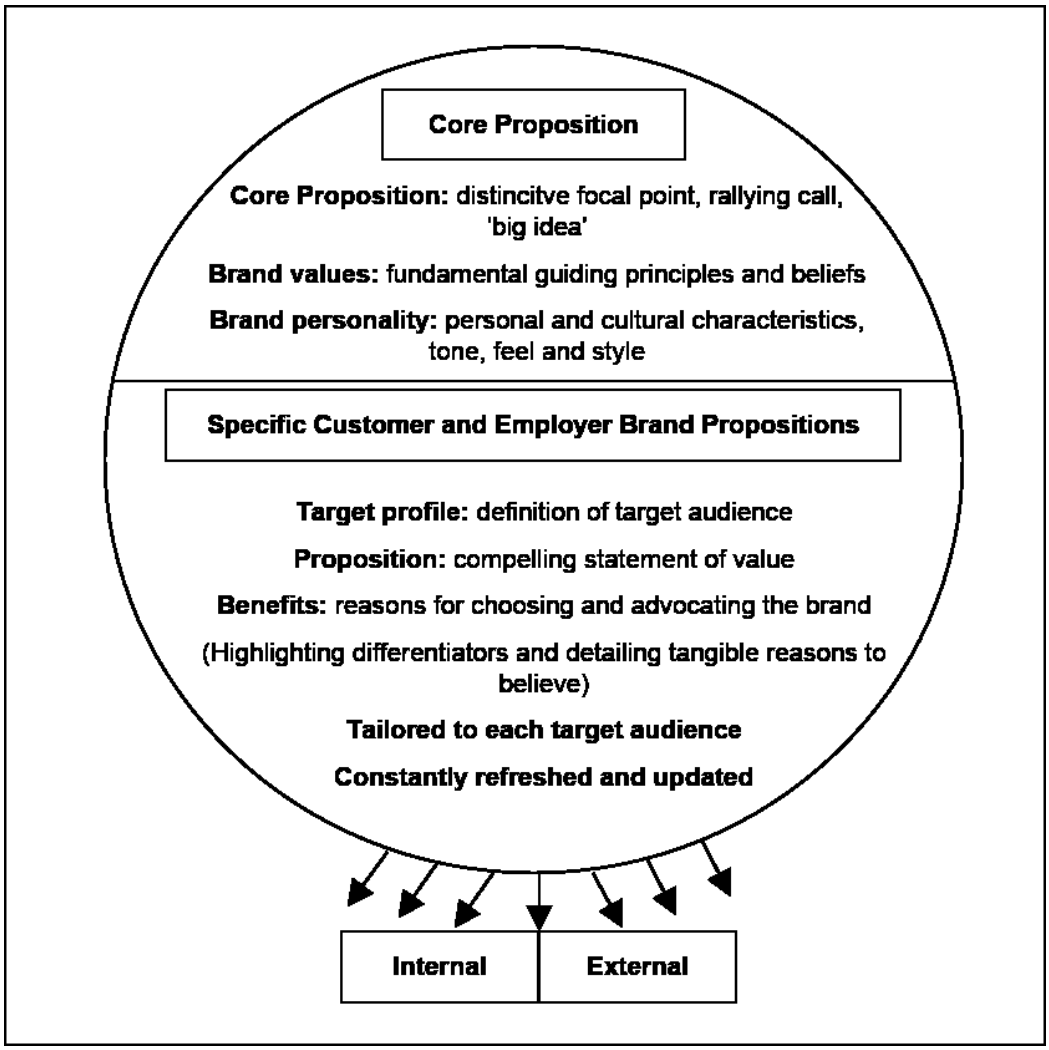
Im Folgenden wird die Brand Platform vorgestellt, die die Autoren für ihre Darstellung der Arbeitgebermarke nutzen: Die Brand Platform besteht aus zwei Hauptbestandteilen: Dem Kernangebot („Core Proposition“) und den spezifischen Angeboten der Kunden- und Arbeitgebermarke („specific customer and employer brand propositions“). Die „Core Proposition“ setzt sich aus drei Hauptbestandteilen zusammen: Den Markenwerten, der Markenpersönlichkeit sowie der Markenessenz. Die Markenessenz (von den Autoren ebenfalls als „Core Proposition“ bezeichnet, was etwas verwirrend erscheint) umfasst die Kernidee – also das, was die Marke wirklich bewegt, der zentrale Punkt, um den sie sich dreht (vgl. Barrow, Mosley 2005, S. 114).

Während die oben genannte „Core Proposition“ dauerhaft und konsistent für das ganze Unternehmen ist, wird die konkrete Positionierung der Verbraucher- und Arbeitgebermarke an die unterschiedlichen Bedürfnisse der Zielgruppen angepasst und regelmäßig aktualisiert. Dafür werden die jeweiligen Zielgruppen definiert („target profile“) und die Markenwerte in einem überzeugenden Wertestatement dargestellt. Der Nutzen, den eine Person daraus zieht,

sich für diese Marke zu entscheiden, wird erarbeitet. Dabei wird sowohl auf die Differenzierung zu anderen Marken geachtet, als auch auf die konkrete Darstellung der Gründe, die die Nutzer überzeugen sollen (vgl. Barrow, Mosley 2005, S. 114).

Die Umsetzung dieses Konzepts erfolgt sowohl mit Blick auf die internen als auch auf die externen Zielgruppen (vgl. Barrow, Mosley 2005, S. 114). Das vorgestellte Modell der Arbeitgebermarke basiert auf früheren Forschungsergebnissen bzw. theoretischen Überlegungen der Autoren, nicht auf einer konkreten Studie. In der nachfolgenden Abbildung ist das Konzept von Barrow und Mosley noch einmal zusammengefasst.

Abbildung 18: The Employer Brand Platform (Barrow, Mosley 2005, S. 114)



2.5 Ansatz nach Maroko und Uncles

Maroko und Uncles untersuchen mit Hilfe einer qualitativen Befragung von 13 Employer Branding-Experten, welche Eigenschaften über den Erfolg einer Arbeitgebermarke bestimmen (vgl. Maroko, Uncles 2008, S. 162). Ihr Ergebnis: Arbeitgebermarken sind dann

erfolgreich, wenn sie bekannt sind und der Zielgruppe auffallen („being known and noticeable“). Zudem sollte das Angebot der Arbeitgebermarke der Zielgruppe relevant erscheinen und sie ansprechen („being seen as relevant and resonant“). Der dritte Erfolgsfaktor ist die Differenzierung von Wettbewerbern („being differentiated from direct competitors“). Diese drei Aspekte haben Arbeitgebermarken mit klassischen Verbrauchermarken gemein (vgl. Maroko, Uncles 2008, S. 163–164).

In anderen Aspekten unterscheidet sich die Arbeitgebermarke jedoch von traditionellen Marken. Der erste Aspekt ist die Tatsache, dass eine Arbeitgebermarke einen psychologischen Vertrag erfüllen muss („fulfilling a psychological contract“). Bei einer Produktmarke ist die Distanz zwischen Konsument und Markenmanager so groß, dass gewisse Differenzen zwischen „front stage“ und „back stage“ der Marke beibehalten werden können. Eine Arbeitgebermarke wird jedoch vom Arbeitnehmer unmittelbar erlebt – er wird Unterschiede zwischen der kommunizierten und der tatsächlichen Marke daher schnell bemerken. Darum spielt bei der Arbeitgebermarke eine korrekte Darstellung der Marke eine große Rolle: Nur so kann der psychologische Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eingehalten und das Markenversprechen erfüllt werden (vgl. Maroko, Uncles 2008, S. 165–166).

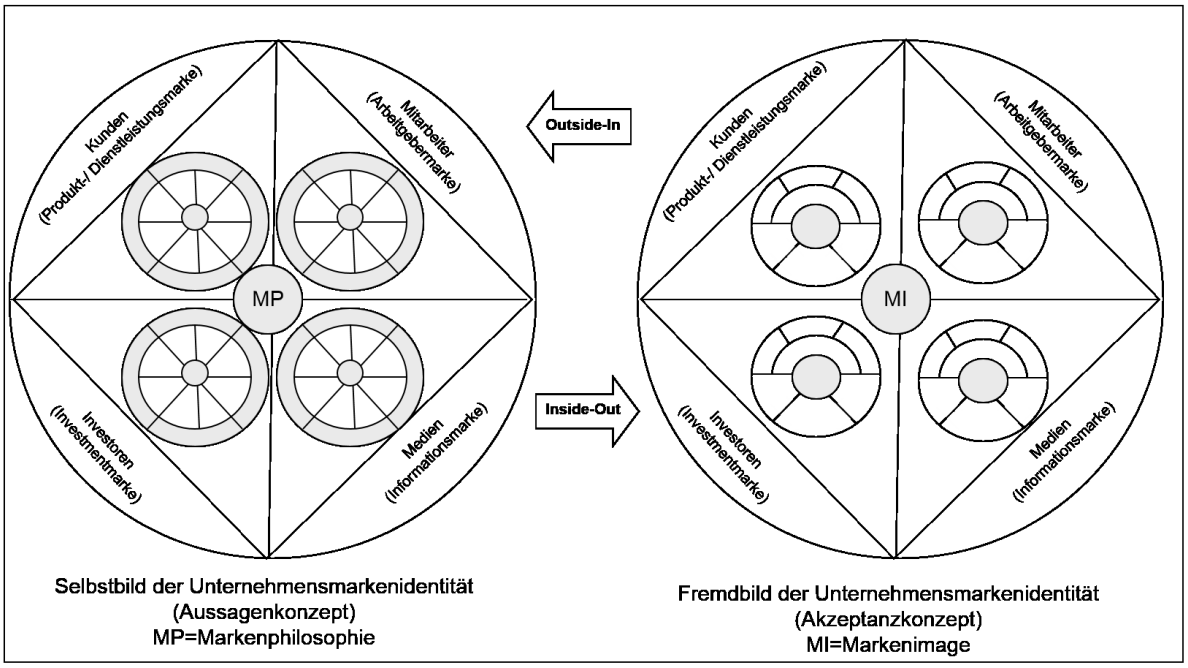
Wichtig ist zudem, dass die Arbeitgebermarke mit den anderen Marken des Unternehmens im Einklang steht. Um Informationsdefizite bzgl. der Arbeitgebermarke auszugleichen, kann es leicht passieren, dass Produktmarken oder die Unternehmensmarke in der Wahrnehmung der Zielgruppe stellvertretend für die Arbeitgebermarke stehen („unintended appropriation of brand values“). Wenn diese Assoziationen mit diesen Marken überhaupt nicht mit der Arbeitnehmermarke in Einklang stehen, kann dies zu Problemen führen (vgl. Maroko, Uncles 2008, S. 167–168).

Die Untersuchung, welche konkreten Bestandteile die Arbeitgebermarke nun eigentlich ausmachen, steht nicht im Zentrum der Befragung von Maroko und Uncles. Sie erwähnen jedoch, dass man die Arbeitnehmererfahrung als Produkt betrachten könnte – wobei die HR-Abteilung als Produktmanager fungiert und die Marketingabteilung das Produkt anschließend vermarktet. Als Kernbestandteile dieses Produkts sehen sie die Firmenkultur sowie Firmen-Policies und Prozesse (vgl. Maroko, Uncles 2008, S. 171).

2.6 Ansatz nach Böttger

In Ihrer Arbeit über verhaltenstheoretische Aspekte des Employer Branding (Böttger 2012) greift Böttger den Ansatz der identitätsorientierten Markenführung nach Meffert/Burmann (vgl. Meffert, Burmann 2002a, S. 51) auf und erweitert diesen mit Blick auf die einzelnen Stakeholdergruppen der Unternehmensmarke. Um die Komplexität der Darstellung zu reduzieren, konzentriert sie sich dabei auf vier Stakeholdergruppen: Die Kunden, die Investoren, die Medien und die Mitarbeiter. Die von ihr vorgestellten vier Komponenten der Unternehmensmarke sind folglich die Produkt-/Dienstleistungsmarke, die Investorenmarke, die Informationsmarke und die Arbeitgebermarke. Dabei spiegelt Böttgers Ansatz das Zusammenspiel von Fremd- und Selbstbild der Unternehmensmarke wieder, wie die nachfolgende Abbildung zeigt. Auf die einzelnen Bestandteile der Arbeitgebermarke geht Böttger allerdings nicht detailliert ein (vgl. Böttger 2012, S. 64).

Abbildung 19: Die Komponenten der Unternehmensmarke inklusive Arbeitgebermarke nach Böttger (Böttger 2012, S. 64)



2.7 Diskussion der vorgestellten Ansätze

Ambler und Barrow (Ambler, Barrow 1996 und Ambler, Barrow August 1996) stellten entscheidende Weichen für die Erforschung der Arbeitgebermarke, indem sie Parallelen zwischen der Arbeitgebermarke und der Produktmarke zogen. Ihr Markenansatz nennt die funktionalen, wirtschaftlichen und psychologischen Nutzenelemente der Arbeitgebermarke sowie die Markenpersönlichkeit. Diese werden durch die qualitative Befragung vertiefend

untersucht, zudem wird die Bedeutung der Markenbekanntheit genannt. Die wirtschaftlichen Elemente tauchen in späteren Ansätzen nicht mehr auf, sondern verschmelzen mit den funktionalen Elementen.

Lievens und Highhouse (Lievens, Highhouse 2003) sprechen nicht von Nutzenelementen, sondern lediglich von Attributen. Sie nennen instrumentale und symbolische Elemente und erwähnen auch die Charakterzüge, die die Menschen der Arbeitgebermarke zuschreiben.

Backhaus und Tickoo (Backhaus, Tikoo 2004) nennen zwar keine Elemente der Arbeitgebermarke, die über die von Ambler und Barrow vorgestellten Elemente hinausgehen, erwähnen jedoch das Self-Image, die Werte sowie die Unternehmenskultur und -identität als Konstrukte, die die Arbeitgebermarke und ihre Wahrnehmung beeinflussen. An dieser Stelle wird deutlich, wie verschwommen häufig die Grenzen zwischen der Arbeitgebermarke und ihren Einflussfaktoren ist: Bei manchen Autoren gelten beispielsweise die Werte eher als Einflussfaktor für die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke, bei anderen als fester Bestandteil der Marke. Oft ist nicht einmal genau nachzuvollziehen, wie die Autoren dies selbst sehen.

Der Ansatz von Barrow und Mosley (Barrow, Mosley 2005) ist am weitesten ausgearbeitet: Sie nennen funktionale und emotionale Nutzenelemente sowie die Markenpersönlichkeit als Elemente der Arbeitgebermarke. Zudem erwähnen sie die Markenwerte als festen Bestandteil der Arbeitgebermarke. Auch die Core Proposition, der Markenkern, spielt eine große Rolle. Des Weiteren betonen sie, wie wichtig es ist, dass eine Arbeitgebermarke sich differenziert und relevant und attraktiv für ihre Zielgruppe ist.

Maroko und Uncles (Maroko, Uncles 2008) streifen dieses Thema eigentlich nur, nennen aber mehrere wichtige Aspekte, die für den Erfolg der Arbeitgebermarke entscheidend sind: Die Arbeitgebermarke muss bekannt und auffallend sein, sie sollte sich von den Arbeitgebermarken der Wettbewerber unterscheiden und sie sollte der Zielgruppe als relevant und attraktiv erscheinen. Als Bestandteile der Arbeitgebermarke nennen die Autoren Policies und Prozesse, Werte sowie die Firmenkultur.

Böttger (Böttger 2012, S. 64) arbeitet mit einem identitätsorientierten Ansatz und stellt die Arbeitgebermarke als Teil der Unternehmensmarke dar. Sie zeigt das wichtige Wechselspiel von Selbst- und Fremdbild der Marke auf, liefert aber ansonsten keinen für die vorliegende Arbeit relevanten Beitrag zur Erforschung der Bestandteile der Arbeitgebermarke. Ihr Ansatz

soll darum für die weitere Untersuchung der Elemente der Arbeitgebermarke nicht mehr berücksichtigt werden.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die von den einzelnen Autoren genannten Bestandteile der Arbeitgebermarke und fasst ähnliche Aspekte in der gleichen Kategorie zusammen.

Tabelle 11: Die Bestandteile der Arbeitgebermarke – wichtige Autoren im Vergleich (Eigene Darstellung)

Autor **Kategorie**	Ambler, Barrow (1996) (Ambler, Barrow 1996, Ambler, Barrow August 1996)	Lievens, Highhouse (2003) (Lievens, Highhouse 2003)	Backhaus, Tickoo (2004) (Backhaus, Tikoo 2004)	Barrow, Mosley (2005) (Barrow, Mosley 2005)	Maroko, Uncles (2008) (Maroko, Uncles 2008)
Elemente der Arbeitgeber-marke	Functional benefits	Instrumental attributes	Functional benefits	Functional benefits	Policies and Processes
	Economic benefits				
	Psychological benefits	Symbolic attributes	Symbolic benefits	Emotional benefits (inkl. Erfüllung des psychologi-schen Vertrags zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer)	
	Personality	Trait inference als Teil der Symbolic attributes		Brand personality	
				Higher order benefits, brand values, DNA or essence of the brand	Values
				Core proposition, big idea, distinctive focal point	
					Firm's Culture

Weitere wichtige Konstrukte, die entscheidend für die Arbeitgeber-marke sind	Awareness				Known and noticable
			Self Image		
			Organizational Culture and Identity		
			Values		
				Differentiation	Differentiated
				Relevant and compelling	Relevant and resonant
					Erfüllung des psychologi-schen Vertrags zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Die meisten genannten Autoren haben die vorgestellten Komponenten der Arbeitgebermarke auf Basis von Literarturrecherche und theoretischen Überlegungen erstellt und diese ggf. anschließend quantitativ bearbeitet. Einzig Ambler und Barrow sowie Maroko und Uncles folgen einem explorativen Ansatz. Letztere untersuchen darin allerdings vor allem, welche Einflussfaktoren entscheidend für den Erfolg einer Arbeitgebermarke sind – etwa, dass sie bekannt ist und der Zielgruppe relevant erscheint. Ambler und Barrow waren die einzigen, die tatsächlich versuchten, durch ihre Gespräche mehr über die Bestandteile der Arbeitgebermarke zu erfahren. Dafür stellen sie folgende Fragen:

- "What do you feel is the basis of people wanting to continue or start working for your company? Could you rank these from 1 down to 4? Two lists might be appropriate."
- "If you were to go about building this [Employer Brand] what are the key elements of the process?" (Ambler, Barrow 1996, S. 203)

Allerdings scheinen ihre Ergebnisse noch nicht tiefgehend genug. Ihr Konzept erscheint noch nicht weit genug ausgearbeitet, um eine genaue Darstellung der Identität einer konkreten Arbeitgebermarke zu ermöglichen. Eine grundlegende Analyse des Konstrukts Arbeitgebermarke würde darum eine wichtige Grundlage für die weitere Forschung darstellen. Die vorliegende Arbeit will diese Forschungslücke schließen.

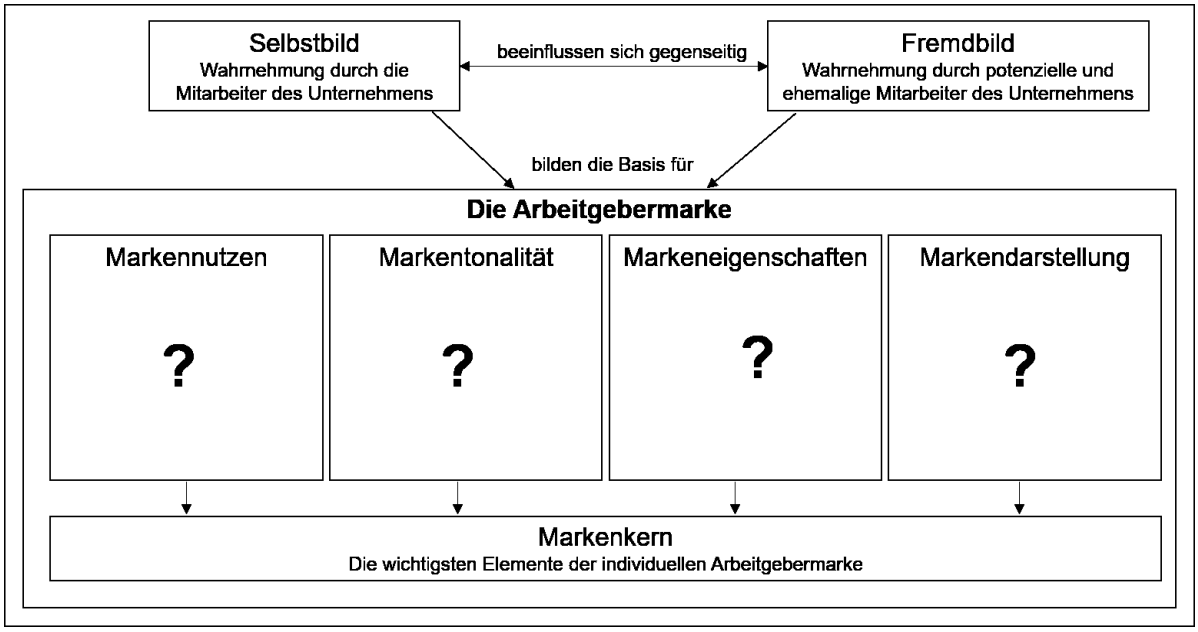
3 Die Identität der Arbeitgebermarke: Arbeitsmodell für die empirische Untersuchung

Um ihr theoretisches Ziel zu erfüllen, soll die vorliegende Arbeit auf Basis eines identitätsorientierten Markenverständnisses ein exploratives Modell der Arbeitgebermarke entwickeln. Dabei soll das Thema mit großer Offenheit untersucht werden, wobei der Schwerpunkt der Untersuchung auf den einzelnen Bestandteilen der Arbeitgebermarke liegen soll.

Das bereits vorgestellte Ausgangsmodell der Markenidentität soll darum zunächst auf die rahmengebenden Elemente reduziert und erst durch die Ergebnisse der empirischen Untersuchung ergänzt und vervollständigt werden. Markennutzen, Markentonalität, Markeneigenschaften und Markendarstellung als Oberkategorien bleiben erhalten. Woraus diese vier Elemente bei einer Arbeitgebermarke jedoch im Einzelnen bestehen, soll nun mit Hilfe eines qualitativen Forschungsprojektes herausgefunden werden. Die entsprechenden Felder bleiben in der grafischen Darstellung des Ausgangsmodells darum zunächst leer. Ebenfalls erhalten bleibt der Markenkern als zentraler Bestandteil der Marke. Da dieser sich aus den jeweils wichtigsten Elementen der konkreten Arbeitgebermarke zusammensetzt, wird er von Arbeitgebermarke zu Arbeitgebermarke unterschiedlich sein.

Das Selbstbild stellt die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke durch die Mitarbeiter des Unternehmens dar. Das Fremdbild stellt die Wahrnehmung durch die externen Zielgruppen dar – also vor allem die potenziellen, aber in einem geringeren Ausmaß auch die ehemaligen Mitarbeiter des Unternehmens. Schon Barrow und Mosley setzten ihr Modell der Arbeitgebermarke sowohl für interne als auch für externe Zielgruppen um (vgl. Barrow, Mosley 2005, S. 114). Die nachfolgende Abbildung stellt das Arbeitsmodell für die empirische Untersuchung der Arbeitgebermarke dar.

Abbildung 20: Identitätsorientierte Darstellung der Arbeitgebermarke: Arbeitsmodell für die empirische Untersuchung dieser Arbeit (eigene Darstellung)



E Qualitative Forschung und Forschungsdesign dieser Arbeit

1 Begründung der Wahl eines qualitativen Ansatzes

Unter dem Schlagwort „Qualitative Sozialforschung“ lassen sich Forschungsansätze zusammenfassen, die versuchen, Situationen der sozialen Realität mittels unstrukturierter Beobachtungen oder offenen Befragungen zu erfassen (vgl. Mayring 2002, S. 9–10). Die Bedeutung der qualitativen Forschungsrichtung hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen (vgl. Mayring 2002, S. 11).

Die qualitative Herangehensweise eignet sich einerseits für Vorstudien, um die Basis für quantitative Untersuchungen zu liefern. Andererseits ist die qualitative Forschung auch besonders gut für Grundlagenstudien geeignet, um bislang wenig erforschte Themen zu untersuchen (vgl. Naderer, Balzer 2007, S. 23). Gegenüber einem quantitativen Ansatz ermöglicht es die qualitative Forschung bei derart wenig erforschten Themen, die Erkenntnisgewinnung profunder und besser nachvollziehbar sowie mit einer höheren Qualität voranzutreiben (vgl. Holzmüller, Buber 2009, S. 7). Auf diese Weise trägt die qualitative Untersuchung zur Theoriebildung bei (vgl. Naderer, Balzer 2007, S. 23). Auch bei der geplanten Untersuchung handelt es sich um eine Grundlagenstudie zu einem Thema, zu dem bislang wenig geforscht wurde – der Arbeitgebermarke. Vor allem die Identität der Arbeitgebermarke wurde bislang kaum erforscht. Es gibt also kaum Untersuchungsergebnisse, auf die die vorliegende Arbeit aufbauen könnte. In so einem Fall ist es sinnvoll, den Gegenstand zunächst in einer qualitativen Grundlagenstudie explorativ zu erfassen. Nur so können alle Details erhoben werden – mit einer rein theoriegeleiteten Untersuchung wäre dies nicht möglich. Der qualitative Ansatz scheint darum angebracht.

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass der Forscher im direkten Dialog komplizierte Fragen gut erklären und auf konkrete Verständnisprobleme direkt eingehen kann (vgl. Hodicová 2007, S. 113). Da der untersuchte Gegenstand vielen Menschen noch nicht bekannt ist, erscheint dies auch für die geplante Untersuchung hilfreich.

Greven konnte die große Bedeutung qualitativer Untersuchungen im Zusammenhang mit Employer Branding bereits nachweisen: Er befragte High Potentials in Tiefeninterviews über herausragende positive wie negative Erfahrungen mit Arbeitgebern und stellte dabei fest, dass gerade die als besonders prägnant wahrgenommenen und somit imagebildenden Ereignisse mit einem klassischen Fragebogen im Sinne der quantitativen Sozialforschung nicht erfasst werden könnten (vgl. Greven 2009). Darum soll auch hier eine Herangehensweise gewählt

werden, die möglichst viel Raum für die Entdeckung neuer Zusammenhänge ermöglicht. Auf dieser Basis könnten dann in weiteren Forschungsprojekten quantitative Untersuchungen folgen.

2 Grundprinzipien des qualitativen Forschungsprozesses

Die qualitative Vorgehensweise beruht laut Mayring auf 13 Säulen, die hier kurz vorgestellt werden sollen (vgl. Mayring 2002, S. 24–39).

Die erste Säule ist die Einzelfallbezogenheit. Durch die Untersuchung von Einzelfällen – in der vorliegenden Arbeit des Unternehmens Schaeffler – wird sichergestellt, dass sich der Forscher nie zu weit von seinem Ausgangspunktentfernt. Gleichzeitig können Ergebnisinterpretationen sowie Verfahrensweisen ständig überprüft werden (vgl. Mayring 2002, S. 25–27). Die zweite Säule ist die Offenheit. Durch Offenheit gegenüber dem Untersuchungsgegenstand können Hypothesen, Strukturierungen und Methoden stetig neu entdeckt, ergänzt oder revidiert werden (vgl. Mayring 2002, S. 27–28, ähnlich auch bei Auer-Srnka 2009, S. 168). Der Befragte soll die Kommunikation selbst strukturieren und seine Aussagen gewichten (vgl. Zanger, Sistenich 1996, S. 351). Auch bei der vorliegenden Untersuchung wurde auf eine offene Herangehensweise geachtet, bei der den Befragten viel Freiraum in der Gestaltung des Gesprächs gewährt wurde. Bei der dritten Säule handelt es sich um die Methodenkontrolle. Diese besagt, dass die einzelnen Verfahrensschritte stets dokumentiert werden und nach begründeten Regeln ablaufen sollten, um die Überprüfbarkeit der Ergebnisse zu garantieren (vgl. Mayring 2002, S. 29).[37] Bei der vorliegenden Arbeit wurden ebenfalls alle Verfahrensschritte dokumentiert.

Eine weitere Säule der qualitativen Vorgehensweise ist laut Mayring das Vorverständnis. Da ein Forscher sozialwissenschaftliche Gegenstände immer in Abhängigkeit von seinem Vorverständnis analysiert, muss dieses transparent dargestellt werden (vgl. Mayring 2002, S. 29–30). Dies geschieht zunächst durch eine Beschreibung der entsprechenden Literatur. Anschließend legt der Forscher seine eigene theoretische Perspektive nachvollziehbar dar (vgl. Mayring 2002, S. 29–30 und Auer-Srnka 2009, S. 168). Auch in der geplanten Arbeit wurden das Vorverständnis sowie die theoretische Perspektive dargelegt. Mayring erwähnt als nächsten Aspekt die Introspektion, also die Analyse von eigenen Gedanken, Gefühlen und

[37] Auer-Srnka kritisiert jedoch, dass in bislang in der qualitativen Marktforschung besonders der Prozess der Kategorienbildung und der Zuordnung von Daten zu den einzelnen Kategorien – die sog. Kodierung – oft nicht genügend systematisiert und expliziert wird (vgl. Auer-Srnka 2009, S. 169)

Handlungen. Die Introspektion ist zulässig, muss jedoch als solche ausgewiesen werden und wie jede andere Datenquelle begründet und überprüft werden (vgl. Mayring 2002, S. 31). In der vorliegenden Arbeit wurde auf Introspektion als zusätzliche Datenquelle verzichtet. Die nächste Säule der qualitativen Vorgehensweise ist laut Mayring die Forscher-Gegenstands-Interaktion. Forschung ist ein Interaktionsprozess. Sowohl Forscher als auch Untersuchungsgegenstand verändern sich während dieses Prozesses (vgl. Mayring 2002, S. 31–32). Janesik fordert darum, dass die Beziehung zwischen Forscher und Studienteilnehmer für den Leser eindeutig nachvollziehbar sein sollte (vgl. Janesik 2003, S. 62). Um die Forscher-Gegenstands-Interaktion der vorliegenden Untersuchung darzulegen, soll der Interviewprozess im Verlauf der Arbeit noch dargelegt werden. Auch die Ganzheitlichkeit des Menschen soll laut Mayring berücksichtigt werden. Dafür ist es notwendig, analytische Trennungen, z.B. in einzelne Lebensbereiche, immer wieder zu Zwecken einer ganzheitlichen Betrachtung zusammenzuführen (vgl. Mayring 2002, S. 33). Dieser Aspekt spielt für die vorliegende Untersuchung eine untergeordnete Rolle, da die befragten Personen selbst nicht dem eigentlichen Untersuchungsgegenstand entsprachen. Die nächste Säule, die betrachtet werden soll, ist die Historizität. Da humanwissenschaftliche Gegenstände immer eine Geschichte haben und sich stets verändern können, müssten historische Erklärungen und Kontextbedingungen stets berücksichtigt werden (vgl. Mayring 2002, S. 34). Die Geschichte des untersuchten Unternehmens, der Schaeffler AG, soll nachfolgend noch vorgestellt werden.

Als nächstes spricht Mayring die Problemorientierung an: Konkrete, praktische Problemstellungen sollten den Ansatzpunkt der Untersuchung darstellen. Dadurch soll sichergestellt werden, dass sich auch die Ergebnisse wieder auf die Praxis beziehen (vgl. Mayring 2002, S. 34–35, ähnlich auch bei Denzin, Lincoln 2003, S. 16). Auer-Srnka betont überdies, dass am Ende der qualitativen Erhebung eine Theorieintegration stattfinden sollte. Die gewonnenen Erkenntnisse sollten also stets mit den bestehenden Theorien verknüpft werden und somit dazu beitragen, den Stand des Wissens ein Stück voranzubringen und „weiße Flecken“ zu beseitigen (vgl. Auer-Srnka 2009, S. 169). Auch die geplante Untersuchung soll, wie bereits dargelegt, eine Forschungslücke schließen. Die nächste Säule der qualitativen Vorgehensweise ist die argumentative Verallgemeinerung. Generalisiert der Forscher seine Ergebnisse, muss er stets explizit begründen, warum die Verallgemeinerung

im einzelnen Fall zulässig ist (vgl. Mayring 2002, S. 35–36).[38] Dies soll auch in der vorliegenden Untersuchung so gehandhabt werden. Auch die Induktion ist ein wichtiger Aspekt – sie muss allerdings kontrolliert werden. Dabei entstehen auf Basis einzelner Beobachtungen Zusammenhangsvermutungen, die dann nach und nach erhärtet werden sollen (vgl. Mayring 2002, S. 36–37). Die erfahrbare Wirklichkeit stellt dabei den Ausgangspunkt der Untersuchung dar (vgl. Heinze 2001, S. 27). Auch in der vorliegenden Arbeit soll dies berücksichtigt werden.

Als nächstes notiert Mayring, dass der Mensch keinen stets gültigen Naturgesetzen folgt. Stattdessen lassen sich mit Blick auf Denken, Fühlen oder Handeln höchstens Regelmäßigkeiten feststellen, wobei Abweichungen durchaus möglich sind (vgl. Mayring 2002, S. 37). Heinze betont, dass ein Mindestmaß an Regelmäßigkeit die erste Voraussetzung für die weiter oben genannte Verallgemeinerung darstellt (vgl. Heinze 2001, S. 52). Abschließend hält Mayring fest, dass aualitative Untersuchungen die Voraussetzung für Quantifizierungen schaffen können, wodurch die Ergebnisse dann verallgemeinerbar werden (vgl. Mayring 2002, S. 37–38 und Heinze 2001, S. 27).

Laut Mayring lassen sich auf Basis dieser 13 Säulen qualitative Untersuchungspläne entwickeln – die oben genannten Punkte könnendabei wie eine Checkliste genutzt werden (vgl. Mayring 2002, S. 38).

3 Die Beschreibung der Fallstudie und der gewählten Interviewpartner

Die vorliegende Arbeit untersucht eine konkrete Fallstudie: Das Unternehmen Schaeffler AG mit Sitz in Herzogenaurach. Anhand dieses konkreten Falles soll einerseits die Arbeitgebermarke der Schaeffler AG aufgeschlüsselt werden – gleichzeitig soll auf einem höheren Abstraktionsniveau ein exploratives Modell der Arbeitgebermarke entwickelt werden. Nachfolgend soll zunächst das Unternehmen vorgestellt werden. Anschließend werden die Interviewpartner präsentiert.

3.1 Das untersuchte Unternehmen: Die Schaeffler AG

Die Schaeffler AG ist ein Industrieunternehmen mit Stammsitz in Herzogenaurach in Bayern. Die Unternehmensgruppe entwickelt und produziert „Präzisionsprodukte für alles, was sich

[38] Eine ausführliche Diskussion der wissenschaftlichen Verallgemeinerbarkeit mit speziellem Blick auf die qualitative Sozialforschung findet sich bei Heinze (vgl. Heinze 2001, S. 37–67).

bewegt“ (Schaeffler Technologies AG & Co. KG) und beliefert mit seinen Produkten Unternehmen aus dem Maschinen- oder Anlagebau, aus der Kraftfahrzeugindustrie oder aus der Luft- und Raumfahrtindustrie. Im Jahr 2015 setzte der Konzern weltweit rund 13,2 Mrd. Euro um (vgl. Schaeffler Technologies AG & Co. KG).

Die Unternehmen der Schaeffler Gruppe sind mit 170 Standorten in mehr als 50 Ländern vertreten und beschäftigen rund 84.000 Mitarbeiter. Forschung und Entwicklung werden bei Schaeffler hochgehalten: Rund 6700 Mitarbeiter arbeiten in weltweit rund 17 Forschungs- und Entwicklungsstandorten. Allein im Jahr 2015 meldete Schaeffler 2.300 neue Patente an und zählt damit nach eigenen Angaben zu Deutschlands erfindungsstärksten Unternehmen (vgl. Schaeffler Technologies AG & Co. KG).

Die drei wichtigsten Produktmarken heißen INA, FAG und LuK. Unter der Marke INA werden bspw. Wälzlager und Motorenelemente vertrieben, unter der Marke FAG bspw. Kugel- und Präzisionslager und unter der Marke LuK bspw. Kupplungen. Historisch waren diese drei Marken nicht immer Teil des gleichen Unternehmens: Im Jahr 1946 gründeten die Brüder Dr. Wilhelm Schaeffler und Dr. Georg Schaeffler die INA in Herzogenaurach. 1965 gründeten sie zusätzlich die LuK Lamellen und Kupplungsbau GmbH in Bühl. 2001 übernahm Schaeffler die bereits 1883 gegründete FAG (vgl. Schaeffler Technologies AG & Co. KG).

Ein prägendes Ereignis der jüngeren Firmengeschichte war die Übernahme der Continetal AG in Hannover. Im Juli 2008 hatte die Schaeffler Gruppe über Optionen bereits Zugriff auf mehr als ein Drittel von Continental und bot den restlichen Aktionären an, ihre Anteile zu übernehmen. Gerade zu diesem Zeitpunkt ereignete sich die Lehman-Pleite, die die Kurse in die Tiefe trieb. Schaeffler musste die Aktien zu einem viel zu hohen Kurs übernehmen und häufte quasi über Nacht fast 11 Mrd. € Schulden an (vgl. Klesse 16.08.2010). Im gleichen Jahr gingen die Aufträge des Unternehmens im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise zurück, die Schaeffler Gruppe meldet flächendeckend Kurzarbeit an. Das Unternehmen bezeichnet diese Zeit selbst als „schwerste gesamtwirtschaftliche Krise der jüngeren Vergangenheit“ (vgl. Schaeffler Technologies AG & Co. KG). Im Jahr 2010 entschärfte sich die Lage wieder (vgl. Klesse 16.08.2010).

2011 wurde die Schaeffler GmbH in die nicht börsennotierte Aktiengesellschaft Schaeffler AG umgewandelt. Die Gesellschafter sind Maria-Elisabeth Schaeffler und Georg F. W. Schaeffler – damit ist Schaeffler nach eigenen Angaben eines der größten

Technologieunternehmen in Familienbesitz auf der ganzen Welt (vgl. Schaeffler Technologies GmbH & Co. KG).

3.2 Die Interviewpartner

Die vorliegende Arbeit folgt bei der Auswahl der Interviewpartner der Empfehlung von Barrow und Mosley, die Arbeitgebermarke eines Unternehmens zunächst bei den Mitarbeitern zu erheben. Bei Marken mit starkem externem Image kann man ihrer Meinung nach die Befragung der Mitarbeiter zudem durch die Befragung externer Personen ergänzen. Sie erwähnen auch die Möglichkeit, die Markenrealität zwei Mal zu erheben, also sowohl extern als auch intern, um mögliche Widersprüche zu erkennen (vgl. Barrow, Mosley 2005, S. 113–114).

Für die Datenerhebung im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde demzufolge in zwei Etappen vorgegangen. Die erste Etappe war die Befragung von Mitarbeitern der Schaeffler AG am Stammsitz in Herzogenaurach im Dezember 2012. Die zweite Etappe war die Befragung von Studenten im Rahmen einer Recruiting-Messe in Stuttgart im Sommer 2013. Diese zweite Gruppe bestand aus Personen, die für den Arbeitgeber Schaeffler eine attraktive Zielgruppe darstellten, und gleichzeitig aufgrund erster Vorkenntnisse das Image von Schaeffler als Arbeitgeber widerspiegeln konnten.

3.2.1 Die befragten Mitarbeiter des Unternehmens

Die Interviews mit den Mitarbeitern der Schaeffler-Gruppe wurden frühzeitig vereinbart. Dabei wurde darauf geachtet, verschiedene Personengruppen abzudecken, um ein möglichst vielschichtiges Selbstbild des Unternehmens zu erhalten. Auch ein Vorstandsmitglied befand sich unter den Befragten. Insgesamt wurden zehn Interviews geführt.

Die befragten zehn Personen gehörten zwei unterschiedlichen Gruppen an: Zur ersten Personengruppe zählten fünf Personen, die aufgrund Ihrer Funktion eine aktive Rolle bei der Gestaltung der Arbeitgebermarke haben – der Arbeitstitel dieser Gruppe lautete „Macher der Arbeitgebermarke“. Folgende Funktionen waren vertreten:

- Personalwesen (2x)
- Kommunikation
- Marketing
- Employer Branding

Zur zweiten Personengruppe gehörten fünf Personen, die bewusst keiner der oben genannten Funktionen angehörten. Stattdessen wurde darauf geachtet, sehr unterschiedliche Mitarbeiter auszuwählen:

- Mit und ohne Führungsverantwortung
- Mit langer und kurzer Firmenzugehörigkeit
- Mit und ohne Kontakt mit externen Geschäftspartnern
- Mitarbeiter mit unterschiedlich hoher Qualifikation

Die befragten Personen arbeiteten in den Bereichen Produktion (2x), Vertrieb, Finanzwesen sowie Einkauf. Unter ihnen waren Ingenieure – die für ein Technologieunternehmen wie Schaeffler eine zentrale Rolle spielen – aber auch Mitarbeiter mit einem anderen fachlichen Hintergrund. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die befragten Schaeffler-Mitarbeiter, die unter den Kurzbezeichnungen „P1“ bis „P10“ anonymisiert wurden.

Tabelle 12: Überblick über die befragten Mitarbeiter (Eigene Darstellung)

	P1	**P2**	**P3**	**P4**	**P5**	**P6**	**P7**	**P8**	**P9**	**P10**
Macher der Arbeitgebermarke		x				x	x		x	x
Sonstige Mitarbeiter										
Führungsverantwortung					x					
Besonders lange Firmenzugehörigkeit	x							x		
Besonders kurze Firmenzugehörigkeit					x					
Kontakt mit externen Geschäftspartnern	x		x							
Besonders hochqualifiziert				x	x			x		

3.2.2 Die befragten Studenten

Um auch die externe Perspektive zur Arbeitgebermarke Schaeffler zu erheben, wurde entschieden, Studenten zu befragen. Sie sollten im Rahmen einer Recruiting-Messe in Stuttgart befragt werden – die Organisatoren der Messe genehmigten die Befragung. Die Interviewpartner sollten zwei Kriterien erfüllen: Einerseits musste ihnen Schaeffler zumindest

in Grundzügen bekannt sein – schließlich ist die Bekanntheit einer Marke die Voraussetzung dafür, dass überhaupt ein Image im Kopf der befragten Person entstehen kann (vgl. Burmann et al. 2003, S. 6). Andererseits sollten sie zu einer Fachgruppe zählen, die für Schaeffler relevant und attraktiv ist.

Um die Bekanntheit des Unternehmens Schaeffler bei den Befragten sicherzustellen, wurden nur Studenten angesprochen, sie sich zuvor am Informationsstand der Firma Schaeffler mit den Mitarbeitern des Unternehmens unterhalten hatten. Zudem wurden die Studenten noch vor Beginn des Interviews darüber informiert, dass es bei der Befragung vor allem um das Unternehmen Schaeffler gehen sollte.

Um die Relevanz der Befragten für das Unternehmen sicherzustellen, wurde bereits im Vorfeld mit dem Employer Branding-Team von Schaeffler abgesprochen, welche Fachrichtungen in Frage kommen könnten. Dabei handelte es sich in erster Linie um technische und wirtschaftswissenschaftliche Fachrichtungen. Die Fachrichtung wurde dann vor Beginn des Interviews abgefragt, so dass gezielt die geeigneten Personen ausgewählt werden konnten. Als Dankeschön für ihre Teilnahme erhielten die Befragten einen Gutschein für einen Online-Shop.

Gemäß dem von Glaser und Strauss entwickelten „theoretical sampling“ sollte die Stichprobe einer solchen Befragung nicht im Vorfeld festgelegt werden – stattdessen sollte im Verlauf der Untersuchung entschieden werden, welche weiteren Fälle für die Analyse benötigt werden (vgl. Glaser, Strauss 1999, S. 45). Bei der Befragung der Studenten wurde nach diesem Prinzip vorgegangen, die Anzahl der zu befragenden Personen wurde darum nicht im Vorfeld definiert. Allerdings wurde bereits nach wenigen Interviews klar, dass die Studenten nur recht wenige Assoziationen zur Arbeitgebermarke von Schaeffler hatten – obwohl ja alle das Unternehmen kannten. Da also schon nach wenigen Gesprächen kaum noch neue Gedanken zur Arbeitgebermarke Schaeffler hinzukamen, wurde die Befragung nach sechs Interviews abgeschlossen. Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten Eckdaten der befragten Studenten. Sie wurden mit den Kurzbezeichnungen „S1“ bis „S6“ anonymisiert.

Tabelle 13: Überblick über die befragten Studenten (Eigene Darstellung)

Kurz-bezeichnung	Geschlecht	Alter	Studienfach	Zeit bis zum Antritt des ersten Jobs
S1	männlich	23	Technologiemanagement	Ca. 2 Jahre
S2	männlich	23	Technologiemanagement	Ca. 2 Jahre
S3	weiblich	22	BWL, Schwerpunkt Logistik und Transport	Ca. 6 Monate (aktuell: Duales Studium)
S4	männlich	26	BWL, Schwerpunkt B2B-Marketing	Weniger als 1 Jahr
S5	männlich	31	Wirtschaftsingenieur, Schwerpunkt Maschinenbau	So schnell wie möglich
S6	männlich	22	Fahrzeug- und Motorentechnik	Ca. 4 Jahre

4 Erhebungsverfahren: Das problemzentrierte Interview

Es existieren zahlreiche Erhebungsverfahren der qualitativen Forschung, darunter das problemzentrierte und das narrative Interview, die Gruppendiskussion und die teilnehmende Beobachtung. Ein ausführlicher Überblick über diese Verfahren findet sich bei Mayring (vgl. Mayring 2002, S. 65–84). Die vorliegende Arbeit soll den Gegenstand der Arbeitgebermarke anhand einer konkreten Fallstudie untersuchen. Für dieses Ziel erscheint das problemzentrierte Interview als geeignetes Erhebungsverfahren, es soll darum vertieft vorgestellt werden.

4.1 Die Grundprinzipien des problemzentrierten Interviews

Der Begriff des problemzentrierten Interviews wurde von Witzel geprägt (Witzel 1982, Witzel 1985). Seine Überlegungen basieren auf der Grounded Theory von Glaser und Strauss (Glaser, Strauss 1999). Witzel wendet sich gegen die hypothetisch-deduktive Vorgehensweise, die besagt, dass Daten ausschließlich durch im Vorfeld definierte Operationalisierungsschritte festgelegt werden können. Gleichzeitig widerspricht er auch dem naiv-induktivistischen Vorgehen, bei dem alles theoretische Vorwissen völlig ausgeklammert wird. Stattdessen dient das Vorwissen bei der Vorbereitung eines problemzentrierten Interviews dazu, den Gesprächsrahmen festzulegen. Das Gespräch wird dann allerdings sehr

offen geführt, damit der Befragte seine Meinung frei äußert (vgl. Witzel 2000 (Revised 7/2008)).

Da diese Interviewform auf bereits bestehendem Vorwissen aufbaut und es weiter vertieft, ordnen Kurz et al. diese Interviewform an der Schnittstelle zwischen Induktion und Deduktion an. Sie betonen, dass das problemzentrierte Interview sowohl zur Hypothesengenerierung als auch zur Hypothesenüberprüfung eingesetzt werden kann (vgl. Kurz et al. 2009, S. 465).

Witzel nennt drei Prinzipien, die dieser Vorgehensweise zu Grunde liegen. Erstes Kriterium ist die Problemzentrierung. Dies bedeutet, dass sich der Forscher mit einem gesellschaftlich relevanten Problem befasst, dessen objektive Rahmenbedingungen er bereits im Vorfeld der Befragung erarbeitet. Auf diese Weise fällt es dem Forscher anschließend leichter, die Kommunikation präzise auf die Forschungsfrage zuzuspitzen, die Aussagen der Befragten zu verstehen und gezielt nachfragen zu können. Zweites Kriterium ist die Gegenstandsorientierung, also die flexible Anpassung des Verfahrens an die Anforderungen des betrachteten Gegenstands (vgl. Witzel 2000 (Revised 7/2008)). Das dritte Kriterium ist schließlich die Prozessorientierung und bezieht sich laut Witzel auf den gesamten Forschungsablauf, insbesondere die Vorinterpretation. Der Kommunikationsprozess soll sensibel und akzeptierend dazu beitragen, Orientierungen und Handlungen des Befragten in den Mittelpunkt des Gesprächs zu stellen. Gelingt es dem Interviewer, auf diese Weise das Vertrauen des Befragten zu gewinnen, fühlt sich dieser ernst genommen und wird somit zu einem offenen Gespräch bereit sein. Durch die offenen Einblicke in seine Gedankenwelt eröffnet der Befragte dem Interviewer im Laufe des Gesprächs immer wieder neue Aspekte, Korrekturen, Redundanzen und Widersprüchlichkeiten, die alle zu einer umfassenden Analyse des Gegenstandes beitragen (vgl. Witzel 2000 (Revised 7/2008)).

Das problemzentrierte Interview eignet sich demnach sehr gut für Untersuchungsgegenstände, über die bereits einige Informationen bekannt sind, und bei Forschungsprojekten, bei denen eine spezifische Fragestellung in den Vordergrund gestellt werden soll (vgl. Mayring 2002, S. 70). Beim in dieser Arbeit betrachteten Gegenstand, der Arbeitgebermarke, ist genau dies der Fall: Da das Thema bereits seit einigen Jahren wissenschaftlich untersucht wird, existieren bereits erste Theorien und Erkenntnisse, die diese Arbeit berücksichtigen will. Zudem wird ein konkretes Forschungsziel verfolgt. Darum soll für den empirischen Teil dieser Arbeit das problemzentrierte Interview nach Witzel zum Einsatz kommen.

4.2 Die Instrumente des problemzentrierten Interviews

Zur Durchführung des problemzentrierten Interviews empfiehlt Witzel vier Instrumente: Den Kurzfragebogen, den Leitfaden, die Tonträgeraufzeichnung des Gesprächs sowie das Postskriptum (vgl. Witzel 2000 (Revised 7/2008)). Mithilfe des Kurzfragebogens werden soziale Eckdaten des Befragten, z.B. sein Alter, festgehalten. Der Leitfaden dient als Orientierungsrahmen und Gedächtnisstütze, damit der Forscher keine wichtigen Aspekte vergisst und die Interviews vergleichbar bleiben. Er kann vorformulierte Fragen bzw. Frageideen zu den einzelnen Themenbereichen enthalten (vgl. Witzel 2000 (Revised 7/2008)). Falls man nicht mit einem schriftlichen Interviewleitfaden arbeiten möchte, kann man diesen auch mit Memotechniken verinnerlichen (vgl. Kurz et al. 2009, S. 472).

Für die vorliegende Arbeit wurden zwei getrennte Leitfäden erstellt. Sie zielten vor allem darauf ab, eine genaue Beschreibung des Arbeitgebers Schaeffler zu erhalten. Einen Auszug aus einem der Leitfäden zeigt nachfolgende Abbildung, die vollständigen Leitfäden befinden sich im Anhang.

Abbildung 21: Auszug aus dem Leitfaden zur Befragung der Mitarbeiter der Schaeffler AG (eigene Darstellung)

A Hinführung zum Thema
1. Haben Sie den Begriff Arbeitgebermarke schon gehört? Was stellen Sie sich darunter vor?

B Die Arbeitgebermarke des betrachteten Unternehmens
2. Bitte betrachten Sie die Arbeitgebermarke Schaeffler. Wie würden Sie sie beschreiben?
3. In welchem der von Ihnen genannten Bereiche würden Sie sagen, ist Schaeffler als Arbeitgeber schon richtig gut? Und in welchen bislang weniger?

C Vergleich mit dem Wettbewerb
4. Nennen Sie nun ein Unternehmen, das zu Ihren stärksten Wettbewerbern im Kampf um die besten Mitarbeiter zählt. Wie würden Sie die Arbeitgebermarke dieses Wettbewerbers beschreiben?
5. Wo sehen Sie die größten Überschneidungen mit Ihrer Arbeitgebermarke? Und wo die größten Differenzen?
6. In welcher Hinsicht ist Ihre Arbeitgebermarke besser, in welcher schlechter?

Die Aufzeichnung des Gesprächs auf einen Tonträger ermöglicht es dem Forscher, sich ganz auf das Interview zu konzentrieren und dennoch jede Aussage präzise und authentisch zu erfassen. Für die vorliegende Arbeit wurde ein Aufzeichnungsgerät genutzt, mit dem die Interviews als MP3-Dateien auf den Computer gezogen werden konnten.

Im Anschluss an die Aufzeichnung sollte das Interview dann vollständig transkribiert werden. Zusätzlich zur Tonträgeraufzeichnung erstellt der Forscher unmittelbar nach dem Gespräch Postskripte, um auch situative und nonverbale Aspekte festzuhalten. Auch sonstige

Auffälligkeiten wie Schwerpunktsetzungen des Gesprächspartners, thematische Besonderheiten oder erste Interpretationsideen können notiert werden (vgl. Witzel 2000 (Revised 7/2008)).

4.3 Die Durchführung der problemzentrierten Interviews

Im Rahmen der ersten Kontaktaufnahme mit seinem Interviewpartner muss der Forscher zunächst seine Absichten offenlegen. Er sichert dem Befragten Anonymität zu, beschreibt die gewünschte Gesprächsform und erläutert die Untersuchungsfrage (vgl. Witzel 2000 (Revised 7/2008)). Small-Talk vor bzw. nach dem eigentlichen Interview trägt dazu bei, Vertrauen aufzubauen, und kann möglichweise auch noch hilfreiche Zusatzinformationen liefern (vgl. Kurz et al. 2009, S. 473).

Kurz empfiehlt zudem, das Einverständnis zur Datenaufzeichnung einzuholen (vgl. Kurz et al. 2009, S. 472). Tatsächlich wurde im Rahmen der Interviews für die vorliegende Arbeit festgestellt, dass einige Befragte am Anfang zunächst irritiert über das Aufnahmegerät waren. Aus diesem Grund wurde in den weiteren Gesprächen stets gleich zu Beginn explizit auf das Aufnahmegerät hingewiesen und erklärt, dass es lediglich dazu diente, eine Transkription zu ermöglichen.

Eine besondere Herausforderung ergab sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgrund des spezifischen Themas: Da im Rahmen einer Fallstudie ein konkretes Unternehmen analysiert wurde, waren die meisten der Befragten Mitarbeiter dieses Unternehmens. Obwohl den Befragten Anonymität zugesichert wurde, war zu befürchten, dass ihre Antworten für andere Mitarbeiter des Unternehmens eindeutig auf bestimmte Personen hinweisen könnten. Um dennoch sicherzustellen, dass die Befragten entspannt auf die Interviewsituation eingehen konnten und nicht immer im Hinterkopf überlegten, was z.B. ihre Vorgesetzter zu einer bestimmten Antwort sagen würde, wurde den Mitarbeitern des Unternehmens gleich zu Beginn des Gesprächs zugesichert, dass sie das transkribierte Interview noch einmal zur Einsicht erhalten würden. Diese Zusage trug sichtlich dazu bei, die Gesprächssituation zu entspannen.

Das eigentliche Interview lässt sich dann generell in zwei Teile aufteilen: Zunächst folgt der Forscher der erzählungsgenerierenden Kommunikationsstrategie und versucht, möglichst viel über die Ansichten des Befragten zum Untersuchungsgegenstand zu erfahren (vgl. Witzel

2000 (Revised 7/2008)). Laut Mayring stehen ihm dafür drei Fragemöglichkeiten zur Verfügung (vgl. Mayring 2002, S. 70):

- Sondierungsfragen, also allgemein gehaltenen Einstiegsfragen, mit denen der Forscher herausfinden will, welche subjektive Bedeutung das Thema für den Befragten hat und wie wichtig es ihm überhaupt ist
- Leitfadenfragen, die die wesentlichen Themenaspekte beinhalten
- Spontane Ad-hoc-Fragen, die aufgrund der Gesprächsentwicklung sinnvoll erscheinen

Im zweiten Teil des Gesprächs folgt der Forscher einer verständnisgenerierenden Strategie, indem er gezielte Rückfragen stellt, Aussagen noch einmal an den Befragten zurückspielt oder ihn mit anderen Meinungen konfrontiert. Zusätzlich zu diesem offenen Interview muss der Befragte noch die Fragen des Kurzfragebogens beantworten (vgl. Witzel 2000 (Revised 7/2008)).

5 Aufbereitungsverfahren: Die wörtliche Transkription

Als Aufbereitungsverfahren eines qualitativen Forschungsprojekts schlägt Mayring die wörtliche Transkription, die kommentierte Transkription, das zusammenfassende Protokoll, das selektive Protokoll sowie die Konstruktion deskriptiver Systeme vor (vgl. Mayring 2002, S. 85–103). Für die vorliegende Arbeit wurde die wörtliche Transkription gewählt. Diese ermöglicht eine vollständige Erfassung des Materials und bietet somit die Grundlage für die ausführliche Analyse (vgl. Mayring 2002, S. 89).

Mayring unterscheidet drei verschiedene Arten wörtlicher Transkription (vgl. Mayring 2002, S. 91):

- Mit Hilfe des Internationalen Phonetischen Alphabets lassen sich auch Sprachfärbungen und Dialekte wiedergeben.
- Mittels literarischer Umschrift lässt sich auch Dialekt mit dem normalen Alphabet wiedergeben.
- Bei einer Übertragung ins Schriftdeutsche wird der Stil geglättet, der Dialekt ins Hochdeutsche übertragen und Satzbaufehler korrigiert (vgl. Mayring 2002, S. 91).

Für die vorliegende Arbeit wurde eine Übertragung ins Schriftdeutsche gewählt. Diese Variante der wörtlichen Transkription ist besonders dann sinnvoll, wenn die Inhalte des

Gesprächs im Vordergrund stehen (vgl. Mayring 2002, S. 91) – was bei der vorliegenden Arbeit der Fall war.

Bei der Darstellung unterscheidet Reinders zwischen der Partitur- und der zeilenweisen Darstellung. Bei der Partitur-Darstellung wird die relative Position des Gesprochenen dargestellt. Beginnt z.B. der Befragte seine Antwort schon, bevor der Interviewer die Frage beendet hat, läuft der Text an dieser Stelle in beiden Zeilen parallel. Wartet der Befragte das Ende der Frage ab, beginnt der Antworttext innerhalb der Zeile erst nach dem letzten Zeichen in der Zeile oberhalb, in der die Frage des Interviewers steht. Bei zeilenweiser Darstellung wird diese relative Position nicht berücksichtig (vgl. Reinders 2005, S. 209). Die nachfolgende Grafik stellt die beiden Varianten dar.

Abbildung 22: Partitur- und zeilenweise Darstellung bei wörtlicher Transkription (in enger Anlehnung an Reinders 2005, S. 209)

Partitur-Darstellung:

Interviewer: Hilfst Du daheim im Haushalt, oder bist du…
Jugendlicher: Ja, klar.

Zeilenweise Darstellung:

Interviewer: Hilfst Du daheim im Haushalt, oder bist du…
Jugendlicher: Ja, klar.

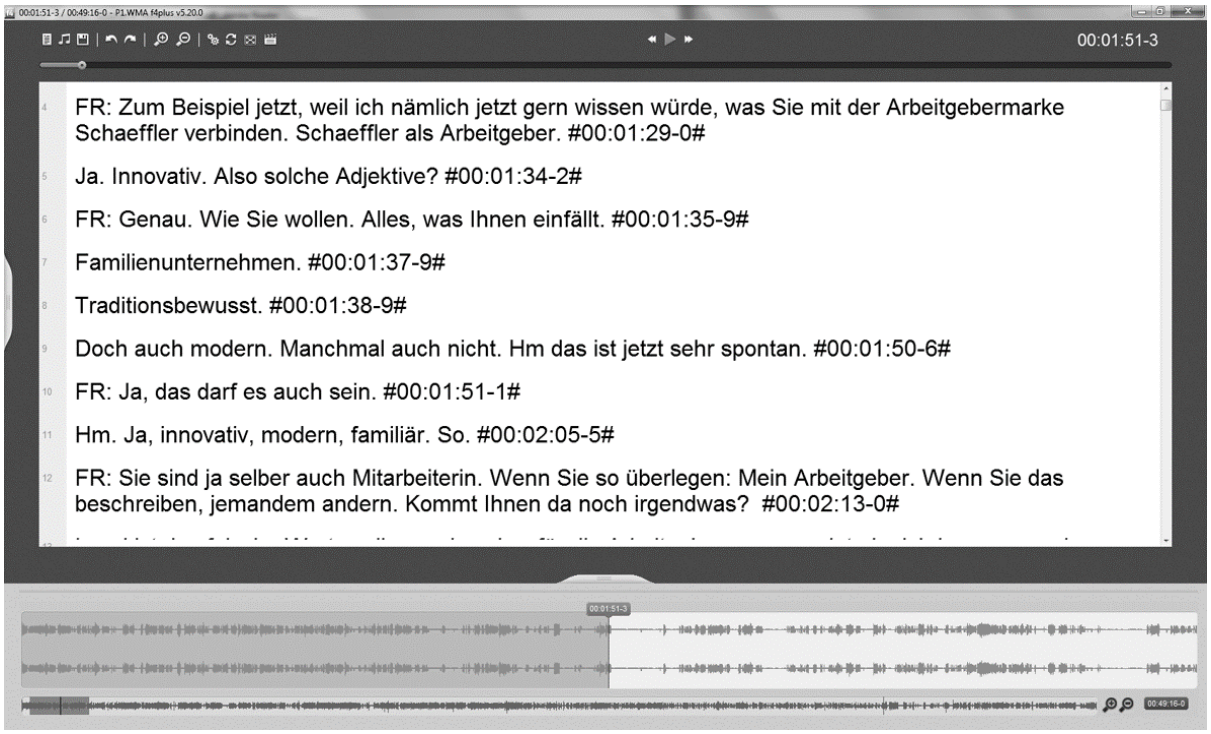
Da die zeilenweise Darstellung viel weniger aufwändig ist als die Partitur-Darstellung und da letztere für das vorliegende Forschungsziel keinen zusätzlichen Erkenntnissgewinn versprach, wurde die zeilenweise Darstellung gewählt.

Zur Unterstützung der Transkription wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit mit dem Computerprogramm f4 gearbeitet. Dieses ermöglicht es, die Audiodatei über Lautsprecher zu hören und in verlangsamtem Tempo abzuspielen. Außerdem lässt sich das Programm per Tastendruck unterbrechen und wieder starten sowie vor- und zurückspulen, was sehr hilfreich ist, um dem Gespräch beim Tippen folgen zu können. Das Programm setzt zudem Zeitmarken, so dass man einzelne Textstellen noch einmal anhören und so den erstellen Text überprüfen kann (vgl. dr. dresing & pehl GmbH).

Insgesamt wurden für die vorliegende Arbeit über 730 Minuten Text transkribiert. Der Interviewer wurde mit FR gekennzeichnet (den Initialen der Autorin), der Interviewte wurde nicht gekennzeichnet. Die Benennung des Dokuments mit einem Kürzel ermöglicht eine

genaue Zuordnung des Transkripts sowohl zum Tondokument als auch zur befragten Person. Einen Screenshot eines Transkriptionsdokuments zeigt die nachfolgende Abbildung.

Abbildung 23: Screenshot eines Transkriptionsdokuments im Programm f4 (eigene Darstellung)



6 Auswertungsverfahren: Die qualitative Inhaltsanalyse

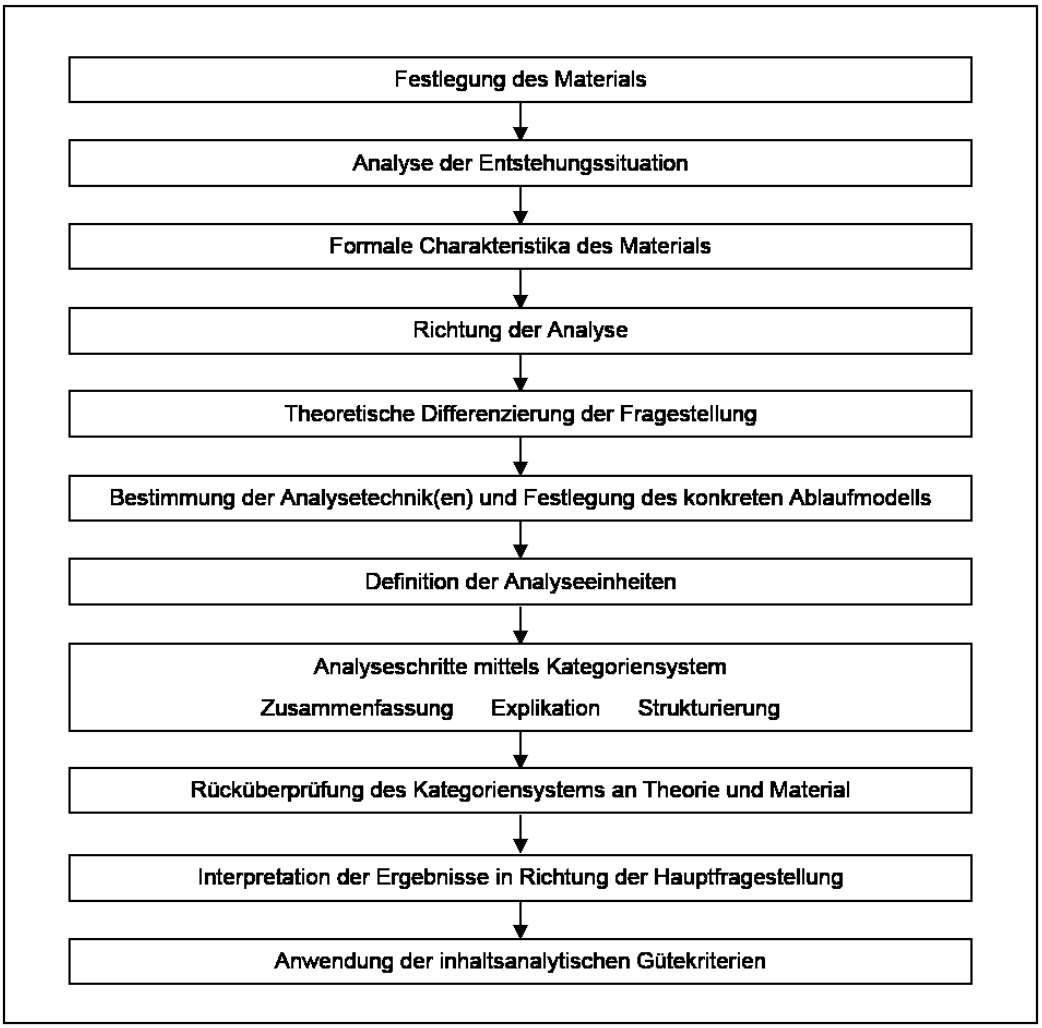
Als wichtigste Auswertungsverfahren der qualitativen Forschung nennt Mayring die gegenstandsbezogene Theoriebildung, die phänomenologische Analyse, die sozialwissenschaftlich-hermeneutische Paraphrase, die qualitative Inhaltsanalyse, die objektive Hermeneutik, die psychoanalytische Textinterpretation sowie die typologische Analyse (vgl. Mayring 2002, S. 103–133). Für die systematische Analyse von Texten eignet sich die qualitative Inhaltsanalyse besonders (vgl. Mayring 2002, S. 114) – auch bei großen Datenmengen (vgl. Mayring 2002, S. 121). Der Forscher zerlegt das Material schrittweise und bearbeitet es mithilfe eines zuvor theoriegeleitet entwickelten Kategoriensystems. Mithilfe dieses Kategoriensystems können speziell die den Forscher interessierenden Aspekte herausgefiltert werden (vgl. Mayring 2002, S. 114).

Die qualitative Inhaltsanalyse wird darum für die vorliegende Arbeit als geeignetes Auswertungsverfahren ausgewählt und soll im Rahmen dieser Arbeit vertieft vorgestellt werden.

6.1 Inhaltsanalytisches Ablaufmodell

Der Ablauf des qualitativen Forschungsprozesses nach Mayring kann als inhaltsanalytisches Ablaufmodell dargestellt werden (vgl. Mayring 2008, S. 54). Die nachfolgende Abbildung stellt dieses Modell grafisch dar.

Abbildung 24: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell nach Mayring (vgl. Mayring 2008, S. 54)



Die elf Schritte dieses inhaltsanalytischen Ablaufmodells sollen hier kurz dargestellt werden.

1. Festlegung des Materials: Das Material, das für die Analyse herangezogen werden soll, wird festgelegt und sollte während der Analyse nur noch in begründeten Notfällen verändert werden (vgl. Mayring 2008, S. 47). Für die vorliegende Arbeit zählen zu diesem Material die Transkripte der sechzehn geführten Interviews.

2. Analyse der Entstehungssituation: Bei diesem Schritt wird beispielsweise erläutert, wer das Material produziert hat, wie der Handlungshintergrund des Verfassers aussieht, welche Zielgruppe untersucht wurde, wie das Material konkret entstand und

welcher soziokulturelle Hintergrund berücksichtigt werden muss (vgl. Mayring 2008, S. 47). Die Entstehungssituation der vorliegenden Untersuchung wurde bereits dargestellt.

3. Formale Charakteristika des Materials: Um die formalen Charakteristika des Materials darzustellen, beschreibt der Forscher die Form, in der das Material vorliegt. Gesprochene Sprache wird häufig aufgenommen und anschließend transkribiert – in diesem Fall muss der Transkriptionsprozess beschrieben werden (vgl. Mayring 2008, S. 47). Der Forscher erläutert also beispielsweise, welche Richtlinien er für die Transkription angewendet hat, oder ob er von anderen Personen beim Transkribieren unterstützt wurde (vgl. Hodicová 2007, S. 135). Für die vorliegende Arbeit wurden diese Punkte bereits erläutert.

4. Richtung der Analyse Die Richtung der Analyse wird bestimmt – der Forscher legt also fest, worauf er den Schwerpunkt seiner Interpretationen legen will. Er kann bspw. den untersuchten Gegenstand selbst beschreiben – er kann aber auch versuchen, Informationen über den Autor eines Textes oder über die Wirkung bestimmter Aussagen herauszufinden (vgl. Mayring 2008, S. 50). Auch dieser Punkt wurde für die vorliegende Arbeit bereits dargestellt.

5. Theoretische Differenzierung der Fragestellung. Der Forscher definiert, auf welche theoretischen Erkenntnisse er aufbaut, um einen Fortschritt der Wissenschaft zu erreichen (vgl. Mayring 2008, S. 52). Roll kritisiert, dass dieser Schritt zu spät erfolgt. Er empfiehlt, diesen Schritt bereits vor die gesamte empirische Untersuchung zu stellen, damit der Forscher auch bei der Erhebung der empirischen Daten auf den theoretischen Wissenstand zugreifen kann (vgl. Roll 2003, S. 127–128). Auch in der vorliegenden Arbeit erfolgte vor Beginn der empirischen Untersuchung eine intensive Aufarbeitung des aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisstandes. Dieses Vorgehen ermöglichte es, die bestehende Forschungslücke frühzeitig zu identifizieren und anschließend eine zielgerichtete Vorgehensweise zu definieren, um diese Forschungslücke zu schließen – ohne, dass dadurch die Offenheit der qualitativen Untersuchung beeinträchtigt wurde.

6. Bestimmung der Analysetechnik(en) und Festlegung des konkreten Ablaufmodells: Der Forscher bestimmt, wie er das Material auswertet. Dabei wird das Ablaufmodell zwar stets der konkreten Fragestellung und dem eingesetzten Material angepasst, folgt

jedoch dem zu Beginn dieses Kapitels vorgestellten allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodell (vgl. Mayring 2008, S. 53). Die speziellen Analysetechniken sollen im Rahmen dieser Arbeit noch ausführlich vorgestellt werden.

7. Definition der Analyseeinheiten: Nun wird festgelegt, nach welchen Kriterien die einzelnen Analyseeinheiten definiert werden. Die Auswertungseinheit legt fest, in welchen Schritten das Material bearbeitet wird. Die Kodiereinheit ist der *kleinstmögliche*, die Kontexteinheit dagegen der *größtmögliche* Materialbestandteil, der in eine Kategorie fallen darf (vgl. Mayring 2008, S. 53).

8. Analyseschritte mittels Kategoriensystem: Das Material wird mithilfe der gewählten Analysetechnik ausgewertet. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Entwicklung eines Kategoriensystems (vgl. Mayring 2008, S. 53). Wie im Rahmen der vorliegenden Untersuchung genau vorgegangen wurde, wird im Verlaufe dieser Arbeit noch erläutert.

9. Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorie und Material: Der Forscher entwickelt die Kategorien unter Berücksichtigung des bisherigen Wissensstandes der Forschung zu diesem Thema sowie des konkreten Materials und nimmt regelmäßig eine Rücküberprüfung des Kategoriensystems vor (vgl. Mayring 2008, S. 53). Der Forscher prüft dabei, ob das Kategoriensystem logisch ist, keine Überschneidungen aufweist und ob der gewählte Abstraktionsgrad eine Beantwortung der Forschungsfrage zulässt (vgl. Mayring 2002, S. 117). Auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde diese Rücküberprüfung des Kategoriensystems vorgenommen.

10. Interpretation der Ergebnisse in Richtung der Hauptfragestellung: Die Ergebnisse werden interpretiert, um die Forschungsfrage zu beantworten (vgl. Mayring 2008, S. 53). Diese Interpretation stellt einen zentralen Aspekt der vorliegenden Arbeit dar.

11. Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien: Abschließend wird mittels inhaltsanalytischer Gütekriterien die Aussagekraft der Untersuchung überprüft (vgl. Mayring 2008, S. 53). Diese Gütekriterien sollen im Rahmen der vorliegenden Arbeit noch vertiefend vorgestellt und auf die durchgeführte Untersuchung angewendet werden.

6.2 Die Analysetechniken der qualitativen Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse kann dazu dienen, den Text zusammenzufassen, also zu reduzieren, den Text zu erklären bzw. zu explizieren oder den Text zu strukturieren (vgl. Mayring, Brunner 2009, S. 674, Mayring 2002, S. 125). Die wichtigsten Techniken, mit deren Hilfe diese Ziele erreicht werden können, sollen nachfolgend kurz beschrieben werden.

a) Die Zusammenfassung

Bei dieser Technik geht der Forscher geht das Material Zeile für Zeile durch (vgl. Mayring 2002, S. 116). Er reduziert das Material auf relevante Paraphrasen und verallgemeinert diese schrittweise auf ein immer höheres Abstraktionsniveau (vgl. Mayring, Brunner 2010; S. 327). So bildet er einzelne Kategorien. Eine Kategorie kann ein Satz oder auch nur ein Begriff sein, der möglichst eng am Text angelehnt ist. Finden sich im weiteren Verlauf des Textes ähnliche Textstellen, werden diese der gleichen Kategorie zugeordnet (vgl. Mayring 2002, S. 117).

Sobald ca. 10 bis 50 Prozent des Materials so durchgearbeitet wurden und fast keine neuen Kategorien mehr hinzukommen, prüft der Forscher, ob das Kategoriensystem logisch ist und ob der Abstraktionsgrad für die Fragestellung sinnvoll erscheint. Anschließend kann das komplette Material durchgearbeitet werden. Zur Auswertung stehen zwei Möglichkeiten zur Verfügung: Eine Möglichkeit ist es, das Material mit Blick auf die Forschungsfrage zu interpretieren. Die zweite Möglichkeit besteht in quantitativen Auswertungen – indem z.B. untersucht wird, wie oft eine bestimmte Kategorie genannt wurde (vgl. Mayring 2002, S. 117).

b) Die induktive Kategorienbildung

Steht das Kategoriensystem nicht bereits im Vorfeld der Untersuchung fest, sondern soll induktiv auf Basis des Materials entwickelt werden, wird die Technik der induktiven Kategorienbildung eingesetzt. Ausgehend von der Theorie wird zunächst festgelegt, zu welchem Themenbereich Kategorien hergeleitet werden sollen. Auch hier kann das Abstraktionsniveau so erhöht werden, dass Unter- und Hauptkategorien gebildet werden (vgl. Mayring, Brunner 2010, S. 327). Diese Technik hat gewisse Ähnlichkeiten mit der Grounded Theory nach Glaser und Strauss (vgl. Glaser, Strauss 1999), bei der ebenfalls induktiv Kategorien gebildet werden. Der Grounded Theory zufolge sollten jedoch vor Beginn der Untersuchung möglichst wenig Vorkenntnisse vorhanden sein (vgl. Lueger 2009, S. 196) – wohingegen das Vorwissen bei der induktiven Kategorienbildung von Mayring durchaus

genutzt wird. Die induktive Kategorienbildung gilt als besonders wichtige Technik der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, Brunner 2010, S. 327).

c) Die explikative qualitative Inhaltsanalyse

Bei der explikativen qualitativen Inhaltsanalyse befasst sich der Forscher vor allem mit unklaren Textstellen. Diese will er aufklären, indem der den Textkontext heranzieht und diesen theoriegeleitet bestimmt. Der Forscher sammelt Material, das den Kontext erklärt, fasst dieses zu einer erklärenden Paraphrase zusammen und setzt diese an die zu explizierende Stelle (vgl. Mayring, Brunner 2010, S. 327). Bei dieser Technik handelt es sich also eigentlich um eine Kontextanalyse (vgl. Mayring 2002, S. 118).

d) Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse

Bei dieser Technik wird das Kategoriensystem deduktiv gebildet, bevor der Forscher beginnt, das Material durchzuarbeiten. Die Kategorien werden also theoriegeleitet entwickelt (vgl. Mayring, Brunner 2010, S. 327).

e) Die strukturierte Zusammenfassung

Roll entwickelte auf Basis von Mayring Techniken der Zusammenfassung und der Strukturierung die Auswertungstechnik der strukturierten Zusammenfassung (Roll 2003). Diese hat ihren Ausgangspunkt in der Theorie, da die Oberkategorien für die Auswertung auf theoretischer Basis definiert werden. Das Material kann somit entsprechend den Auswertungszielen strukturiert werden. Die Unterkategorien entwickelt Roll jedoch über Paraphrasierung aus den Texten selbst – sie sind also je nach Fall unterschiedlich und können somit alle Besonderheiten berücksichtigen. Anschließend sortiert Roll die Unter- den Oberkategorien zu und strukturiert den Fall somit wieder den Auswertungszielen entsprechend (vgl. Roll 2003, S. 146–148).

6.3 Festlegung der Analysetechnik und Beschreibung des konkreten Ablaufs:

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollte der Gegenstand der Arbeitgebermarke zwar induktiv erfasst werden – dabei soll jedoch die bestehende Forschung zur Markenidentität berücksichtigt werden. Aus diesem Grund wurde das Verfahren der strukturierten Zusammenfassung nach Roll gewählt.

Für die Auswertung wurde mit dem Computerprogramm MAXQDA gearbeitet (vgl. VERBI GmbH). Dafür wurden in MAXQDA Dokumente in Tabellenform angelegt. Jede Tabelle wurde unterteilt in drei Spalten. Zuerst wurde in die erste Spalte der transkribierte Text geladen. Dann wurden die Interviews Zeile um Zeile durchgearbeitet. In der zweiten Spalte wurden die relevanten Textabschnitte paraphrasiert, in der dritten wurden die relevanten Inhalte schließlich generalisiert. Passagen, die für das Forschungsziel nicht relevant waren, wurden bei der Auswertung nicht berücksichtig (vgl. Hodicová 2007, S. 134). Die nachfolgende Abbildung zeigt diese drei Spalten in einem Ausschnitt.

Abbildung 25: Textauszug nach Paraphrasierung und Generalisierung im Computerprogramm MAXQDA (Eigene Darstellung, für Informationen zu MAXQDA vgl. VERBI GmbH)

	1: Originaltext	2: Paraphrasierung	3: Generalisierung
22	Ich finde es richtig gut die Ausbildung, die sie anbieten und auch die vielen Möglichkeiten, egal ob das jetzt gewerbliche Ausbildung ist oder kaufmännische Ausbildung, duales Studium. Also da haben Sie wirklich sehr, sehr gute Möglichkeiten auch. Also ich bin bei uns selbst die Azubi-Betreuerin, ich krieg das mit, was denen geboten wird. Mit Austausch mit anderen Werken und Projektwochen und die Art der Ausbildung, wie sie gehandhabt wird, da wird man gut vorbereitet auf das richtige Arbeitnehmerleben.	Ich finde die Ausbildungsprogramme, die Schaeffler anbietet, richtig gut.	Gute Ausbildungsprogramme.
23	Und das finde ich gut, dass das auch egal ob in guten oder schlechten Zeiten nie außer Acht gelassen worden ist, dass man an seinen Nachwuchs auch denkt. Das finde ich sehr, sehr gut.	Ich finde es gut, dass man auch in schlechten Zeiten an den Nachwuchs denkt.	Schaeffler kümmert sich auch in schlechten Zeiten um den Nachwuchs.
24	Ich finde es gut, dass wir so ein Unternehmen sind mit so vielen schlauen Köpfen, die sich wirklich darüber Gedanken machen, wie wir die Welt bewegen können. Auch wenn das jetzt sehr plakativ ist mit unserer Werbung, die wir da machen. Das finde ich eigentlich ein schönes Motto, das wir haben.	Unternehmen mit vielen schlauen Köpfen.	Unternehmen mit vielen schlauen Köpfen.

Schließlich wurden die relevanten Textstellen einer Kategorie zugeordnet. Natürlich kam es auch vor, dass eine Textstelle, mehreren Kategorien zugeordnet wurde, wenn sie mehrere unterschiedliche relevante Aussagen enthielt.

Bestand noch keine Kategorie, wurde diese auf Basis des generalisierten Textes gebildet. Kategorien können als Kurzformeln, Begriffe oder Konzepte dargestellt werden. Sie können in Gruppen zusammengefasst oder in hierarchische Strukturen eingeordnet werden – man spricht dann von einem Kategoriensystem (vgl. Mayring 2012, S. 29). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde bei der Kategorienbildung zunächst weitestgehend induktiv vorgegangen. Die einzelnen Kategorien wurden lediglich einer von vier zuvor festgelegten Überkategorien zugeordnet – diese dienten aber lediglich dazu, die Antworten leichter den einzelnen Gesprächsabschnitten zuordnen zu können:

- Kennzeichen Schaeffler
- Wettbewerber um die gleichen Köpfe
- Generelle Motivationsfaktoren
- Verantwortung für Arbeitgebermarke

Mehrere induktiv gebildete Kategorien, die zum selben Thema gehörten, wurden zu einer Kategorie mit höherem Abstraktionsgrad zusammengefasst. Beispielsweise wurden Kategorien wie „Gehalt für die Region spitze“, „Gerechte Entlohnung“ oder „Es ist nie am Geld gescheitert“ zur übergeordneten Kategorie „Gehalt“ zusammengefasst. Gemeinsam mit der Kategorie „Sonstige Leistungen“ bildete die Kategorie „Gehalt“ die wiederum übergeordnete Kategorie „Vergütung“. Auf diese Weise ergaben sich mehrere Hierarchieebenen an induktiv gebildeten Kategorien. Dabei wurde darauf geachtet, die Kategorien nicht zu eng zu fassen. Es wurde vorgezogen, zahlreiche Kategorien zu einem Thema aufzustellen, als das Risiko zu laufen, inhaltliche Nuancen zu verwischen. Auf diese Weise sollte dem Vorwurf mancher Autoren entgegengewirkt werden, die qualitative Inhaltsanalyse würde die Komplexität der Ergebnisse zu sehr reduzieren (vgl. Gläser, Laudel 2010, S. 198). Einige Kategorien auf Zwischenebenen dienten lediglich dazu, die codierten Stellen besser zu sortieren – etwa in eine Kategorie „positiv“ und eine Kategorie „negativ“.

Im Rahmen der Auswertung stellte sich heraus, dass einige der in den Interviews diskutierten Themen nur wenige Erkenntnisse zu den Forschungsfragen beitrugen. In diesen Textteilen wurden darum nur wenige Aspekte für die Auswertung herausgegriffen. Dies entsprach aber sowieso der Auswertungstechnik, nach der ja generell nur relevante Textstellen ausgewertet wurden.

Nachdem etwa ein Viertel des Materials durchgearbeitet war, wurde festgestellt, dass fast keine neuen Kategorien mehr hinzukamen, so dass das Kategoriensystem weitestgehend

geschlossen werden konnte. Das Kategoriensystem wurde noch einmal überprüft und es wurden einige Überlappungen entfernt. Dieser Vorgang entspricht der „Rücküberprüfung des Kodiersystems an Theorie und Material“ nach Mayring (vgl. Mayring 2008, S. 53).

Im nächsten Schritt kamen nun auch die theoriegeleitet erstellen Oberkategorien hinzu:

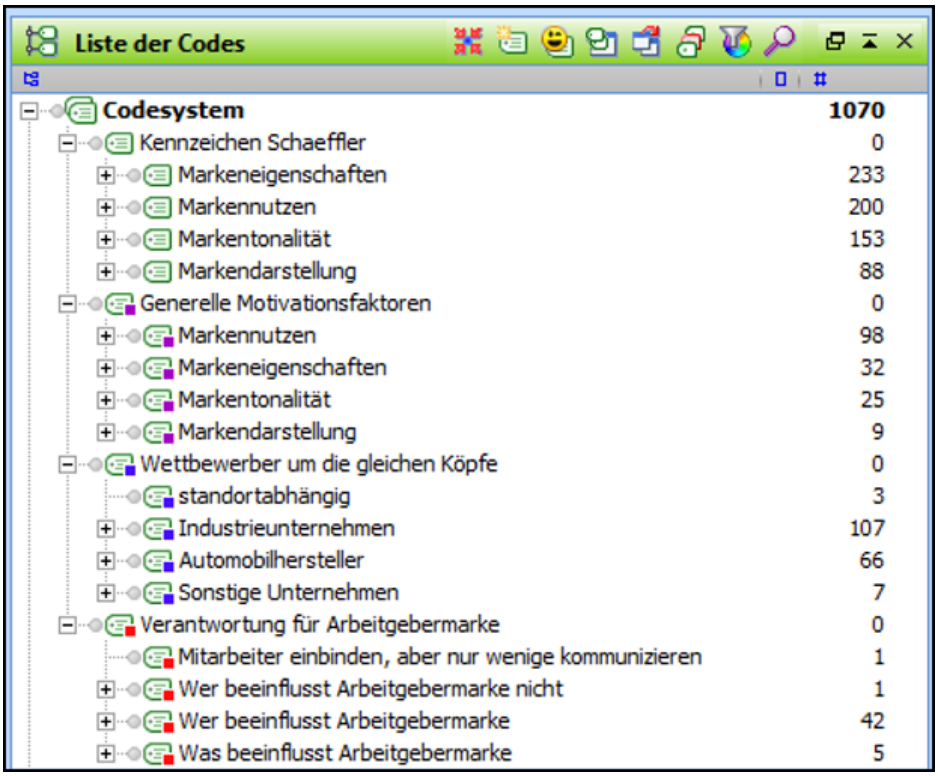
- Markentonalität
- Markendarstellung
- Markennutzen
- Markeneigenschaften[39]

Der wichtigsten Überkategorie „Kennzeichen Schaeffler“ wurden diese vier Oberkategorien direkt untergeordnet. Die induktiv hergeleiteten Kodierungen wiederum wurden diesen Oberkategorien zugeordnet. Die Kategorie „Vergütung“ zum Beispiel wurde dem Markennutzen zugeordnet.

Der Überkategorie „Generelle Motivationsfaktoren“ wurden die vier Oberkategorien ebenfalls direkt untergeordnet. In der Überkategorie „Wettbewerber um die gleichen Köpfe“ wurden sie hierarchisch unterhalb der von den Befragten genannten Unternehmen eingegliedert, so dass von diesen Unternehmen Mini-Portraits entstanden. Die letzte Überkategorie „Verantwortung für die Arbeitgebermarke“ betrifft einen ganz anderen Themenbereich, der nur am Rand betrachtet wurde. In dieser letzten Überkategorie wurde ausschließlich mit induktiv hergeleiteten Kategorien gearbeitet, weshalb keine theoretisch hergeleiteten Oberkategorien festgelegt wurden. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die dargestellte Vorgehensweise und zeigt als Auszug aus dem Kategoriensystem alle Überkategorien sowie die erste darunterliegende Ebene an Kategorien.

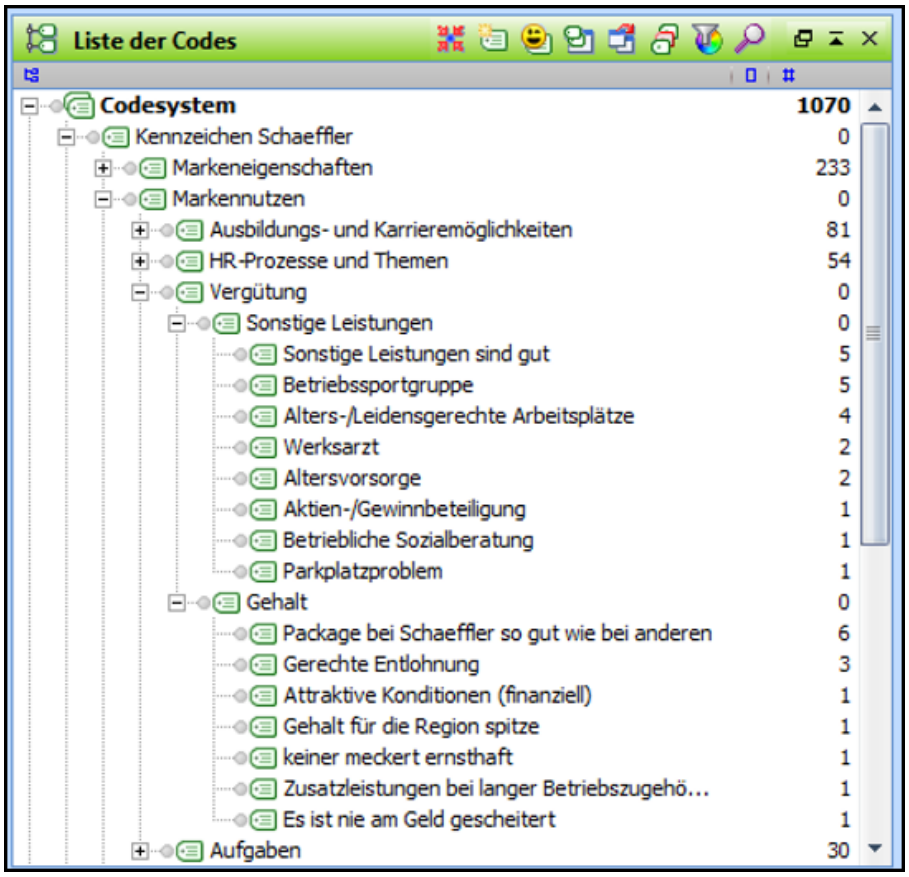
[39] Zum leichteren Verständnis hier noch einmal die sprachliche Unterscheidung: Die theoriegeleitet erstellten Kategorien „Markentonalität“, „Markendarstellung“, „Markennutzen“ und „Markeneigenschaften“ werden hier als „*Ober*kategorien“ bezeichnet. Die zuvor genannten Kategorien „Kennzeichen von Schaeffler“, „Wettbewerber um die gleichen Köpfe“, „Generelle Motivationsfaktoren“ und „Verantwortung für die Arbeitgebermarke“ dienen lediglich zur leichterern Zuordnung der Antworten zu den Gesprächsabschnitten und werden hier als „*Über*kategorien“ bezeichnet.

Abbildung 26: Überblick über die erste Ebene des Kategoriensystems (eigene Darstellung mit Hilfe von MAXQDA). Die Zahl in der rechten Spalte zeigt, wie oft eine Kategorie kodiert wurde. Bspw. gab es zu den Markeneigenschaften von Schaeffler also 233 Kodierungen, zum Markennutzen 200.



Aus der Abbildung wird bereits ersichtlich, wie unterschiedlich häufig einzelne Kategorien kodiert wurden. Die nachfolgende Abbildung zeigt einen Auszug aus dem Kategoriensystem bis auf die unterste Ebene innerhalb der Überkategorie „Kennzeichen Schaeffler“.

Abbildung 27: Ausschnitt aus dem Kategoriensystem (eigene Darstellung mit Hilfe von MAXQDA). Das Beispiel zeigt alle Kategorien bis auf die unterste Ebene innerhalb der Kategorie Vergütung. Diese wiederum ist Teil der Oberkategorie Markennutzen, die sich innerhalb der Überkategorie „Kennzeichen Schaeffler" befindet. Die Zahl in der rechten Spalte zeigt die Anzahl der Nennungen einer einzelnen Kategorie. Die Aussage, die sonstigen Leistungen von Schaeffler seien gut, wurde also fünf Mal kodiert, das Parkplatzproblem wurde dagegen nur einmal erwähnt.



7 Darstellung der Ergebnisse qualitativer Forschung

Die Ergebnisse qualitativer Forschungsprojekte werden vor allem durch Texte dargestellt. Mit Hilfe von Zitaten der befragten Personen belegt der Forscher seine Beobachtungen. Dabei sollte auch die bisherige Literatur zum Thema berücksichtigt werden (vgl. Hodicová 2007, S. 144). Dieser Vorgehensweise folgt auch die vorliegende Arbeit. Es soll jedoch darauf hingewiesen werden, dass bei vielen Argumenten nur eine Auswahl der verfügbaren Zitate dargestellt wurde. Eine vollständige Aufzählung sämtlicher Zitate, die ein bestimmtes Argument untermauern, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Neben der Darstellung in Texten ist auch eine gewisse Quantifizierung möglich. Eine qualitative Untersuchung hat zwar nicht zum Ziel, repräsentative Ergebnisse zu erzielen. Sie kann jedoch sehr wohl Tendenzen aufzeigen – bspw. indem sie Häufigkeiten darstellt. In einem nächsten Schritt können diese Tendenzen in quantitativen Studien überprüft werden. (vgl. Hodicová 2007, S. 144).

8 Gütekriterien des qualitativen Forschungsprozesses

Um die Qualität einer empirischen Untersuchung zu messen, sollte sie stets abschließend anhand von Gütekriterien bewertet werden (vgl. Mayring 2002, S. 140). Mit Blick auf die qualitative Sozialforschung soll somit der kreative Umgang des Wissenschaftlers mit dem Untersuchungsmaterial durch formale Kriterien und Schritte nachvollziehbar gemacht werden (vgl. Flick 1991, S. 167). Während sich die quantitative Forschung dabei vor allem auf die Kriterien der Gültigkeit bzw. Validität (ist tatsächlich erfasst, was erfasst werden sollte?) sowie der Genauigkeit bzw. Reliabilität (ist der Untersuchungsgegenstand exakt erfasst?) konzentriert, lassen sich diese Kriterien nicht ohne weiteres auf die qualitative Forschung übertragen (vgl. Mayring 2002, S. 140–142, ähnlich auch bei Steinke 2009, S. 265). Im Folgenden sollen darum einige Gütekriterien vorgestellt werden, die sich besser zur Bewertung qualitativer Untersuchungen eignen. Zudem soll die vorliegende Arbeit anhand dieser Gütekriterien eingeordnet werden.

a) Verfahrensbegründung und -dokumentation

Zunächst sollte der Forscher begründen, ob eine qualitative Vorgehensweise für den gewählten Untersuchungsgegenstand überhaupt sinnvoll ist (vgl. Steinke 2009, S. 271). Anschließend sollte er darlegen, warum er sich für die von ihm getroffene Auswahl der zu betrachtenden Fälle entschieden hat. Zudem sollte geprüft werden, ob das Untersuchungsdesign auch mit Blick auf die vorhandenen Ressourcen (z.B. die Anzahl und Qualifikation der Projektmitarbeiter) angemessen ist (vgl. Steinke 2009, S. 271). Im nächsten Schritt sollte das Verfahren der Untersuchung genau dokumentiert werden – wie dies bei jeder empirischen Untersuchung gefordert ist. Doch während bei quantitativen Untersuchungen oft ein Hinweis auf die (standardisierten!) Messinstrumente und Techniken genügt, muss das stets auf den individuellen Untersuchungsgegenstand angepasste qualitative Vorgehen aufwändiger dokumentiert werden. Der Forscher sollte sein Vorverständnis genau darlegen, seine Analyseinstrumente beschreiben und dokumentieren, wie er bei Erhebung und Analyse der Daten vorgegangen ist (vgl. Mayring 2002, S. 144–145). Auch hier ist neben der reinen Beschreibung eine explizite Begründung des Vorgehens wünschenswert (vgl. Steinke 2009, S. 271). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde das Verfahren begründet und dokumentiert, dieses Gütekriterium ist also erfüllt.

b) Nähe zum Untersuchungsgegenstand

Die gewünschte Authentizität kann daran überprüft werden, ob die Versuchsperson in ihrer natürlichen Lebenswelt aufgesucht wurde (vgl. Mayring 2002, S. 14) und ihre Meinung ungehindert zum Ausdruck gebracht hat. Die authentische Meinungsäußerung kann etwa durch Unterbrechungen durch den Interviewer behindert werden – aber auch durch eine nicht genau geklärte Beziehung zwischen Forscher und Befragtem, die zu verzerrenden Vorbehalten führen können. Der Forscher sollte seinem Gesprächspartner daher im Vorfeld genau erklären, was er von ihm erwartet (vgl. Flick 1991, S. 167).[40] Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden die Interviewpartner in ihrer natürlichen Umgebung aufgesucht: Die Mitarbeiter der Schaeffler AG in ihrem Unternehmen, die Studenten auf dem Campus der Universität Stuttgart im Rahmen einer Recruiting-Messe. Jedem Gesprächspartner wurde das Ziel des Gesprächs erläutert. Auch das Gütekriterium der Nähe zum Untersuchungsgegenstand ist somit erfüllt.

c) Argumentative Interpretationsabsicherung

Eine Herausforderung der qualitativen Sozialforschung ist stets, dass sich die notwendigen Interpretationen nicht beweisen, sondern lediglich begründen lassen. Wichtig dafür ist neben der bereits genannten Beschreibung des Vorverständnisses des Forschers auch eine schlüssige Argumentationskette (vgl. Mayring 2002, S. 145). Nach Möglichkeit sollte eine Theorie stets von mehreren Textstellen, Äußerungen oder Beobachtungen belegt werden. Um seine Interpretationen abzusichern, sollte der Forscher stets auch alternative Deutungsmöglichkeiten berücksichtigen. Entdeckt er negative Fälle, sollte er die entwickelte Theorie so anpassen, dass sie auch die negativen Fälle erklärt (vgl. Steinke 2009, S. 274). Auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde auf diese Aspekte geachtet.

d) Kommunikative Validierung

Gerade bei Leitfaden-Interviews geht aufgrund der Strukturierung des Gesprächs durch den Forschers Authentizität verloren (vgl. Flick 1991, S. 168). Es kann daher sinnvoll sein, dem Befragten das transkribierte Interview vorzulegen und mit ihm zu diskutieren. Auf diese Weise sichert der Forscher nicht nur die Aussagen des Befragten, sondern auch die Interpretation dieser Aussagen ab (vgl. Mayring 2002, S. 147 und Flick 1991, S. 168). Im

[40] Steinke spricht in diesem Zusammenhang davon, ein „Arbeitsbündnis“ mit dem Befragten anzustreben (vgl. Steinke 2009, S. 271).

Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden den Studenten ihre Interviews nicht erneut vorgelegt, da keine nachträglichen Änderungen erwartet wurden. Den Mitarbeitern der Schaeffler AG wurden ihre transkribierten Interviews jedoch zur Durchsicht und Freigabe zugesendet. Die Befürchtung, die Interviewpartner könnten diese Gelegenheit nutzen, kritische Aspekte aus ihren Interviews herauszustreichen, erwies sich als unbegründet. Tatsächlich wurden nur sehr wenige Aspekte nachträglich verändert – und bei diesen wenigen Änderungen handelte es sich hauptsächlich um zusätzliche sprachliche Glättung. Das Gütekriterium der kommunikativen Validierung wurde somit teilweise erfüllt.

e) Offenheit bei gleichzeitiger Regelgeleitetheit

Einerseits sollte im Rahmen einer qualitativen Untersuchung sichergestellt werden, dass die methodischen Strukturen die nötige Offenheit nicht zu sehr einschränken – bspw. indem die Fragenreihenfolge in einem Leitfaden-Interview flexibel an die Gesprächssituation angepasst wird und auch überraschend auftretende, relevant erscheinenden Themen weiterverfolgt werden (vgl. Steinke 2009, S. 270–271). Gleichzeitig sollte sich aber auch der qualitativ arbeitende Forscher an Verfahrensregeln halten. Dafür sollte er die einzelnen Analyseschritte im Vorfeld definieren, das Material in sinnvolle Einheiten unterteilen und systematisch eine Einheit nach der anderen abarbeiten (vgl. Mayring 2002, S. 145–146). Die Transkription der Interviews belegt, dass im Rahmen der vorliegenden Arbeit stets alle wichtigen Fragen gestellt werden konnten, dabei jedoch auch auf die einzelnen Interviewpartner eingegangen wurde und auch zusätzliche Fragen gestellt wurden. Das Gütekriterium der Offenheit bei gleichzeitiger Regelgeleitetheit wurde also erfüllt.

f) Triangulation

Im Rahmen einer Triangulation sollen zur Beantwortung der Forschungsfragen unterschiedliche Perspektiven eingenommen werden – sei es durch unterschiedliche Methoden, unterschiedliche theoretische Zugänge oder verschiedene Datensorten (vgl. Flick 2004, S. 12). Ziel ist dabei nicht, eine völlige Übereinstimmung zu erreichen (vgl. Mayring 2002, S. 148). Stattdessen sollen die unterschiedlichen Perspektiven gleichberechtigt betrachtet werden. Dadurch kann beispielsweise ein Erkenntnisgewinn auf mehreren Ebenen möglich sein – der Forscher gewinnt somit mehr Erkenntnisse, als wenn er nur einen einzigen Zugang zum Untersuchungsgegenstand gewählt hätte (vgl. Flick 2004, S. 12). Im Rahmen der Befragung für die vorliegende Arbeit wurden zwei ganz unterschiedliche Personengruppen befragt: Einerseits Mitarbeiter des Unternehmens Schaeffler AG – andererseits Studenten, die

keine Berufserfahrung innerhalb dieses Unternehmens vorweisen konnten. Das Thema wurde somit von zwei ganz unterschiedlichen Standpunkten aus betrachtet.

g) Relevanz

Der Forscher sollte darlegen, dass mit Hilfe seines qualitativen Forschungsdesigns neue, überraschende Ergebnisse erzielt werden können, die mit weniger aufwändigen, standardisierten Verfahren nicht möglich wären. Dabei sollten die Ergebnisse so aufbereitet sein, dass daraus konkrete Maßnahmen oder Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können (vgl. Steinke 2009, S. 278). Die vorliegende Arbeit schließt eine wichtige Forschungslücke, was mit standardisierten Verfahren nicht möglich gewesen wäre. Auch dieses Gütekriterium ist somit erfüllt.

F Entwicklung eines identitätsorientierten Modells der Arbeitgebermarke

Das theoretische Ziel dieser Befragung lag darin, ein identitätsorientiertes Modell der Arbeitgebermarke zu entwickeln. Das Ausgangsmodell der Markenidentiät wurde bereits vorgestellt. Auf Basis dieses Ausgangsmodells wurden für die Auswertung der transkribierten Interviews vier Oberkategorien definiert: Markennutzen, Markentonalität, Markendarstellung und Markeneigenschaften. Diesen vier deduktiv erstellten Oberkategorien wurden die induktiv hergeleiteten Unterkategorien zugeordnet. So konnte ein identitätsorientiertes Modell der Arbeitgebermarke erarbeitet werden. Nachfolgend werden zunächst die vier Elemente Markennutzen, Markentonalität, Markendarstellung und Markeneigenschaften sowie der Markenkern der Arbeitgebermarke im Detail vorgestellt. Anschließend wird das identitätsorientierte Modell der Arbeitgebermarke präsentiert.

1 Der Markennutzen der Arbeitgebermarke

Der Markennutzen beantwortet die Frage „Was biete ich an?“ (vgl. Esch et al. 2005a, S. 121). Dabei kann der Markennutzen eher funktionalen oder eher symbolischen (vgl. Burmann et al. 2003, S. 5 und 25) bzw. psychosozialen Charakter haben (vgl. Esch et al. 2005a, S. 121). Auch Autoren, die sich bereits intensiv mit der Arbeitgebermarke befasst haben, erwähnen funktionale und symbolische bzw. emotionale Nutzenelemente (vgl. Backhaus, Tikoo 2004, S. 505 und Barrow, Mosley 2005, S. 58–59, ähnlich auch bei Lievens, Highhouse 2003, S. 75). Eine klare Trennung dieser Aspekte ist bei der Arbeitgebermarke jedoch nicht immer möglich, da beispielsweise eine steile Karriereleiter einerseits als funktionaler Nutzen interpretiert werden kann, da man ja im Zuge einer Beförderung auch mehr Gehalt bekommt, andererseits aber auch als symbolischer Nutzen, da ein bedeutenderer Job-Titel häufig auch mit mehr sozialer Anerkennung einhergeht. Nachfolgend werden die einzelnen Bestandteile des Markennutzens einer Arbeitgebermarke detailliert erläutert.

1.1 Vergütung

Ein Bestandteil des Markennutzens einer Arbeitgebermarke ist die Vergütung. Diese beinhaltet sowohl das Gehalt, als auch sonstigen Leistungen für die Mitarbeiter, wie beispielsweise Angebote zur Kinderbetreuung oder eine betriebliche Altersvorsorge. Schon Ambler und Barrow nennen die „economic benefits“ als Teil des Markennutzens einer Arbeitgebermarke (vgl. Ambler, Barrow 1996, S. 187) und auch andere Autoren erwähnen

das Gehalt explizit als einen Nutzen, den ein Arbeitgeber bietet (vgl. Lievens, Highhouse 2003, S. 80, Backhaus, Tikoo 2004, S. 505, Barrow, Mosley 2005, S. 58).

Dass Gehalt ein relevantes Element einer Arbeitgebermarke ist, zeigten auch die Antworten der Befragten.

> *S1: Natürlich Geld, spielt immer eine Rolle, ja.*

> *P3: Hm... gut, ein Stück weit Geld, klar. Letzten Endes wollen wir alle nur gucken, dass wir das Leben gut gestalten können.*

Einige der Befragten relativierten jedoch die Bedeutung, die das Gehalt einnimmt.

> *S4: Was ist mir noch wichtig? Gut, ich meine, Bezahlung ist sicherlich auch ein Thema. Allerdings würde ich sagen, dass mir die Bezahlung weniger wichtig ist, als dass mir der Job an sich Spaß macht.*

> *P6: Es gibt ein Level für Gehalt, aber Gehalt ist nicht der Ausschlag gebende Grund. Definitiv nicht.*

Lediglich eine Person war der Meinung, dass Gehalt keine Rolle spielt:

> *P1: Hm. Gehalt ist kein Motivationsfaktor, von daher fällt das weg.*

Auch sonstige Leistungen des Unternehmens an die Mitarbeiter zeichnen eine Arbeitgebermarke aus.

> *P9: In Deutschland kommt es wirklich drauf an, habe ich an dem Standort einen Kindergarten um die Ecke? Kann ich nahe dran parken? Kriege ich mein Kantinenessen subventioniert?*

> *S1: Auch vielleicht ein paar Sachen für die Freizeit. Auch, wenn man es nicht wahrnimmt, aber irgendwie, dass man sieht, das Unternehmen engagiert sich für die Mitarbeiter. […] Also zum Beispiel Sportkurse oder so, auch ein Gesundheitsprogramm und solche Sachen.*

1.2 Aufgaben

Auch die Aufgaben zählen zum Markennutzen der Arbeitgebermarke. Schon Barrow und Mosley erwähnen die Zufriedenheit mit den Aufgaben als Nutzenelement der Arbeitgebermarke (vgl. Barrow, Mosley 2005, S. 59; ähnlich auch bei Ambler, Barrow August 1996, S. 17).

In den Bereich Aufgaben fällt zunächst der Aufgabeninhalt, beispielsweise der Spezialisierungsgrad, die Abwechslung oder die Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten.

> *P1: [Über die Motivation, den Job zu wechseln:] Also wenn man einen Siemens Healthcare als Kunden hat und immer mehr mitkriegt, was die für Produkte machen, und dann vielleicht auch mal sich mit dem einen oder anderen privat unterhält und sagt: "Mensch, wir hätten da eine Stelle, die könnte vielleicht auch zu Dir passen." Und man dann einfach sagt: "Mensch, das würde mich mehr interessieren, als das, was ich momentan sehe."*

> *S6: Also ich würde erst mal dann die Stellen an sich unterscheiden, was die Aufgaben nachher betrifft. Das wäre für mich erst mal das Entscheidende.*

Aber auch die Art der Leistungsorientierung kann zum Aufgabenbereich gezählt werden – also beispielsweise die Arbeitsbelastung, der Grad der Eigenverantwortung oder wie sehr die Mitarbeiter das Gefühl bekommen, wirklich etwas bewegen zu können.

> *P7: Ich habe kein Unternehmen gesehen, wo so viel gearbeitet wird wie hier.*

> *P2: Ich denke auch, dass viele von ihrem Arbeitsumfeld eine interessante Tätigkeit haben. Das macht ihnen Spaß und sie haben viel Eigenverantwortung und können da entsprechend ihre Fähigkeiten mit einbringen.*

Man könnte auch überlegen, diesen Punkt der Unternehmenskultur im Bereich Markentonalität zuzuordnen. Da die Einschätzung der Aufgaben durch die Befragten jedoch sehr eng mit der Leistungskultur verknüpft war, soll dieser Aspekt bewusst hier angesiedelt werden. Ein Beispiel dafür ist nachfolgendes Zitat.

> *P4: Er [der Bewerber] sollte deshalb anfangen, weil er die Möglichkeit hat, ziemlich schnell ziemlich viel zu bewegen. Wenn er sagt: Ich möchte wirklich arbeiten, er möchte am Ende des Tages ein Ergebnis sehen und wissen, er hat dazu beigetragen einen Erfolg im Unternehmen zu sehen, indem er da was bewegt, da ist er bei uns glaube richtig.*

Auch Ambler und Barrow nennen „feelings such as […] purpose“[41] als Aspekte des Markennutzens einer Arbeitgebermarke (vgl. Ambler, Barrow 1996, S. 187).

1.3 Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten

Die Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten sind ein sehr breites Feld innerhalb des Markennutzens der Arbeitgebermarke. Schon Ambler nennt „developmental and/or useful activities“ als Teil des Markennutzens einer Arbeitgebermarke (vgl. Ambler, Barrow 1996, S. 187). Ein Thema innerhalb des Aspekts „Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten“ sind die

[41] Tatsächlich sprechen Ambler und Barrow von „feelings such as belonging and purpose“. “Belonging“, wird im vorliegenden Modell der Arbeitgebermarke jedoch nicht dem Markennutzen, sondern als „Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen“ der Unternehmenskultur und damit der Markentonalität zugeordnet.

beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Karrierepfade, die von vielen Befragten als relevant genannt wurden.

> *P3: […] wenn ich dann natürlich im Unternehmen nicht das erreiche, was ich mir vorstelle, dann muss ich irgendwann meine Konsequenz draus ziehen, oder ich bleibe immer auf der Stelle, auf der ich dann letztendlich dann auch angetreten bin.*

> *S1: Also Aufstiegsmöglichkeiten finde ich auch wichtig […]. So, also Karrierechancen und vielleicht auch ein bisschen Zusicherung, also, dass man auch aufsteigen kann. Also, dass die mir sagen, wenn Du das und das leistest, dann steigst Du automatisch auf. Das ist vielleicht auch wichtig.*

Eng mit diesem Punkt verbunden sind die Informationen zur Grundlage der Karrieremöglichkeiten. Also worauf die gebotenen Weiterentwicklungsmöglichkeiten beruhen – etwa auf der Unternehmensgröße oder der breiten Produktpalette.

> *P8: Siemens […] hat sicherlich intern noch mehr Möglichkeiten ob der Größe.*

> *S6: Also Bosch hat jetzt für mich, soweit ich weiß, hat ja noch eine größere Produktauswahl, sagen wir mal so. Also man hätte noch mehr Möglichkeiten, in verschiedene Bereiche zu gehen, als ich jetzt von Schaeffler wüsste.*

Ein weiterer Aspekt ist die Mitarbeiterförderung durch das Unternehmen, also beispielsweise die Weiterbildungsmöglichkeiten, die den Mitarbeitern geboten werden.[42]

> *P10: Wir haben ein großes Weiterbildungsangebot.*

> *S6: Dass auch, ja, dass es die Möglichkeit gibt, ins Ausland zu gehen vielleicht mal, ja solche Dinge.*

Auch Programme für Ausbildung und Berufseinstieg prägen die Arbeitgebermarke.

> *P1: Ich finde es richtig gut die Ausbildung, die sie anbieten und auch die vielen Möglichkeiten, egal ob das jetzt gewerbliche Ausbildung ist oder kaufmännische Ausbildung, duales Studium.*

> *S6: Gerade mit dem Traineeprogramm, dass man in verschiedenen Abteilungen rumkommt. Gerade beim Berufseinstieg, dass man nochmal schauen kann, wie läuft es in der Abteilung, wie läuft es in der Abteilung. Weil man hat halt so seine Vorstellungen, das kann aber nachher natürlich dann ganz anders sein. Dass man womöglich dann sich doch gut aufgehoben fühlt in einer Abteilung, wo man vorher nicht gedacht hat.*

---

[42] An dieser Stelle soll unterschieden werden zwischen den beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten und der Mitarbeiterförderung. Während mit beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten ein Forschritt auf der Karriereleiter gemeint ist, kann die Mitarbeiterförderung auch ohne Veränderung von bspw. Position und Gehalt stattfinden, indem z.B. Fortbildungsmassnahmen oder ein „training-on-the-job“ angeboten werden.

1.4 HR-Prozesse und -Themen

Die HR-Prozesse und HR-Themen können ebenfalls dem Markennutzen zugeordnet werden und bilden ein breites Themenspektrum. Besonders häufig angesprochen wurde in diesem Bereich das Thema Arbeitszeitmodelle. Schon Lievens und Highhouse erwähnen diesen Aspekt (vgl. Lievens, Highhouse 2003, S. 80).

> *S4: Also auch Arbeitszeitmodelle vielleicht, wenn ein Arbeitszeitmodell attraktiv ist, dass man da auch dann entsprechend vielleicht Angebote hat für Eltern oder für, ich weiß nicht inwiefern es sowas gibt, für unterschiedliche Lebenssituationen, dass man gerade mal in einer Phase ist, wo man eben nur halbtags arbeiten kann oder so. Wenn es da Angebote gibt, wenn das Unternehmen in der Richtung sehr flexibel erscheint im Gegensatz zu anderen, kann es sicherlich auch ein gutes Argument sein, attraktiver zu sein für den Arbeitnehmer.*

> *P2: […] dass man dann so eine schöne Gleitzeitmöglichkeit hat in den meisten Bereichen wird natürlich sehr positiv gesehen. Wir haben aber natürlich auch Zwei- und Dreischichtbetriebe, oder noch weitere feste Schichtmodelle.*

Ein Thema, das sowohl von den Mitarbeitern als auch von den Studenten ebenfalls mehrfach angesprochen wurde, war die Arbeitsplatzsicherheit. Auch Ambler und Barrow nennen die Jobsicherheit als einen Aspekt der Arbeitgebermarke (vgl. Ambler, Barrow August 1996, S. 17). Dieser Aspekt soll ebenfalls den HR-Prozessen und -Themen zugeordnet werden.

> *P2: Die Sicherheit des Arbeitsplatzes spielt natürlich eine sehr große Rolle.*

> *FR: Wenn Sie auf Jobsuche sind, was sind da für Sie die wichtigsten Kriterien?*
> *S1: Ein sicherer Job, Sicherheit wäre wichtig.*

Ein anderer Aspekt, der die Arbeitgebermarke in diesem Bereich auszeichnet, ist die Führung der Mitarbeiter durch die Vorgesetzten.

> *P7: Die anderen Dinge, Mitarbeiterführung und so weiter, die hängen vom Vorgesetzen ab. Da sind wir genauso gut und genau so schlecht wie andere auch.*

> *P9: Wenn man jetzt aber leider das Pech hat, keine qualifizierte Führungskraft vor sich zu haben, kommt man selbst manchmal leider auch nicht weiter.*

Auch die Personalbetreuung durch die Personalabteilung und andere interne Einheiten ist Teil der HR-Prozesse und -Themen.

> *P3: […] ich fühle mich schon gut aufgenommen, dass ich entweder dann den Betriebsrat habe, den ich fragen kann, dass ich eine Personalreferentin habe, die ich fragen kann, wenn ich irgendwie was habe, oder dann jetzt auch gibt es ja dieses Mitarbeitercenter, wo man auch nochmal Fragen hinstellen kann, wenn man irgendwie was hat. Also das finde ich schon gut.*

> *P9: Es sind oft sehr, sehr große Unternehmensbereiche an einen Personalreferenten gehängt, der einfach mit dem täglichen operativen Tagesgeschäft so ausgelastet ist, dass er gar nicht die Möglichkeit hat, mal in die Fachbereiche reinzugehen und sich wirklich als Partner zu präsentieren.*

Die Einstellungs-, Bewerbungs- und Onboardingprozesse können das interne und externe Bild einer Arbeitgebermarke natürlich ebenfalls prägen.

> *P5: Ich sehe auch, dass ich Bewerbungen bekomme und die sind, keine Ahnung, sechs Wochen im System rumgegeistert. Da brauchen wir uns nicht zu wundern, wenn zwei Drittel gerade der Studenten dann schon abgesprungen sind, weil sie sonst irgendwo anders schneller eine Rückmeldung bekommen haben.*

> *P6: Ja, wenn man eben einmal sich in diese Bewerbungsrunde reinbegeben hat, stellt man ziemlich schnell fest, dass hier wirklich eine offene Ansprache auch sein wird, wenn sie eben stattfindet. Es ist authentischer. In anderen Unternehmen ist es so: "Wir sind die Größten, die Besten, die Stärksten und alles ist super." Und wenn Sie halt eben dann eine Zeitlang da arbeiten, stellen Sie schnell fest: "Ok, das ist dann doch nicht so." Und bei Schaeffler ist es genau anders rum. Da sagt man eher mal: "Ok, Du musst Dir darüber gewiss sein, dass..." Und das ist ehrlich. Und das ist gut. Das war für mich ehrlich gesagt der entscheidende Schritt, hier hin zu kommen.*

Ein Thema, das in den Gesprächen immer wieder aufkam, war die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Auch dieser Bereiche spielt also für eine Arbeitgebermarke eine Rolle.

> *P10: Also Verbesserungsbedarf besteht sicherlich im Bereich Beruf und Familie. Da machen wir noch nicht genug. Wir haben zum Beispiel keinen Kindergarten.*

> *P9: Also es ist nicht mega gefördert, wir haben wie gesagt keinen Hort oder sowas, aber durch Gleitzeit und Offenheit kann man das sehr wohl unter einen Hut bringen. Wir haben auch Teilzeitmodelle.*

Dabei fällt auf, dass sich nicht nur Mitarbeiter des Unternehmens über dieses Thema Gedanken machten, sondern auch Studenten – obwohl deren Altersdurchschnitt deutlich unter dem der Mitarbeiter lag und für viele der Kinderwunsch vermutlich aktuell noch nicht sehr konkret war.

> *S2: Müsste man halt ins Detail schauen, also zum Beispiel mit Familienplanungssachen, wie sie da attraktiv sind. Also zum Beispiel kennt man es ja von vielen […] Discountern oder so, dass die dann […] Kindergarten mit vor Ort oder sowas [anbieten].*

> *S3: Dass sie halt auch zum Beispiel Betriebskindergarten haben, dass sie halt für Familienplaner oder so Modelle haben, ja.*

Neben den bereits genannten Aspekten könnte man überlegen, auch die Vergütung und die Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten den HR-Prozessen und -Themen zuzuordnen.

Allerdings erscheinen diese Aspekte so wichtig und gut abgrenzbar, dass sie aus den HR-Prozessen und -Themen herausgelöst wurden.

1.5 Zusammenfassung des Elements Markennutzen

Zusammenfassend können folgende Aspekte des Markennutzens festgehalten werden:

- Vergütung (Gehalt und sonstige Leistungen)
- Aufgaben (Aufgabeninhalt und Leistungskultur)
- Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten (Weiterentwicklungsmöglichkeiten/ Karrierepfade, Grundlage der Karrieremöglichkeiten, Mitarbeiterförderung, Programme für Ausbildung und Berufseinstieg)
- HR-Prozesse und -Themen (Arbeitszeitmodelle, Arbeitsplatzsicherheit, Mitarbeiterführung, Personalbetreuung, Einstellungs-, Bewerbungs- und Onboardingprozesse sowie Beruf und Familie)

Generell ist der Markennutzen ein entscheidender, aber gleichzeitig besonders komplexer Bestandteil der Arbeitgebermarke: Beispielsweise spielen die Aufgaben, also die konkreten Arbeitsinhalte, für viele eine wichtige Rolle – allerdings existiert in vielen Unternehmen eine große Bandbreite an unterschiedlichen Aufgaben, was es schwermacht, diese für die Definition der Arbeitgebermarke auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Ähnlich verhält es sich mit den weiteren Aspekten des Markennutzens. Diese Herausforderung existiert aber auch bei anderen komplexen Markengebilden, etwa Unternehmensmarken, und ist unvermeidbar. Man kann dieses Thema beispielsweise mithilfe von stakeholderspezifischen Kommunikations- und Marketingaktivitäten angehen.

2 Die Markentonalität der Arbeitgebermarke

Die Markentonalität beantwortet die Frage „Wie biete ich an?“ (vgl. Esch et al. 2005a, S. 121). Nachfolgend werden die einzelnen Bestandteile der Markentonalität einer Arbeitgebermarke detailliert erläutert.

2.1 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist ein Element, das im Rahmen der Befragung besonders häufig genannt wurde.[43] Schon Kapferer nennt „Culture“ als Element der Markenidentität (vgl. Kapferer 2008, S. 184–185). Backhaus und Tickoo (vgl. Backhaus, Tikoo 2004, S. 505) sowie Ambler und Barrow (vgl. Ambler, Barrow August 1996, S. 17) erwähnen die Bedeutung der Unternehmenskultur für Arbeitgebermarken. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nannten die Befragten rund um das Thema Unternehmenskultur mehrere Aspekte, die hier dargestellt werden sollen.

Ein erster Aspekt der Unternehmenskultur ist der Wohlfühlfaktor, also bspw. die Arbeitsatmosphäre oder das Gefühl, im Unternehmen gut aufgehoben zu sein.

> *P2: Ja, dann glaube ich, auch im Umgang miteinander herrscht eine gute Atmosphäre. Also ich habe nicht den Eindruck, dass es kalt zugeht.*
>
> *P3: Also ich fühle mich wohl hier. Und das ist denke ich das positivste, was ich da berichten kann.*

Auch Werte und Vision einer Arbeitgebermarke sind Teil der Unternehmenskultur. Auch De Chernatony und Burmann nennen diese Aspekte als Teil der Markenidentität (vgl. de Chernatony 1999, S. 171 und Burmann et al. 2003, S. 5 und S. 25). Barrow und Mosley erwähnen die Werte als Teil der Arbeitgebermarke (vgl. Barrow, Mosley 2005, S. 60).

> *FR: Wenn Sie auf Jobsuche sind, was sind da für Sie die wichtigsten Kriterien?*
> *S1: […] Identifikation mit dem Unternehmen selbst und den Leitwerten des Unternehmens.*
>
> *P6: Also es sollte eine Vision sein, die alle Leute dann eben dementsprechend oder auch alle Bereiche für sich irgendwie kommunizieren.*

Eng mit Werten und Vision verbunden ist die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

> *FR: Und warum gefällt Ihnen Bosch?*
> *S1: […] Ich kann mich mit dem Unternehmen identifizieren.*

---

[43] Schein definiert die Kultur wie folgt: „The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.” (Schein 2004, S. 17) Siehe dort auch für weitere Informationen zum Thema Unternehmenskultur.

> *P6: Und da ist eine sehr hohe Identifikation da, die wahrscheinlich natürlich auch durch die Krisen in der Vergangenheit nochmal gestärkt worden ist.*

Die Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zeigt sich durch den Grad an gegenseitigem Vertrauen. Das Unternehmen kann diese Verbundenheit auch durch Gesten demonstrieren, beispielsweise Geschenke zum Geburtstag oder durch Jubilarfeiern.

> *P9: Ja, man vertraut hier in die Familie, in das Unternehmen. Also es wird nicht jeder Vorstandsbeschluss gleich in Frage gestellt. Manchmal sagt man "Hm, ja gut, die werden schon wissen, was sie tun." Also man hat hier tatsächlich noch Vertrauen in die Führungsebene und in die Familie.*

> *P10: Ja, und wir kümmern uns eigentlich bis zum Schluss um die Mitarbeiter oder es wird um einen gekümmert. Die Rentner zum Beispiel: Es gibt jedes Jahr eine Seniorenweihnachtsfeier. Ja, das mag man halt.*

Auch die soziale Verantwortung, die das Unternehmen gegenüber seinen Mitarbeitern zeigt, ist ein Ausdruck der Verbundenheit. Da diese soziale Verantwortung jedoch besonders häufig angesprochen wurde, soll sie als eigener Punkt behandelt werden.

> *P1: Also ich denke, viele haben die Erfahrung gemacht, dass die Firma hinter einem steht. Aber mit der aktuellen Entwicklung weiß man halt nicht, ob das immer noch so in der Zukunft sein wird.*

> *P7: Wir gehen gut mit den Leuten um. Wir haben gute Jobs. Wir helfen wo immer wir können.*

Das Mitarbeiterengagement, also der Einsatz, den die Mitarbeiter für das Unternehmen zeigen, zählt ebenfalls zu den Aspekten der Unternehmenskultur.

> *P1: Also ich habe jetzt nur meinen Vater im Kopf, der wirklich von früh bis spät gearbeitet hat und da auch teilweise Wochenenden dafür geopfert hat. Ist jetzt halt bei den Kollegen, die ich im Kreis habe, zwar schon auch, die geben alles, aber nicht mehr so im Umfang wie früher.*

> *P8: Aber das andere würde ich schon sagen, ist die Leistungsbereitschaft, ist im Moment sicherlich nochmal höher, für den Schaeffler was zu machen, als jetzt bei der Siemens AG.*

Ein weiterer Aspekt der Unternehmenskultur ist die Art, wie die Mitarbeiter zusammenarbeiten. Damit wird klar, dass die Unternehmenskultur auch die Beziehungsmerkmale abdeckt, die Esch als Aspekt der Markentonalität beschreibt (vgl. Esch et al. 2005a, S. 121). Auch andere Autoren nennen Beziehungsmerkmale als Teil der Markenidentität (vgl. bspw. de Chernatony 1999, S. 171 oder Aaker, Joachimsthaler 2000, S. 44).

P9: Es gibt wenig Alleingänger. Wenig Personen, die mit dem Ellbogen einfach nur ihr Ding durchziehen, sondern es ist schon noch ein sehr, sehr großes Miteinander.

P6: Aber ich kann nur sagen, dass die Mitarbeiter das eigentlich richtig gut machen und einen da wirklich bei der Hand nehmen. Also, das ist in der Form, auf einer kleinsten Ebene, immer noch ein Familienunternehmen.

2.2 Charakteristika der Mitarbeiterschaft

Mehrere Befragte erwähnten, dass es Ihnen wichtig ist, dass sie sich mit ihren Kollegen gut verstehen.

S2: Und das ist mir ja schon auch wichtig, dass man sich mit Kollegen auch versteht und so.

S5: Dann wird es sicherlich abhängig sein wie die Sympathie mit den Kollegen funktioniert. Also das Zwischenmenschliche dann. Ob man sich vorstellen kann, mit den Kollegen arbeiten zu können in einem Team, ja.

Die Mitarbeiter prägen die Arbeitgebermarke also ebenfalls. Mit Blick auf die bereits vorgestellten Theorien zur Identität von Marken kann der Aspekt „Mitarbeiter“ analog zum „Bild anderer Markennutzer“ gesehen werden, das von mehreren Forschern vorgestellt wird. Bspw. spricht Meffert von den „typischen Verwendern“ einer Marke (vgl. Meffert 2004, S. 302), Aaker spricht von den „Users“ (vgl. Aaker, Joachimsthaler 2000, S. 44). Auch das „Selbstbild der Markennutzer“, das manche Forscher als Element der Markenidentität nennen (vgl. Kapferer 2008, S. 183 oder de Chernatony 1999, S. 169), wird durch diesen Aspekt reflektiert, da ja auch Mitarbeiter des untersuchten Unternehmens befragt wurden und diese bei der Beschreibung der Mitarbeiterschaft ja auch an sich selbst gedacht haben. Zwei Beispiele dafür sind nachfolgende Zitate:

FR: Was meinen Sie mit Familie?
P9: […] Familie für mich auch dadurch, dass ich selbst in der dritten Generation jetzt hier schon arbeite.

FR: Wenn ein Bewerber, frisch, erster Job, warum entscheidet der sich für Schaeffler?
P1: Weil ihn wahrscheinlich die Eltern dazu getriezt haben, wie in meinem Fall. [lacht]

Backhaus und Tickoo erwähnen ebenfalls, dass ein positiver Beitrag zur Selbstwahrnehmung („Self-Image“) des Arbeitnehmers die Arbeitgeberattraktivität günstig beeinflussen kann (vgl. Backhaus, Tikoo 2004, S. 506).

Zur Beschreibung der Arbeitgebermarke lassen sich gewisse Charakteristika der Mitarbeiterschaft festhalten, beispielsweise zur Dauer der Firmenzugehörigkeit, zum Ausbildungsstand oder zur regionalen Herkunft der Mitarbeiter.

> *P1: Also ich glaube, dass viele anfangen, weil halt der Papa da arbeitet und der Onkel und die Tante und die Freundin.*

> *P9: Also man muss auch sagen, dass unsere Mitarbeiter hier ziemlich lange arbeiten. Also die Fluktuation ist relativ gering. Ich glaube, das spricht sich auch rum, dass wenn man hier mal ist, dann bleibt man auch ein paar Jahre.*

2.3 Charakteristika des Unternehmens

Nicht nur die Charakteristika der Mitarbeiterschaft – auch die Charakteristika des Unternehmens lassen sich zur Beschreibung der Arbeitgebermarke festhalten. Beide Aspekte beschreiben sozusagen die Markenpersönlichkeit, die ja von mehreren Markenforschern genannt wurde (vgl. bspw. Kapferer 2008, S. 183 oder Aaker, Joachimsthaler 2000, S. 44). Esch sieht die Markenpersönlichkeit ebenfalls als Aspekt der Markentonalität (vgl. Esch et al. 2005a, S. 121). Auch in der Erforschung von Arbeitgebermarken ist dieses Konzept nicht unbekannt: Lievens und Highhouse betonen bereits die Bedeutung von „symbolic attributes“, also beispielsweise Charakterzügen, bei Arbeitgebern (vgl. Lievens, Highhouse 2003, S. 81), Barrow und Mosley nennen sogar explizit die Markenpersönlichkeit der Arbeitgebermarke (vgl. Barrow, Mosley 2005, S. 122).

> *P1: Schaeffler ist innovativ, modern, familiär.*

> *P10: Also was uns auszeichnet ist eine hohe Innovationskraft und Innovationsfähigkeit.*

Der Aspekt Charakteristika soll auch den Großteil der Markenhistorie mit abdecken, die mehrere Markenforscher als Bestandteil der Markenidentität vorschlagen (vgl. bspw. Meffert 2004, S. 302 oder Esch et al. 2005a, S. 121). Dieser Punkt wurde nur wenig angesprochen – und alle Aussagen bezogen sich ausschließlich auf die Historie des Unternehmens, nicht auf die Historie der Arbeitgebermarke. Die Markenhistorie ist somit Teil der Charakteristika des Unternehmens und soll nicht als eigener Aspekt aufgeführt werden. Hier ein Beispiel für Aussagen zu diesem Thema:

> *S2: Ja, würde ich mich […] bewerben, weil auch ein gesicherter Arbeitsplatz. Schaeffler gibt es ja schon lange, gerade durch diese Zusammenschlüsse mit INA und so weiter.*

2.4 Persönliche Erfahrungen

Esch nennt auch „Erlebnisse“ als Teil der Markentonalität (vgl. Esch et al. 2005a, S. 121), Meffert erwähnt „Erlebniswelten“ (Meffert 2004, S. 302). Bei der Arbeitgebermarke spielt die Erfahrung, die man bereits mit einem Arbeitgeber gesammelt hat, natürlich eine Rolle. Bei einem Mitarbeiter könnte man natürlich den Großteil aller Aussagen über den eigenen Arbeitgeber diesem Aspekt zuordnen, weshalb dieser Aspekt zunächst schwer zu erheben erscheint. Auf den zweiten Blick stellt man aber fest, dass ihm vor allem in Bezug auf die Zielgruppe der potenziellen Mitarbeiter eine große Bedeutung zukommt.

> *S4: Diehl hat jetzt auf mich im ersten Moment einen relativ eigenartigen Eindruck gemacht. Sie waren irgendwie nicht so offen gegenüber meiner Anfrage zu einer Thesis. Das war irgendwie komisch. Also da war ich schnell wieder weg.*
>
> *FR: Ok. Dann nehmen wir mal Bosch. Und warum gefällt Ihnen Bosch?*
> *S1: Aus eigener Erfahrung, weil ich schon ein Praktikum gemacht habe.*

2.5 Zusammenfassung des Elements Markentonalität

Zusammenfassend können folgende Aspekte der Markentonalität einer Arbeitgebermarke festgehalten werden:

- Unternehmenskultur (Wohlfühlfaktor, Werte und Vision der Arbeitgebermarke, Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen, Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, soziale Verantwortung des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern, Mitarbeiterengagement, Art der Zusammenarbeit)
- Charakteristika der Mitarbeiterschaft
- Charakteristika des Unternehmens
- Persönliche Erfahrung mit der Arbeitgebermarke

Bei der Betrachtung der Markentonalität fällt vor allem die Vielschichtigkeit der Unternehmenskultur auf. Natürlich könnte man an diese Stelle mehrere Aspekte zusammenfassen. Die Antworten zeigten jedoch, wie unterschiedlich die einzelnen Punkte gesehen wurden. Um dem Vorwurf mancher Autoren entgegengewirkt werden, die qualitative Inhaltsanalyse würde die Komplexität der Ergebnisse zu sehr reduzieren (vgl. Gläser, Laudel 2010, S. 198), soll die Vielschichtigkeit dieses Aspekts der Markentonalität und insbesondere der Unternehmenskultur darum bewusst beibehalten werden.

3 Die Markeneigenschaften der Arbeitgebermarke

Die Markeneigenschaften beantworten die Frage „Über welche Eigenschaften verfüge ich?“ (vgl. Esch et al. 2005a, S. 121). Aaker spricht in diesem Zusammenhang von der „Marke als Produkt“ als Element der Markenidentität; die Markeneigenschaften wiederum sind bei ihm ein Aspekt dieser „Marke als Produkt“ (vgl. Aaker, Joachimsthaler 2000, S. 44). De Chernatony nennt die funktionalen Eigenschaften, die die Marke differenzieren (vgl. de Chernatony 1999, S. 168). Meffert erwähnt die technisch-qualitative Gestaltung der Marke als Element der Markenidentität (vgl. Meffert 2004, S. 302).

Mit Blick auf die Arbeitgebermarke beschreiben die Markeneigenschaften vor allem das Unternehmen und die damit zusammenhängenden Aspekte. Nachfolgend werden die einzelnen Markeneigenschaften der Arbeitgebermarke aufgeführt.

3.1 Branche

Ein Aspekt, der einen Arbeitgeber kennzeichnet, ist die Branche, in der er sich das Unternehmen bewegt.

> *P7: Wir werden nicht rauskommen, dass wir Zulieferer sind. Oder was heißt, wir werden nicht. Wir sind Zulieferer, das ist etwas...*
>
> *P2: Wir sind ein Technologieunternehmen, das ist ganz klar. Und als solches unglaublich bunt und vielseitig, aber man hat als Außenstehender wenig Ahnung, was wir alles machen.*

Dabei stellt die Branche ein Kriterium dar, das eindeutig eine Rolle bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber spielen kann.

> *FR: Wenn Sie auf Jobsuche gehen, was sind da so die wichtigsten Kriterien für Sie?*
> *S4: Zunächst mal, dass mir […] die Branche und das Arbeitsumfeld zusagt […].*

3.2 Standort

Auch der Standort wurde im Rahmen der Befragung besonders häufig als Entscheidungskriterium bei der Wahl eines Arbeitgebers genannt. Auch Lievens und Highhouse erwähnen den Standort als einen Punkt, der bei der Bewertung eines Arbeitgebers eine Rolle spielen kann (vgl. Lievens, Highhouse 2003, S. 80).

> *P3: Wo wollen sie überhaupt hin? Wollen sie in die Heimatregion? Wollen sie in der der Region bleiben, in der sie studiert haben oder ganz was Anderes?*

S5: Ja, ich denke mal, das ist natürlich auch abhängig […] vom Standort. Also wenn ein Unternehmen irgendwie abseits etwas gelegen ist, ist es natürlich unattraktiv für jemanden, […] der vielleicht noch nicht familiär gebunden ist. Oder der auch irgendwie noch was erleben möchte vielleicht.

FR: Was müsste Schaeffler, was könnte Schaeffler noch machen, damit Sie dort einen Job annehmen würden.
S2: Standort hier aufmachen. [lacht]

Darum ist der Standort ein Aspekt, der bei einer vollständigen Beschreibung einer Arbeitgebermarke nicht fehlen darf.

P2: Landschaftlich fantastisch, super Region hier Richtung Nürnberg/Erlangen.

P6: Hier ist [es] die Infrastruktur […], die fehlt. Alles andere ist egal. Erlangen ist super, Bamberg ist super, Nürnberg ist super. Rothenburg oder Bad Windsheim, schöner Ausflug, klasse. Sport, Fahrradfahren, Fränkische Schweiz, alles toll.

Mehrere Markenforscher nennen die Markenherkunft als Teil der Markenidentität (vgl. bspw. Burmann et al. 2003, S. 5 und S. 25 oder Esch et al. 2005a, S. 121). Bei einer Arbeitgebermarke kann dieser Punkt identisch mit dem Standort des Hauptsitzes sein.

P7: In Shanghai sind sie jetzt unter die Top one hundred als Arbeitgebermarke. […] Aufstrebender Deutscher. Deutsches Unternehmen.

P7: Also wir sind eine extrem Süddeutschland-lastige Company.

3.3 Produkte

Eine Beschreibung der Produkte bzw. Dienstleistungen des Unternehmens gehört ebenfalls zur Darstellung einer Arbeitgebermarke dazu.

P7: Denn wenn ich halt einen Bosch sehe, der hat ja doch seine Haushaltsgeräte.

FR: Kennen Sie das Unternehmen SKF?
S2: Ist auch so ein Lager-Hersteller. Schon gehört.

Die Befragung zeigte jedoch, dass die Produkte nicht nur rein deskriptiven Wert haben, sondern auch die Attraktivität eines Arbeitgebers mit beeinflussen können.

P5: Ja gut, das Produkt Audi […], die Fahrzeuge, die kennt halt jeder. Da kann man sofort sagen: "Ich arbeite beim Audi. Ich mache da hinten das Knöpfchen an der Türe." Während wir bei Schaeffler sagen müssen: "Ja, wir machen Kleinkram, den sieht keiner." Die Identifikation mit dem Produkt fällt halt wesentlich leichter.

S6: […] also es ist halt doch, wenn man jetzt auf die Standardprodukte wie Kugellager und so geht, sich damit zu identifizieren ist vielleicht doch nochmal schwerer als wie wenn man jetzt bei Porsche arbeitet und man hat dann das Auto am Schluss.

P8: Also wenn ich mir jetzt angucke, so Attraktivität der Arbeitgeber, dann sind das ja in der Regel die, die interessante Produkte machen - also BMW ist ja so eine gern genommene Marke.

3.4 Organisation

Auch Aspekte zur Organisation eines Unternehmens sollten bei der Erfassung der Markeneigenschaften einer Arbeitgebermarke berücksichtigt werden. Verschiedene Markenforscher betonen die Bedeutung dieses Elements für die Identität der Marke (vgl. bspw. Aaker, Joachimsthaler 2000, S. 44 und Meffert 2004, S. 302).

Der Begriff Organisation als Bestandteil der Arbeitgebermarke setzt sich aus mehreren Aspekten zusammen. Ein Aspekt ist die Eigentümerstruktur.

S1: Also, [Bosch] ist ja keine Aktiengesellschaft, sondern eine GmbH. Das ist auch […] teilweise noch, also, in der Hand von der Familie Bosch und der Stiftung. Dazu kann schon sagen, das ist genau der Punkt der bei Daimler, finde ich, ein bisschen kritisch ist, weil es nur eine Aktiengesellschaft ist. […] Also ja, in der Hinsicht ist mir Bosch schon lieber, das gebe ich zu.

P9: [Schaeffler] ist immer noch familiengeführt, betont Frau Schaeffler immer wieder. Auch wenn ich sie immer wieder dran erinnern muss, dass oben drüber die AG schon herrscht.

Ein weiterer Aspekt, der eine Arbeitgebermarke beschreibt und als Entscheidungskriterium für oder gegen einen Arbeitgeber genannt wurde, ist die Größe des Unternehmens.

S4: Was mir […] vielleicht nicht ganz so gut gefällt, ist, dass es schon wirklich ein riesiges Unternehmen fast ist. Also mich zieht es eher Richtung einem ja, kleinen, mittleren Unternehmen, als zu so einem riesigen Konzern.

S2: Also ich würde auch in einen Mittelständler gehen, aber die größeren Unternehmen bieten natürlich schon mehr.

Auch der Grad der Internationalität eines Unternehmens spielt eine Rolle für die Definition der Arbeitgebermarke.

P2: Wir sind sehr international. Das heißt, Sie können nahezu auf allen Kontinenten bei uns arbeiten, wenn Sie wollen.

P9: 180 Standorte in 50 Ländern. Eine eigene Transferabteilung, die die Austausche regelt. Ständig Themen, die global angegangen werden.

Auch die Entscheidungsstrukturen innerhalb des Unternehmens wurden mehrfach genannt. Allerdings nur von den befragten Unternehmensmitarbeitern – nicht von den Studenten.

Möglicherweise spielt dieser Punkt bei der Wahl des Arbeitgebers keine große Rolle, sondern gewinnt erst an Bedeutung, wenn man sich tatsächlich im Unternehmen befindet.

> *P4: Zu lange Entscheidungswege. Also es sind zu viele Instanzen eingebunden.*

> *FR: Und was haben Sie gemeint mit flexibler? […]*
> *P9: In den Entscheidungen und in den... ja, in den Hierarchieebenen auch. Man kommt schneller voran mit seinen Entscheidungen, dadurch ist man flexibler in seinem Tun. Das meinte ich mit flexibler. Wendiger. Schneller.*

Der Aspekt Unternehmensstruktur wurde nur wenig angesprochen, aber da sich die in diesem Zusammenhang genannten Punkte keinem anderen Aspekt zuordnen lassen, bleibt der Aspekt bestehen.

> *P5: Weil wir haben ja doch vieles mehrfach. Die LUK hat ihre sämtlichen Funktionen nochmal, dann gibt es wieder noch Beteiligungsgesellschaften, die zwischen drin hängen. Das könnte man einheitlicher gestalten. Das wäre auch für die Mitarbeiter transparenter.*

> *P6: […] grundsätzlich ist das bei Bosch, auf den ersten Blick, in der Unternehmensdarstellung, einfacher zu verstehen. Weil die halt eine klarere Struktur im Unternehmensauftritt haben.*

Zwei Personen erwähnen zudem die Mitarbeitervertretung. Da auch dieser Aspekt zu keinem anderen Aspekt dazu passt, bleibt er ebenfalls als eigener Punkt bestehen.

> *P3: In meinem alten Unternehmen gab es keinen Betriebsrat. Also das habe ich gerade am Anfang schon genossen, weil man dann... Es ist ein Stück weit ein Sicherheitsgefühl.*

Da die beiden letzten Punkte nur wenig angesprochen wurden, scheinen sie keine besonders große Relevanz bei der Beschreibung einer Arbeitgebermarke zu haben. Sie sollen aber der Vollständigkeit halber aufgeführt werden, da die Gewichtung der einzelnen Bestandteile der Arbeitgebermarke möglicherweise von Arbeitgeber zu Arbeitgeber unterschiedlich ist.

3.5 Wirtschaftlicher Erfolg und Finanzsituation

Eine Rolle bei der Beschreibung einer Arbeitgebermarke spielen auch der wirtschaftliche Erfolg und die Finanzsituation des Unternehmens. Bereits Ambler und Barrow nannten den wirtschaftlichen Erfolg als Voraussetzung für den Erfolg einer Arbeitgebermarke (vgl. Ambler, Barrow August 1996, S. 16).

S3: […] wenn ich jetzt als Arbeitnehmer sagen würde, ich müsste zu Bosch, würde ich sagen: "Oh je", weil die sind ja im Moment nicht so... denen geht es ja gerade nicht so gut.

S4: Ich denke es ist auch ein inzwischen wieder sehr, sehr erfolgreiches Unternehmen.

Neben der Geschäftslage bzw. dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung auch die finanzielle Lage bzw. Vermögenslage des Unternehmens angesprochen.

FR: […] wenn Sie sich für einen Job interessieren, worauf achten Sie dann?
S5: Generell natürlich die finanzielle Stabilität vom Unternehmen. Wie steht das Unternehmen da finanziell […]

P2: Ja, wahrscheinlich sehen es [=die Conti-Übernahme] die meisten in der Belegschaft nicht so positiv aufgrund der Schuldenlast, die jetzt eben auf dem Unternehmen lastet.

Die Befragten erwähnten auch das Wachstum des Unternehmens.

P2: Auch die ganzen Jahre bis heute, das ist ja eine unglaubliche Wachstumsgeschichte.

P7: Wir sind immer gewachsen. Ich bin jetzt 14 Jahre dabei, wir waren damals 20.000 Mitarbeiter, jetzt 76.000. Also es ist jedes Jahr irgendwas Neues dazugekommen.

Man könnte überlegen, das Wachstum einfach dem Aspekt wirtschaftlicher Erfolg zuzuordnen. Da das Wachstum aber besonders häufig genannt wurde und bspw. auch die Konsequenzen des Wachstums für das Unternehmen betont wurden, soll diese Punkt separat betrachtet werden.

P1: […] je grösser wir werden, desto schwieriger wird alles.

P5: Das Wachstum als solches ist positiv, aber es kann eben dazu führen, dass wir zu schnell wachsen oder ungesund wachsen.

P3: Durch das sehr schnelle Wachstum hängen wir halt auch noch mit den Strukturen ein bisschen hinterher.

3.6 Unternehmensstrategie

Der letzte Aspekt, der im Rahmen der Markeneigenschaften der Arbeitgebermarke aufgeführt werden soll, ist die Unternehmensstrategie. Auch zu diesem Thema äußerten sich die Befragten.

P2: Ich bin schon der Meinung, dass wir auch noch sehr nachhaltig und langfristig unterwegs sind und nicht ganz so kurzatmig sind wie viele andere Unternehmen.

P8: Also gerade durch die beiden Transaktionen sind sie, und jetzt wieder als BWLer gesprochen, sicherlich am Kapitalmarkt deutlich präsenter geworden.

3.7 Zusammenfassung des Elements Markeneigenschaften

Zusammenfassend können folgende Aspekte der Markeneigenschaften der Arbeitgebermarke festgehalten werden:

- Branche
- Standort
- Produkte
- Organisation (Eigentümerstruktur, Größe des Unternehmens, Grad der Internationalität, Entscheidungsstrukturen, Unternehmensstruktur, Mitarbeitervertretung)
- Wirtschaftlicher Erfolg und Finanzsituation (Wirtschaftlicher Erfolg, finanzielle bzw. Vermögenslage, Wachstum)
- Unternehmensstrategie

4 Die Markendarstellung der Arbeitgebermarke

Die Markendarstellung ist das vierte Element der Markenidentität und beantwortet die Frage „Wie trete ich auf?“ (vgl. Esch et al. 2005a, S. 121). Nachfolgend werden die einzelnen Bestandteile der Markendarstellung einer Arbeitgebermarke detailliert dargestellt.

4.1 Bekanntheit

Burmann et al. nennen die Bekanntheit einer Marke als Grundvoraussetzung für die Bildung eines Markenimages (vgl. Burmann et al. 2003, S. 3). Dies gilt natürlich auch für Arbeitgebermarken – wer eine Marke nicht kennt, kann sich auch kein Bild von ihr machen. Doch die Befragung für die vorliegende Arbeit zeigte, dass mit der Bekanntheit einer Arbeitgebermarke mehr einhergeht als nur die Grundvoraussetzung, Aussagen über diese Arbeitgebermarke treffen zu können. Stattdessen zeigte sich, dass der Bekanntheitsgrad sehr prägend für eine Arbeitgebermarke sein kann. Aus diesem Grund soll der Bekanntheitsgrad als eigener Aspekt im Rahmen der Markendarstellung erhoben werden.

P8: Siemens ist definitiv bekannter [als Schaeffler].

S4: Also der markanteste Unterschied der mir jetzt spontan einfällt ist, dass Bosch glaube ich extrem bekannt ist im Vergleich [zu Schaeffler].

Im Rahmen der Befragung wurde überdies deutlich, dass der Bekanntheitsgrad ein Entscheidungsgrund bei der Wahl oder Bewertung eines Arbeitgebers sein kann. Schon Ambler und Barrow erkannten die Bedeutung der Bekanntheit im Einstellungsprozess und nannten sie darum ein Kernelement der Arbeitgebermarke (vgl. Ambler, Barrow August 1996, S. 16). Maroko und Uncles betonten, dass „being known and noticable“, gemeinsam mit weiteren Aspekten, über den Erfolg der Arbeitgebermarke entscheidet (vgl. Maroko, Uncles 2008, S. 163–164).

> *P1: Und da tut man sich halt mit einem Bosch oder Audi oder Kärcher oder Miele, AEG, Siemens oder wie sie alle heißen, leichter, wenn man sagt, ich arbeite für diesen Konzern, den man aus der Werbung auch kennt.*

> *S6: Jetzt ganz spontan würde ich, würde ich Bosch bevorzugen, rein so vom Allgemeinen.*
> *FR: Weshalb?*
> *S6: Gerade wegen der Bekanntheit eigentlich.*

Zudem wurde für die vorliegende Arbeit die Ursache für den Bekanntheitsgrad untersucht. Dieser Aspekt ist vor allem von praktischer Bedeutung, da das Unternehmen davon teilweise konkrete Maßnahmen ableiten kann, wie die nachfolgenden Beispiele veranschaulichen.

> *S1: Also ich komme aus dem ingenieurwissenschaftlichen Bereich und da hat man einfach mit Schaeffler zu tun. Man hat Lager berechnet, Lagerkataloge von Schaeffler sind eigentlich so die Sachen, die man hier auch an der Uni schon bekommt.*

> *S6: Wenn wir in Konstruktionslehre irgendwelche Aufgaben haben, müssen Kugellager verbauen, dann nehmen wir natürlich die von Schaeffler, weil wir den Katalog haben.*

4.2 Reputation

Auch die Unternehmensreputation kann die Arbeitgebermarke prägen, wie einige Aussagen der Befragten zeigten. Die Reputation soll darum als Aspekt der Markendarstellung aufgenommen werden. Teilweise wurde auch der Begriff „Image“ verwendet – in dieser Kategorie sollen Aussagen zu beiden Begriffen zusammengefasst werden. Bereits Ambler und Barrow identifizierten „prestige and standing of a company“ als Elemente einer Arbeitgebermarke (vgl. Ambler, Barrow August 1996, S. 17, ähnlich auch bei Backhaus, Tikoo 2004, S. 505).

> *S6; Und ja, ich meine, Bosch hat hier natürlich schon auch einen guten Ruf […]*

> *P2: Die Leute hier in der Region haben eine sehr hohe Meinung von Schaeffler. Das lässt dann ein bisschen nach, je weiter man weggeht, weil es dann auch ein bisschen unbekannter wird.*

Bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber kann die Reputation durchaus eine Rolle spielen, wie nachfolgende Zitate zeigen.

> *S4: Aber rein auch vom Image her würde ich sagen, bei Aldi möchte ich persönlich nicht unbedingt arbeiten.*

> *FR: Wenn Sie auf Jobsuche sind, was sind da für Sie die wichtigsten Kriterien?*
> *S1: Ein sicherer Job, Sicherheit wäre wichtig. Gehalt. Reputation des Unternehmens.*

4.3 Marketing und Kommunikation

Der Bereiche Marketing und Kommunikation ist der umfassendste Aspekt innerhalb der Markendarstellung. Auch Meffert (vgl. Meffert 2004, S. 302) sowie Esch (vgl. Esch et al. 2005a, S. 121) nennen die Kommunikation als Bestandteil der Markenidentität. Als ersten Punkt beinhaltet dieser Aspekt die Kommunikationsstrategie.

> *P6: Ja, gut, wir sind sehr sachlich in der Außendarstellung. Und bieten wenig Fläche für Emotionen.*

> *S5: Brose ist doch ein Unternehmen, das natürlich sehr in die Öffentlichkeit sehr gerät oder auch in die Öffentlichkeit Aktionen starten möchte. Und das machen sie auch natürlich durch... durch Basketballmannschaft zum Beispiel.*

Auch die Kommunikationsaktivitäten, die im Zusammenhang mit der Arbeitgebermarke auffallen, werden hier erfasst.

> *P6: Wir haben kein Social Media, wir haben kein Twitter […]. Deswegen kann man nicht sagen, dass wir offene Kommunikation aktiv nutzen.*

> *P3: Verbesserungspotenzial sehe ich einfach im Informationsfluss. […] Gerade als der kleine Mitarbeiter fühlt man sich oft einfach mal ein bisschen außen vor gelassen.*

Interessant ist in diesem Zusammenhang natürlich der Aspekt Personalmarketing. Auch dieser wurde von den Befragten mehrfach angesprochen und soll im Rahmen der Markendarstellung erfasst werden.

> *P9: In der Darstellung wird eigentlich mehr auf den Ingenieur fokussiert. Weil da eben der Hauptbedarf auch steht.*

> *FR: Dann, […] was ist so an Audi so toll?*
> *S4: Weil es glaube ich auch regelmäßig ganz gut abschneidet in so Arbeitgeber-Bewertungen jedweder Art.*

Auch die sonstigen Marken sowie die Marketingaktivitäten eines Unternehmens können bei der Erfassung einer Arbeitgebermarke von Bedeutung sein. Gerade die Produktmarken spielen eine Rolle, indem sie, laut Ambler und Barrow, die Bekanntheit der Arbeitgebermarke

beeinflussen (vgl. Ambler, Barrow August 1996, S. 16). Der enge Zusammenhang zwischen den Produktmarken und der Bekanntheit eines Arbeitgebers konnte auch mit der vorliegenden Untersuchung bestätigt werden.

> *P3: Wenn ich mich mit Bekannten unterhalte, die jetzt vom Studium fertig sind, dann geht es erstmal nach Bekanntheitsgrad. Wo will man arbeiten? Ich kenne den BMW, weil den fahr ich selbst. Ich kenne den Audi, den fahre ich auch. Also erst mal die bekannten Marken.*

> *P9: Aber Bosch ist einfach schon eine Marke die man kennt von Seiten der Produkte. Daher hat es eine Präsenz in den Hirnen und die Personen wissen, ein großes Unternehmen, gibt es schon ein paar Jahrzehnte, muss ein guter Arbeitgeber sein.*

> *S4: Ich denke, bei Audi wollen schlicht und einfach viele arbeiten, weil es eine coole Marke ist. Weil es auch, weil es tolle Produkte hat.*

4.4 Zusammenfassung des Elements Markendarstellung

Zusammenfassend können folgende Aspekte der Markeneigenschaften der Arbeitgebermarke festgehalten werden:

- Bekanntheit (Bekanntheitsgrad, Ursache für den Bekanntheitsgrad)
- Reputation
- Marketing und Kommunikation (Kommunikationsstrategie, Kommunikationsaktivitäten, Personalmarketing, sonstige Marken und Marketingaktivitäten)

5 Der Markenkern der Arbeitgebermarke

Wie bereits dargestellt, schließt sich diese Arbeit Aakers Definition des Markenkerns an, derzufolge der Markenkern „the most important elements of the brand identity“ (Aaker, Joachimsthaler 2000, S. 43) enthält. Diese sind demnach idividuell von der jeweiligen Marke abhängig.

Generell muss auch beachtet werden, dass die Identität eine Arbeitgebermarke nicht zwingend allgemeingültig ist. Die zwei nachfolgenden Zitate zeigen, dass sich gerade im internationalen Vergleich deutliche Unterschiede bei einer einzelnen Arbeitgebermarke ergeben können – und möglicherweise auch sollten.

> *P7: Das, was ich jetzt gerade gesagt habe, ist in Deutschland. In Indien wiederum hängen überall diese Plakate. […] Die arbeiten nur mit Werten. […] Deswegen ist das von Region zu Region, von Land zu Land unterschiedlich. Wir haben noch nicht*

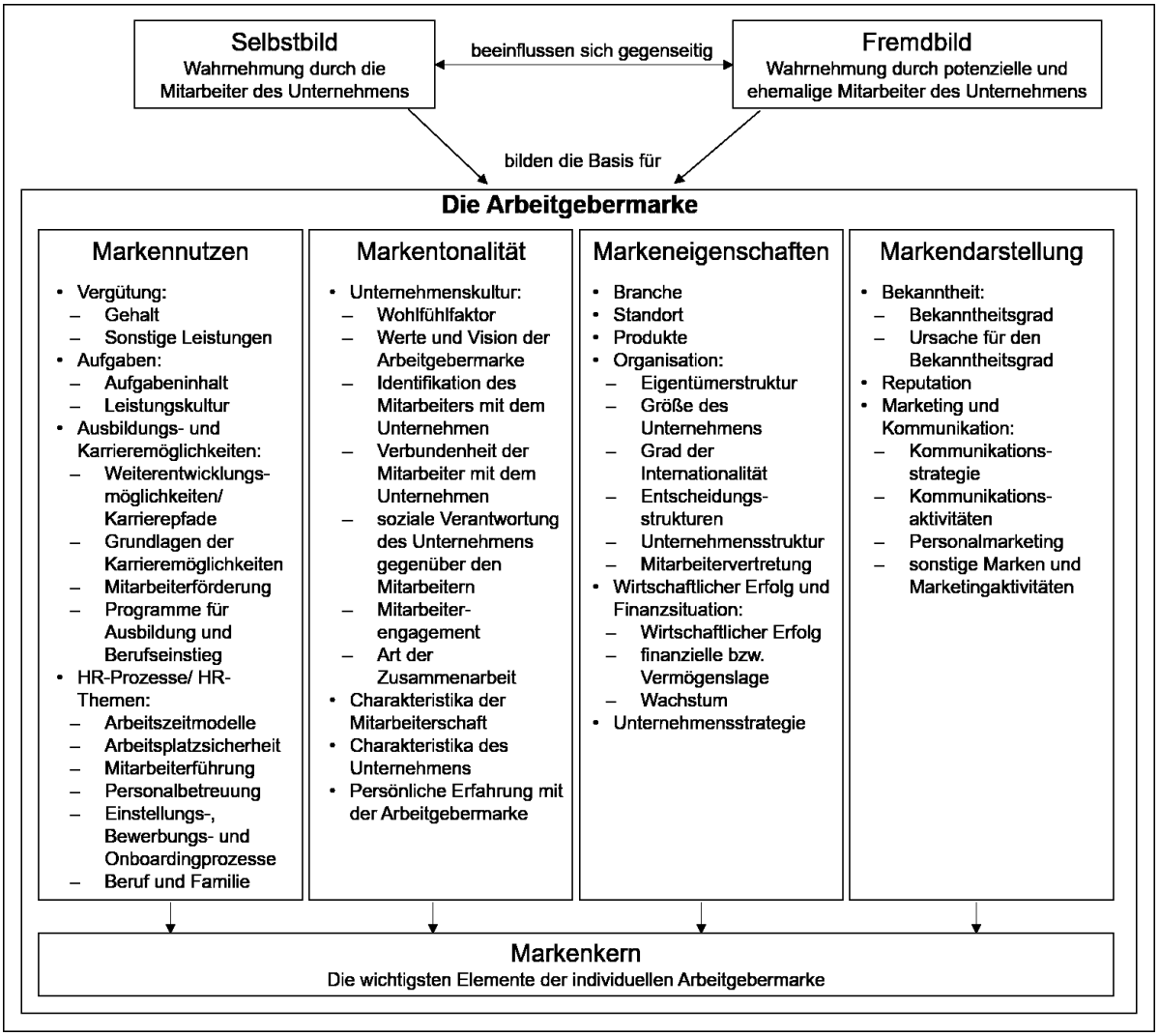
einen einheitlichen Auftritt. Ist auch die Frage, ob das so sinnvoll ist. Und ob es dann den Ertrag bringt. Zum Beispiel haben wir in der Diskussion gelernt: Familienunternehmen in Brasilien ist ein Wort, das sollte man gefälligst vermeiden. Weil in Brasilien als Familienunternehmen sofort Ausbeutung kommt, sofort. Die alles in ihre Tasche... Also das Ding ist negativ belegt. Darf ich also in Brasilien dieses Wort gar nicht benutzen.

P9: In China wäre es tatsächlich das Finanzielle. Also wenn wir jetzt von einem Bewerber in China sprechen, der zwischen Bosch, Schaeffler und Brose von mir aus entscheiden müsste, der würde zu dem gehen, der ihm 20 Cent mehr zahlt.

6 Zusammenfassung: Das identitätsorientierte Modell der Arbeitgebermarke

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zum Modell der Arbeitgebermarke zusammengefasst. Das identitätsorientierte Modell der Arbeitgebermarke, das auf Basis der ausgeführten Untersuchungsergebnisse entwickelt werden konnte, wird in nachfolgender Abbildung dargestellt.

Abbildung 28: Identitätsorientiertes Modell der Arbeitgebermarke (eigene Darstellung)



Bei dem gewählten identitätsorientierten Ansatz der Markenführung spielt das Wechselspiel von Außen- und Innenperspektive eine wichtige Rolle. Das Selbstbild stellt die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke durch interne Personen, also die aktuellen Mitarbeiter, dar. Das Fremdbild stellt die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke durch externe Personen dar – in diesem Fall vor allem die potenziellen und, in einem geringeren Ausmaß, die ehemaligen Mitarbeiter des Unternehmens.

Die vier Elemente der Arbeitgebermarke (Markennutzen, Markentonalität, Markeneigenschaften und Markendarstellung) enthalten jeweils mehrere Hauptaspekte. Viele dieser Hauptaspekte können in mehrere untergeordnete Aspekte aufgeteilt werden – die Abbildung listet diese vollständig auf. An dieser Stelle sollen nur die Hauptaspekte beschrieben werden: Der Markennutzen zeigt auf, *was* die Arbeitgebermarke anbietet. Er besteht aus vier Hauptaspekten: Der Vergütung, den Aufgaben, den Ausbildung- und Karrieremöglichkeiten sowie den HR-Prozessen und -Themen. Die Markentonalität zeigt dagegen, *wie* die Arbeitgebermarke anbietet. Sie enthält die Aspekte Unternehmenskultur, Charakteristika der Mitarbeiterschaft, Charakteristika des Unternehmens sowie die persönliche Erfahrung mit der Arbeitgebermarke. Die Markeneigenschaften stellen die Eigenschaften der Arbeitgebermarke dar und enthalten die Branche, den Standort und die Produkte des Unternehmens, Details zu seiner Organisation sowie zu wirtschaftlichem Erfolg, Finanzsituation und Unternehmensstrategie. Die Markendarstellung schließlich macht ersichtlich, wie die Arbeitgebermarke auftritt. Dieses Element enthält die Aspekte Bekanntheit des Unternehmens, Reputation sowie Details zu Marketing und Kommunikation.

Der Markenkern enthält die wichtigsten Elemente der individuellen Arbeitgebermarke und speist sich aus deren vier Elementen: Markennutzen, Markentonalität, Markeneigenschaften und Markendarstellung. Welche Elemente oder Aspekte bei einer bestimmten Arbeitgebermarke Teil des Markenkerns werden, ist individuell unterschiedlich.

Im nächsten Kapitel soll das neu entwickelte Modell der Arbeitgebermarke nun anhand eines konkreten Fallbeispiels erprobt werden.

G Fallstudie: Die Identität der Arbeitgebermarke Schaeffler

Das praktische Ziel der vorliegenden Arbeit lag darin, die Anwendbarkeit des entwickelten Modells in der Praxis zu demonstrieren. Im Rahmen einer Fallstudie soll eine konkrete Arbeitgebermarke analysiert werden: Die Arbeitgebermarke des Technologieunternehmens Schaeffler. Die Ergebnisse sollen für das Unternehmen eine Ausgangsbasis für künftige Aktivitäten im Rahmen des Employer Branding darstellen.

Zunächst sollen die vier Elemente Markennutzen, Markentonalität, Markeneigenschaften sowie Markendarstellung untersucht werden. Anschließend wird der Markenkern definiert. Am meisten Aussagen gab es zu den Markeneigenschaften. Dieses Element scheint die Arbeitgebermarke Schaeffler also am stärksten zu prägen. Am zweithäufigsten wurden Aussagen zum Markennutzen notiert, gefolgt von der Markentonalität und, deutlich abgeschlagen, von der Markendarstellung. Die Markendarstellung scheint also für die Beschreibung der Arbeitgebermarke Schaeffler am unwichtigsten zu sein.

1 Der Markennutzen der Arbeitgebermarke Schaeffler

Der Markennutzen beschreibt, was die Arbeitgebermarke anbietet (vgl. Esch et al. 2005a, S. 121). Bei der Beschreibung des Markennutzens der Arbeitgebermarke Schaeffler gab es die mit Abstand größte Anzahl an Aussagen zum Aspekt Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten. Dieser Aspekt scheint den Markennutzen der Arbeitgebermarke Schaeffler also am meisten zu prägen. Auf Rang zwei folgen die HR-Prozesse und -Themen, anschließend die Vergütung sowie die Aufgaben. Im Folgenden werden die einzelnen Aspekte detailliert beschrieben.

1.1 Vergütung

1.1.1 Gehalt

Im Rahmen des Aspekts Vergütung wird zunächst das Gehalt analysiert. Es gab nur wenige Stimmen, die diesen Aspekt als positiv herausgestrichen – und selbst sie taten dies teilweise mit Vorbehalt.

> *P9: Wir zahlen fair, wir zahlen wirklich gut, aber wir kaufen die Leute nicht ein.*

> *P5: Ein guter, wenn nicht sogar ein sehr guter Arbeitgeber. […] Die Konditionen, die wir hier geboten bekommen, das ist nicht nur die persönliche materielle Vergütung, sondern auch so das Arbeitsumfeld.*

Doch auch wenn die Aussagen nicht wirklich euphorisch waren, fällt doch auf, dass es keine einzige wirklich negative Aussage gab. Generell war der Tenor, dass Schaeffler ähnlich viel zahlt wie die Wettbewerber um die gleichen Köpfe. Das Gehalt ist somit ein Faktor, der Schaeffler zwar keinen Vorteil auf dem Arbeitsmarkt verschafft – aber eben auch keinen Nachteil.

> *P9: […] es gibt natürlich immer den kleinen Mann, der immer motzt, oder den Ingenieur, dem es immer noch 5000 zu wenig sind. Aber ernsthaft meckern, dass er zu wenig verdient, tut keiner.*
>
> *P7: Also man geht nicht wegen dem Gehalt hierher. Aber man geht auch nicht wegen dem Gehalt weg. […] Also wir zahlen Markt.*
>
> *P2: Ja, dann denke ich, dass wir auch von der Bezahlung her sehr gut mithalten können, auch mit den großen Arbeitgebernamen. Wir bezahlen nach dem bayerischen Metall- und Elektro-Tarif – insofern haben wir da eine ordentliche Entgeltstruktur, die sich sehen lassen kann. Da sind wir absolut konkurrenzfähig.*

Die Einschätzungen zum Gehalt von Schaeffler kamen durchweg von den Mitarbeitern, nicht von den Studenten – was ebenfalls zeigt, dass das Gehalt die Arbeitgebermarke Schaeffler nicht sehr stark prägt. Laut Sponheuer ist das Gehalt generell zum Hygienefaktor[44] geworden (vgl. Sponheuer 2009, S. 21) – was unterstreicht, dass Gehalt nicht zur Differenzierung eines Arbeitgebers taugt.

1.1.2 Sonstige Leistungen

Neben dem Gehalt zählen auch die sonstigen Leistungen zur Vergütung. Bei diesem Punkt wird Schaeffler nahezu ausschließlich positiv bewertet.

> *P8: So dieses "Drüber hinaus-Angebot" was Schaeffler insgesamt macht, um, ja, wie will ich sagen, die Gemeinschaft zu stärken. Also was es an sportlichen Aktivitäten und an sonstigen Dingen gibt. Da fallen sie nochmal auf für mich.*
>
> *P9: […] gute soziale Leistungen auch.*

Wie schon beim Gehalt kamen auch bei diesem Aspekt sämtliche Aussagen von den Mitarbeitern, nicht von den Studenten. Es fällt jedoch auf, dass die Befragten deutlich mehr Aussagen zu den sonstigen Leistungen des Unternehmens trafen als Aussagen zum Gehalt. Die sonstigen Leistungen scheinen darum für die Arbeitgebermarke Schaeffler eine größere

---

[44] Gemäß der Theroie von Herzberg können Hygienefaktoren zwar die Unzufriedenheit des Mitarbeiters verhindern – in einen Zustand der Zufriedenheit können die Mitarbeiter jedoch erst durch Motivatoren versetzt werden (vgl. Herzberg et al. 2010, S. 111).

Rolle zu spielen als das Gehalt. Inhaltlich wurden diverse Leistungen erwähnt: Die Betriebssportgruppe wurde am häufigsten genannt, zudem die betriebliche Sozialberatung, der Werksarzt, die Altersvorsorge, die Aktien- und Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter sowie die alters- und leidensgerechten Arbeitsplätze. Hier zwei Beispiele:

> *P2: Zum Beispiel haben wir eine große Betriebssportgruppe. Da kann man, wenn man will, jetzt Weihnachten mit Skifahren gehen, oder man geht zwischendurch mal zum Spinning, oder man ist bei der Laufgruppe dabei.*
>
> *P9: Vom Fußball über den Werksarzt, das haben wir schon seit Jahrzehnten hier. Und deswegen ist das eine Selbstverständlichkeit für uns.*

Lediglich ein Mitarbeiter äußerte auf Nachfrage leichte Kritik, wobei diese nicht schwer wiegt:

> *P2: Parkplätze ist ein Dauerbrenner. Also da haben wir immer ein Thema. Kaum hat man das Parkplatzproblem gelöst und ein neues Parkhaus gebaut, hat man wieder so viele Mitarbeiter eingestellt, dass es wieder zu wenige Parkplätze gibt.*
>
> *P2: Ja, gut, im Hinblick auf die demographische Entwicklung sicherlich auch das Thema altersgerechte Arbeitsplätze. Das wird ein Thema werden, damit beschäftigt man sich auch, aber da muss noch, denke ich, in den nächsten fünf bis zehn Jahren, müssten wir da noch ein paar Anstrengungen unternehmen, um uns da besser drauf vorzubereiten.*

1.2 Aufgaben

1.2.1 Aufgabeninhalt

Bei den Aufgaben wird unterschieden zwischen dem Aufgabeninhalt und der Leistungskultur. Bei Schaeffler wurden deutlich mehr Aussagen zum Aufgabeninhalt als zur Leistungskultur getroffen. Der Aufgabeninhalt scheint die Arbeitgebermarke Schaeffler also deutlich mehr zu prägen als die Leistungskultur.

Am häufigsten genannt wurden das breite Aufgabenspektrum und die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten, die Schaeffler seinen Mitarbeitern bietet.

> *P6: […] die Herausforderungen, die eigentlich für jeden, der im Entferntesten mit Automobil und Industrie, oder auch natürlich Maschinenbau, zu tun hat, ein sehr interessantes und weites Feld bietet. Ein sehr breites Spektrum.*
>
> *P7: Wir agieren mehr wie ein Mittelständler. „Komm, da ist eine Aufgabe, mach mal, tu mal." Bei [dem Automobilhersteller] sag ich immer, der macht zehn Jahre den linken Kotflügel und dann macht er Jobenrichment, dann macht er den rechten Kotflügel. Das ist zwar jetzt gemein, aber das ist vielmehr spezifiziert als bei uns.*

> *P10: Einsatzmöglichkeiten. Also, verschiedene Bereiche, Aufgabenbereiche. Dass man von der Anwendungstechnik in die Qualität wechseln kann. Ins Ausland gehen kann.*

In gewissem Masse widersprechen jedoch einige Aussagen dieser Einschätzung des überdurchschnittlich breiten Aufgabenspektrums:

> *P5: Ich würde sagen, dann sind es wirklich nicht die... Dann sind es vielleicht Leute, die eher wirklich an der Technik arbeiten wollen, was man hier bei uns wahrscheinlich eher kann, sich wirklich eingraben, als im Automobilkonzern, wo man doch oft mehr generalistisch unterwegs sein muss. Weil die Arbeitsteilung einfach grösser ist.*

> *P9: Man sagt, Bosch ist die Arbeitgebermarke, interpretiere ich jetzt einfach mal, dabei steckt da ganz, ganz viel dahinter. Vom Automobilzulieferer eben über die Haushaltswaren et cetera. Und bei Schaeffler ist einfach klar: Wir haben Maschinenbau und Automobil.*

Eine mögliche Auflösung dieses Widerspruchs bietet die nachfolgende Aussage. Eine hohe fachliche Spezialisierung muss demnach nicht zwangsläufig mit einem eingeschränkten Aufgabenbereich einhergehen.

> *P2: Da können Sie bei kleineren Arbeitgebern vielleicht schon die Möglichkeit haben, noch mit einem breiteren Themengebiet zu tun zu haben, während es bei uns häufig dann schon auch sehr große Spezialisten gibt in bestimmten Themenbereichen. Aber wenn Sie hier ein Spezialist sind, können Sie ja trotzdem noch andere Bereiche kennenlernen, wenn Sie denn mal bereit sind, das Aufgabenfeld auch zu ändern. Also die Chance ist hier ja auch gegeben.*

Im Rahmen der Befragung wurde zudem angegeben, dass die Arbeit bei Schaeffler abwechslungsreich und interessant ist, Spaß macht und die Möglichkeit bietet, an Innovationen zu arbeiten und sich in die Technik einzugraben. Neben den Mitarbeitern äußerte sich auch ein Student zu diesem Thema:

> *S2: Also stelle ich mir schon abwechslungsreich und Fortschritt gibt‘s da auch immer noch einigen. Weil kann man immer noch weiter verfeinern oder forschen oder die Lager haben ja heutzutage auch immer höhere Ansprüche oder differenziertere Ansprüche als früher.*

Die Aussagen zu diesem Aspekt der Arbeitgebermarke waren fast ausschließlich positiv. Lediglich eine Person war der Meinung, dass dieser Aspekt Schaeffler nicht differenzieren würde.

> *P8: Ansonsten, was macht Schaeffler als Arbeitgeber aus? Gut, es sind […] die Aufgaben, die der Konzern bietet, klar, die Möglichkeiten... Aber das ist jetzt nicht unbedingt was, was Schaeffler alleine ausmacht. Das ist bei anderen Unternehmen in der Zentrale ähnlich.*

1.2.2 Leistungsorientierung

Zum Thema Leistungsorientierung äußerten sich nur die Mitarbeiter von Schaeffler. Im Großen und Ganzen wird dieser Aspekt der Arbeitgebermarke Schaeffler als positiv eingeschätzt. Mehrere Befragte sagten aus, dass man als Mitarbeiter bei Schaeffler Eigenverantwortung übernehmen kann, sich gebraucht fühlt, viel erreichen und schnell große Aufgaben übernehmen kann. Nachfolgend zwei Beispiele.

> *P2: Man kann viel selber erreichen, man kann seine Ideen – vor allem als Ingenieur – einbringen.*
>
> *P7: Und Du kannst sehr schnell große Aufgaben übernehmen.*

Lediglich eine Aussage lässt erahnen, dass mit der Verantwortung, die den Mitarbeitern bei Schaeffler übertragen wird, auch ein gewisser Druck einhergeht.

> *P7: Ich habe kein Unternehmen gesehen, wo so viel gearbeitet wird wie hier. Muss man auch ganz klar sagen. […] Also sehr auf Leistung, ganz am Ende ist Leistung wichtig. Leistungsorientierung hier.*

Ein Mitarbeiter äußert sich zu diesem Thema in zwei zeitlich auseinanderliegenden Aussagen völlig konträr. Wie es zu dieser Diskrepanz kommt, wird nicht klar – möglicherweise liegen hier Alltag und Vision eben etwas auseinander:

> *P4: Er sollte deshalb anfangen, weil er die Möglichkeit hat, ziemlich schnell ziemlich viel zu bewegen. Wenn er sagt: Ich möchte wirklich arbeiten, er möchte am Ende des Tages ein Ergebnis sehen und wissen, er hat dazu beigetragen und hat die Möglichkeit, zum einen persönlich davon zu profitieren, als auch mal einen Erfolg im Unternehmen zu sehen, indem er da was bewegt, da ist er bei uns glaube richtig.*
>
> *FR: Gut, dann haben wir das Thema, dass man viel bewegen kann.*
> *P4: Das ist, glaube ich, für einen Mitarbeiter in der Firma auch sehr wichtig. Aber noch negativ besetzt, weil es einfach in vielen Bereichen einfach nicht vorwärtsgeht.*
> *FR: Ok. Was glauben Sie, ist der Grund?*
> *P4: Zu lange Entscheidungswege.*

1.3 HR-Prozesse und -Themen

Im Rahmen des Aspekts HR-Prozesse und -Themen gab es die meisten Aussagen zu den Themen „Beruf und Familie“ sowie „Bewerbungs-, Einstellungs- und Onboardingprozesse“. Diese Themen scheinen darum innerhalb des Aspekts HR-Prozesse und -Themen die Arbeitgebermarke Schaeffler am stärksten zu prägen.

1.3.1 Bewerbungs-, Einstellungs- und Onboardingprozess

Der Bewerbungs- und Einstellungsprozess bei Schaeffler ist den Aussagen der Befragten zufolge primär durch die Kommunikation mit den Bewerbern geprägt. Einer der Befragten hob mehrfach hervor, dass Schaeffler im Bewerbungsprozess offen und ehrlich kommuniziert.

> *P6: Zumindest in dem Prozess in dem ich gestanden habe, durch eine sehr offene und direkte Kommunikation. Und eine sehr verbindliche Art und Weise Themen, ja, anzusprechen.*

> *P6: In anderen Unternehmen ist es so: "Wir sind die Größten, die Besten, die Stärksten und alles ist super." Und wenn Sie halt eben dann eine Zeitlang da arbeiten, stellen Sie schnell fest: "Ok, das ist dann doch nicht so." Und bei Schaeffler ist es genau anders rum. Da sagt man eher mal: "Ok, Du musst Dir darüber gewiss sein, dass..." Und das ist ehrlich. Und das ist gut. Das war für mich ehrlich gesagt der entscheidende Schritt, hier hin zu kommen.*

Eine andere Person betonte jedoch, dass die Kommunikation mit den Bewerbern zu langsam ist und auch Fehler passieren.

> *P5: Ich sehe auch, dass ich Bewerbungen bekomme und die sind, keine Ahnung, sechs Wochen im System rumgegeistert. Da brauchen wir uns nicht zu wundern, wenn zwei Drittel gerade der Studenten dann schon abgesprungen sind, weil sie sonst irgendwo anders schneller eine Rückmeldung bekommen haben.*

> *P5: Also bei meiner eigenen Anstellung [...] sind ein paar Sachen schiefgelaufen.*

Zum Onboardingprozess äußerte sich nur eine Person. Sie erwähnte positiv, dass neuen Mitarbeitern ein Pate zur Seite gestellt wird und dass die Einführungsveranstaltung sehr gut ist. Sir kritisierte jedoch, dass neue Mitarbeiter zunächst auf Abstellgleis gestellt werden und dass die Übermittlung von Wissen an neue Mitarbeiter noch verbessert werden müsste.

> *P6: Und, aber soweit ich das mitbekomme […] durchläuft selbst eine Führungskraft hier […] wirklich eine Zeit von sechs Monaten oder was auch immer, wo die eigentlich fast gar nicht in ihrer eigentlichen Tätigkeit drinnen sind. Das heißt, die werden erst mal aufs Parallelgleis gestellt. Und das ist natürlich für einen Ingenieur, die ja heute doch auch ziemlich hohe Ansprüche an eigenverantwortlich Arbeiten in […] stellen, nicht zeitgemäß.*

> *P6: Also Wissensmanagement, die Übermittlung von Wissen an den neuen Mitarbeiter kann bestimmt optimiert werden.*

Es überrascht wenig, dass sich nur Mitarbeiter des Unternehmens über dieses Thema äußerten. Die Studenten hatten noch keinerlei Erfahrungen in dieser Hinsicht gemacht und sich offenbar auch bislang gedanklich nicht sehr mit diesem Aspekt befasst.

1.3.2 Beruf und Familie

Bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie schneidet die Arbeitgebermarke Schaeffler nach Einschätzung der eigenen Mitarbeiter nicht so gut ab. Mehrere Personen äußerten sich dementsprechend – hier zwei Beispiele.

> *P10: Also Verbesserungsbedarf besteht sicherlich im Bereich Beruf und Familie. Da machen wir noch nicht genug.*

> *P2: Ich denke, es würden sich manche wünschen, dass da noch mehr passiert. Aber es ist natürlich schwierig, das alles zu gewährleisten.*

Mehrere Aussagen gab es auch zur Kinderbetreuung. Drei Personen hoben die bestehenden Kinderbetreuungsmöglichkeiten bzw. Unterstützungsangebote hervor (in Bezug auf Ferienbetreuung, Kindergartenplätze, Krippenplätze) – zwei Personen dagegen bemängelten das Fehlen eines firmeneigenen Kindergartens und eines firmeneigenen Horts. Hier je ein positives und ein negatives Beispiel.

> *P2: Dann auch die Möglichkeit seit zwei Jahren, dass wir in den Ferien eine Kinderbetreuung anbieten. Dass wir jetzt am Buß- und Bettag eine kostenlose Kinderbetreuung anbieten.*

> *P10: Wir haben zum Beispiel keinen Kindergarten.*

Einige Aussagen deuten jedoch darauf hin, dass hier gerade im Unternehmen ein Umdenken stattfindet und dem Thema mehr Bedeutung beigemessen wird:

> *P7: Also wir haben jetzt erst mal Kindergartenplätze und alles so Zeug. Das hat man, vor fünf Jahren haben wir noch vehement...das nicht gebraucht.*

> *P7: Momentan haben wir Arbeitsgruppen [zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie] […] Also wir müssen, wir müssen arbeiten.*

Schaeffler bietet zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie zwar mit Teilzeitmodellen an, die Umsetzung scheint jedoch nicht immer problemlos zu sein.

> *P2: Weiter ist es für Familien oftmals schwierig, Berufliches und Privates zu kombinieren. Bei Rückkehrern aus der Elternzeit versuchen wir, da möglichst auf Teilzeitwünsche einzugehen. Das gelingt meistens auch. Also ich kenne bei mir im Bereich keinen einzigen Fall wo wir es nicht geschafft hätten. Auch wenn es nicht von Anfang an immer gleich ganz einfach und unproblematisch ist - aber wir haben es immer geschafft.*

> *P2: Ja, man könnte vielleicht noch besser machen, bestimmte Arbeitszeitmodelle, die Müttern in Teilzeit leichtere Arbeitsbedingungen verschaffen, zum Beispiel im Produktionsumfeld. Da sind wir im Moment noch nicht ganz optimal unterwegs. Das*

ist in den Verwaltungsbereichen natürlich einfacher, entsprechende Arbeitsplätze anzubieten.

Eine positive Einschätzung kam von einem der befragten Studenten.

S5: Flexible Arbeitszeiten, also man schaut auch auf Familie, sagen wir mal so.

Beim Thema Teilzeit überschneidet sich der Aspekt Beruf und Familie mit dem Aspekt Arbeitszeitmodelle. Letzterer soll darum im folgenden Kapitel betrachtet werden.

1.3.3 Arbeitszeitmodelle

Die Aussagen zu den Arbeitszeitmodellen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wurden bereits unter diesem Aspekt vorgestellt. Ansonsten gab es zum Thema Arbeitszeitmodelle positive wie negative Einschätzungen. Ein Student schien ein positives Bild von diesem Aspekt der Arbeitgebermarke Schaeffler zu haben:

S3: Ja, dass es halt auch Arbeitszeitmodelle gibt und dass es halt, ja, dass man auch versucht auf den Arbeitnehmer einzugehen.

Auf der einen Seite kritisierte ein Mitarbeiter das Fehlen von Vertrauensarbeitszeit und von Unterstützung für die Arbeit im Homeoffice. Das nachfolgende Zitat zeigt auch ein Phänomen, dass im Laufe der Interviews immer wieder beobachtet werden konnte – nämlich, dass die Mitarbeiter Schaeffler selbst dann in Schutz nahmen, wenn sie eine Kritik anbringen wollten.

FR: Gab es irgendwas, was [Ihr früherer Arbeitgeber] besser gemacht hat?
P3: […] Vertrauensarbeitszeit, aber auch natürlich bei einem kleinen Unternehmen wieder leichter als bei einem großen. Bei einem so großen Unternehmen gibt es bestimmt auch welche, die dieses Vertrauen missbrauchen würden.

Dass der Aspekt Arbeitszeitmodelle nicht für die ganze Firma einheitlich gesehen werden kann, zeigt die Aussage eines weiteren Mitarbeiters:

P2: […] dass man dann so eine schöne Gleitzeitmöglichkeit hat in den meisten Bereichen wird natürlich sehr positiv gesehen. Wir haben aber natürlich auch Zwei- und Dreischichtbetriebe, oder noch weitere feste Schichtmodelle.

Der gleiche Mitarbeiter beschrieb zudem, dass flexible Arbeitszeiten nicht nur Flexibilität des Arbeitgebers, sondern auch Flexibilität des Arbeitnehmers bedeuten können:

FR: Die Kundenorientierung. Wie wichtig ist den Mitarbeitern das?
P2: Also da ihr eigener Arbeitsplatz mehr oder weniger davon abhängt, ist das sehr wichtig. Und ok, da man natürlich selber manchmal dafür persönlich zurückstecken

muss und vielleicht am Samstag dafür reinkommen muss in der Produktion wird es vielleicht nicht immer hundertprozentig positiv gesehen […].

1.3.4 Arbeitsplatzsicherheit

Die Arbeitgebermarke Schaeffler ist eindeutig mit Sicherheit des Arbeitsplatzes verbunden. Fünf Mitarbeiter und ein Student äußerten sich dementsprechend, hier zwei Beispiele.

P10: Man fühlt sich glaube ich relativ sicher und wohl hier, man hat nicht Angst, entlassen zu werden.

S2: Ja, würde ich mich […] bewerben, weil auch ein gesicherter Arbeitsplatz […].

Vier Personen hoben besonders hervor, dass Schaeffler auch während der Krise, die das Unternehmen wenige Jahre zuvor erlebt hatte, niemanden entlassen hatte.

P2: Die Sicherheit des Arbeitsplatzes spielt natürlich eine sehr große Rolle. Es gab bei Schaeffler auch während der Krise im Jahr 2008/2009 keine betriebsbedingten Kündigungen. Man hat Kurzarbeit gemacht, die Problem damit gelöst und insgesamt, ja, versucht man eben die Stammbelegschaft zu halten, damit man natürlich, wenn es losgeht, auch wieder die gute Mannschaft an Bord hat.

P7: Auch in der Krise - wir haben keinen entlassen.

1.3.5 Mitarbeiterführung

Bei den Aussagen zur Mitarbeiterführung springt ein Punkt ins Auge: Die Qualität der Mitarbeiterführung ist offenbar stark von den einzelnen Führungskräften abhängig.

P7: Die anderen Dinge, Mitarbeiterführung und so weiter, die hängen vom Vorgesetzen ab. Da sind wir genauso gut und genau so schlecht wie andere auch. Ich behaupte mal, unsere Instrumente sind mindestens genauso gut, aber dann hängt‘s vom Menschen ab. Das möchte ich nicht abstreiten, dass es hier auch schlechtere gibt und es gibt auch bessere.

P9: Wenn man jetzt aber leider das Pech hat, keine qualifizierte Führungskraft vor sich zu haben, kommt man selbst manchmal leider auch nicht weiter.

Und selbst zwei Mitarbeiter, die sich lobend über ihren Chef äußern, sind sich bewusst, dass sie damit „Glück hatten.“

P1: Ich habe das große Glück, dass ich bislang immer nur sehr gute Chefs hatte.

P3: […] Und ich habe glücklicherweise einen [Chef], der mich fördert und der das Potenzial erkannt hat.

Nur ein Mitarbeiter fällt ein generell eher positives, wenn auch zurückhaltend positives Urteil:

> *P2: Ich habe auch nicht den Eindruck, dass man zu Vorgesetzten auf, sag ich mal, der oberen Hierarchieebenen, dass man da nicht drauf zugehen könnte. Haben alle ein relativ offenes Ohr für Anliegen.*

Eine mögliche Antwort auf die Frage, wie es zu diesem Missstand kommen konnte, liefert folgende Aussage – nämlich die mangelnde Schulung der Führungskräfte:

> *P9: [Es würde diskutiert], dass man da neue Führungsleitsätze macht und auch wirklich die neuen Führungskräfte auf Personalinstrumente schult innerhalb der ersten drei Monate im Unternehmen. Das wurde bisher immer so auf freiwilliger Basis gemacht. […] wir haben tolle Sachen, sie werden bloß nicht genutzt. Und das könnte Schaeffler als Arbeitgeber noch besser machen, also das ist noch nicht optimal.*

Alle Aussagen zum Thema Mitarbeiterführung kamen von Schaeffler-Mitarbeitern, die Studenten äußerten sich nicht dazu.

1.3.6 Personalbetreuung

Nur zwei Mitarbeiter äußerten sich zur Personalbetreuung bei Schaeffler. Ein Mitarbeiter lobte die vielen Anlaufstellen, die die Firma dem Mitarbeiter bietet – Personalreferenten, Betriebsrat sowie ein Mitarbeitercenter.

> *P3: Ansonsten, was Schaeffler, finde ich, gut macht, ist einfach auch die Mitarbeiterbetreuung an sich. Personalseitig. […] ich fühle mich schon gut aufgenommen, dass ich entweder dann den Betriebsrat habe, den ich fragen kann, dass ich eine Personalreferentin habe, die ich fragen kann, wenn ich irgendwie was habe, oder dann jetzt auch gibt es ja dieses Mitarbeitercenter, wo man auch nochmal Fragen hinstellen kann […] Also das finde ich schon gut. Weil gerade in einem Unternehmen in der Größe ist es oft einfach grad als Neuankömmling unmöglich zu wissen, wen kann ich wie ansprechen. Und das finde ich schon gut. Also das Mitarbeitercenter gibt es ja jetzt glaube ich seit einem Jahr. Das fand ich eine gute Idee.*

Der andere Mitarbeiter äußerte sich dagegen kritisch und beklagte, dass die Firma zu wenig Geld in die Personalabteilung investieren würde und die Personalreferenten überlastet seien.

> *P9: Aber das ist immer noch so diese konservative Denke hier, die aber auch noch so gelebt wird. So: "Wer braucht denn schon Personal [=Personalabteilung] und diesen ganzen Wasserkopf.“ […] Also es wird mehr Fokus auf Gewinn und Umsatz gelegt und Forschung und Entwicklung, als auf Führung und Personal [=Personalabteilung].*

> *P9: Es sind oft sehr, sehr große Unternehmensbereiche an einen Personalreferenten gehängt, der einfach mit dem täglichen operativen Tagesgeschäft so ausgelastet ist, dass er gar nicht die Möglichkeit hat, mal in die Fachbereiche reinzugehen und sich wirklich als Partner zu präsentieren.*

1.4 Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten

1.4.1 Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Innerhalb des Aspekts „Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten“ dominieren klar die Aussagen zu den Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Karrierepfaden, die Schaeffler den Mitarbeitern bietet. Auch drei Studenten äußern sich zu diesem Themenbereich. Dieses Thema prägt die Arbeitgebermarke Schaeffler innerhalb des Aspekts „Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten“ somit am meisten. Überraschend ist jedoch, dass es fast ebenso viele negative wie positive Aussagen zu diesem Themenbereich gibt. Auf der positiven Seite äußern sich bspw. vier Personen darüber, dass Stellen intern besetzt werden.

> *P7: Was auch wichtig ist, was wir in der letzten Zeit verstärkt machen, ist: Wir holen uns die Führungskräfte intern.*

> *P10: Was das Nachbesetzen von offenen Stellen angeht, suchen wir vor allem erst mal intern, bei den Mitarbeitern, ob wir es intern besetzen können.*

Eine andere Person dagegen sagte jedoch, dass Stellen eben nicht intern ausgeschrieben werden und externe Personen bevorzugt eingestellt werden – hier ein Zitatausschnitt.

> *P8: Aber die Motivation, nicht zu sagen, ich bilde eigene weiter, sondern ich besetze das jetzt alles mal mit externen und schaffe so eine gewisse Kluft zwischen, naja, die, die schon immer da sind, „Passt schon“, und denen, die jetzt da neu kommen, „Ah, hochgelobt“. Ob die das dann hinterher erfüllen, muss man sehen. Wenn sie es erfüllen, ist es ja gut. Wenn sie es nicht erfüllen, habe ich natürlich einen Doppel-Frust. Also das, das muss sich jetzt dann irgendwann mal zeigen, für die alten ist es natürlich so, dass sie extrem kritisch dem Ganzen gegenüberstehen und natürlich die Messlatte auch entsprechend hochhängen für alle anderen, ist logisch. Also das finde ich hier nicht gut. Das muss ich echt mal festhalten.*

Auf der positiven Seite gab es am meisten Aussagen zu den zahlreichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten, die Schaeffler den Mitarbeitern bietet. Vier Schaeffler-Mitarbeiter äußerten sich dazu, und auch einer der befragten Studenten hat bzgl. dieses Themas einen positiven Eindruck von Schaeffler. Hier zwei Beispiele:

> *P9: Die internen Weiterentwicklungsmöglichkeiten oder... die interne Möglichkeit, sich selbst beruflich weiterzuentwickeln ist enorm hoch. Und das finde ich schon toll. Oder auch die Chancen, die einem gegeben werden, sich weiterzuentwickeln. Dass man trotzdem von Sachbearbeitung sich bis zum Leiter hocharbeiten kann und nicht zwingend studiert haben muss, um etwas zu erreichen, sondern das auch nebenberuflich machen kann. Und diese Chance wird einem hier gegeben.*

> *P10: Mitarbeiterentwicklung ist uns wichtig.*

Auf der anderen Seite sagen jedoch drei Mitarbeiter aus, dass die Entwicklungsmöglichkeiten für Nicht-Ingenieure begrenzter sind als die für Ingenieure. Auch die beiden zuvor zitierten Personen, die sich beide noch ziemlich am Anfang des Gesprächs so euphorisch geäußert hatten, gaben im Verlauf des Gesprächs Einschränkungen für Nicht-Ingenieure zu.

> *P9: […] im Personalbereich gibt es nicht die Masse an Aufstiegschancen wie jetzt für den Maschinenbauer zum Beispiel. Da gibt es natürlich weniger Referenten-Positionen oder Leiter-Positionen als jetzt in der Anwendungstechnik oder in der Forschung und Entwicklung. Und daher ist man dann, wenn man Spezialist ist, auf einem kleineren Bereich. Wenn man da nochmal was Anderes sehen will, muss man natürlich doch extern gehen.*

> *P10: Man muss auch sagen, also für Ingenieure gibt es schon sehr viele Einsatzmöglichkeiten verschiedene, aber für andere Berufsgruppen ist es beschränkt. In einem ingenieurswissenschaftlichen Bereich gibt es viel mehr Möglichkeiten als in einem nicht-ingenieurswissenschaftlichen Bereich.*

Zu den Aufstiegschancen bei Schaeffler äußern sich fünf Mitarbeiter und ein Student in recht positiver Weise, hier zwei Beispiele.

> *S2: Ich denke, dass man da auch, ja, vielleicht ein paar Zukunftsperspektiven hat. Entweder, ob man dann dort aufsteigt oder wirklich da was erreichen kann, was forschen kann.*

> *P2: Wenn man sich was traut und die Chancen wahrnimmt, denke ich, gibt es auch ganz gute Aufstiegsmöglichkeiten.*

Demgegenüber steht jedoch die Kritik von zwei Personen, dass die Karrierepfade bei Schaeffler nicht genug strukturiert sind.

> *P4: Wo wir uns meiner Meinung nach aber noch wirklich sehr verbessern müssen, ist meiner Meinung nach aber in Richtung das zu strukturieren. Das heißt, von der HR-Seite aus zu unterstützen. Konzepte aufzeigen, wie das geordnet von statten gehen kann.*

Diese fehlende Strukturierung wird auch durch die Aussage eines anderen Mitarbeiters gestützt, der die große Bedeutung von Netzwerken innerhalb des Unternehmens betont. Denn wo der neue Job vom Netzwerk abhängt, basiert er nicht auf festgelegten Strukturen.

> *P9: […] aber auch das Netzwerk im Unternehmen ist so gut, dass man sich untereinander auch vermittelt. Also ich selbst bin ja da auch nicht ganz unaktiv, wenn mich ein ehemaliger Chef fragt und sagt, fragt, er brauche eine Sekretärin, ob ich jemanden empfehlen kann. Da funktioniert immer noch... Das ist kein Vitamin B, sondern Netzwerk.*

Drei Mitarbeiter kritisieren zudem, dass die Weiterentwicklungsmöglichkeiten des einzelnen

stark vom jeweiligen Chef abhängen. Dies schließt sich an die Kritik im Aspekt HR-Prozesse und -Themen an, dass die Qualität der Mitarbeiterführung bei Schaeffler stark von den jeweiligen Chefs abhängt.

> *P3: Entweder man hat jemanden, der einen fördert, oder man hat eben einen, der einen nicht fördert.*

> *P9: Und auch leider wenige Fälle, und zum Glück sind es wenige, von Leuten die sauer gefahren wurden. Die einfach aus Pech an den falschen Vorgesetzten geraten sind, sich immer aufgearbeitet haben, immer ihre Spezialistenebene weiterverfolgt haben, aber nie weiter gelassen wurden, weil an der falschen Stelle gesessen.*

Zudem wurde erwähnt, dass fehlende Möglichkeiten ein Grund sein können, Schaeffler zu verlassen und dass sich bei manchen Mitarbeitern Frust einstellt.

> *P8: […] das ist jetzt so gar nicht nur mein Feedback, das ist auch, was ich so momentan im Umfeld merke, weil da auch ein bisschen so Bewegung bei uns jetzt grad drin ist, wo der eine oder andere doch ziemlich frustriert auch ist. Wo er sagt: "Naja, eigentlich möchte ich mich weiterentwickeln", das trifft auch für mich... Aber ich erfahre ja noch nicht mal, wenn irgendwo was wäre. Und das ist natürlich dann schon schade.*

Auf der positiven Seite wiederum erklärten sowohl ein Mitarbeiter als auch ein Student, dass Schaeffler als „Sprungbrett“ dienen kann.

> *S2: […] je nachdem, wenn es der erste Arbeitgeber ist, ist es ja meistens üblich, dass man vielleicht nochmal wechselt, dass man da dann ein Sprungbrett nochmal nutzt. Weil man, weil Schaeffler ja wirklich auch eine bekannte Marke ist […]*

Ein Mitarbeiter äußerte sich positiv darüber, dass Schaeffler veränderungsscheuen Mitarbeitern auch die Möglichkeit zur Kontinuität bietet. Außerdem wurde von einem Studenten und einem Mitarbeiter positiv erwähnt, dass neben dem Aufstieg auf der Karriereleiter auch horizontale Wechsel im Unternehmen möglich sind.

> *S6: Man kann auch erst mal rumschauen, also man muss sich nicht gleich festlegen auf einen Beruf, in dem man dann 40 Jahre arbeitet, sage ich mal. Sondern dass man noch die Möglichkeit hat, sich einen Überblick zu verschaffen erst mal. Und selbst dann noch die Möglichkeit hat zu sagen, ich wechsel doch nochmal in eine andere Richtung.*

1.4.2 Ausbildungsprogramme und Karrieremöglichkeiten

Innerhalb des Aspekts "Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten“ stellen Ausbildungsprogramme und Berufseinstieg den zweitwichtigsten Themenbereich dar. Zwei Studenten äußerten sich ganz allgemein und positiv zu den Einstiegsmöglichkeiten, hier ein

Beispiel:

> *S4: […] auch die Einstiegsmöglichkeiten scheinen mir sehr interessant zu sein. Natürlich gerade für Leute mit technischem Hintergrund ziemlich attraktiv.*

Ein Mitarbeiter äußerte sich sehr positiv über die Qualität der Ausbildungsprogramme, die Schaeffler bietet.

> *P1: Ich finde es richtig gut die Ausbildung, die sie anbieten und auch die vielen Möglichkeiten, egal ob das jetzt gewerbliche Ausbildung ist oder kaufmännische Ausbildung, duales Studium. Also da haben Sie wirklich sehr, sehr gute Möglichkeiten auch. Also ich bin bei uns selbst die Azubi-Betreuerin, ich krieg das mit, was denen geboten wird. Mit Austausch mit anderen Werken und Projektwochen und die Art der Ausbildung, wie sie gehandhabt wird, da wird man gut vorbereitet auf das richtige Arbeitnehmerleben*

Zwei andere Mitarbeiter betonten, dass Schaeffler die Azubis am Ende ihrer Ausbildung stets übernimmt.

> *P2: Und zwar, wir haben alle Jahre immer, die Azubis unbefristet übernommen. Das ist ein absolutes herausragendes Merkmal für ein Industrieunternehmen. Das ist überhaupt keine Selbstverständlichkeit. Und selbst im Jahr der Krise hat Frau Schaeffler sich in der Betriebsversammlung vorne hingestellt und hat gesagt: "So, und die Azubis werden übernommen." Das sind so Sachen, die finden halt die Mitarbeiter auch toll. Finde ich auch toll.*

Zu diesem Zitat passt auch die Aussage eines weiteren Mitarbeiters, dass sich Schaeffler auch in schlechten Zeiten um den Nachwuchs kümmern. Ein weiteres Thema innerhalb des Aspekts „Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten“ sind Praktika. Ein Mitarbeiter und ein Student äußerten sich positiv über die Praktikumsangebote von Schaeffler.

> *S6: Und gerade dann auch die Möglichkeit, ein Praktikum, Auslandspraktikum. Also man hat sehr viele Möglichkeiten, auf verschiedenen Arten auch einzusteigen. Sowohl nach dem Studium, als auch während dem Studium schon mal ein bisschen reinschnuppern kann - und das ist, denke ich, auf jeden Fall immer positiv.*

Ein anderer Mitarbeiter betonte, wie ungemein wichtig Praktika sind, um neue Mitarbeiter für Schaeffler zu gewinnen.

> *P7: Also wenn wir den einmal hier haben, zum Praktikum zum Beispiel oder so, dann bleibt er. Das ist etwas, der Umgang untereinander. Und dass er es dann erlebt. Ich glaube, nur das ist es... Wir verlieren ihn immer, wenn wir ihn gar nicht herbringen. Also rein von der Papierform verlieren wir immer. Es ist definitiv, wenn der da war, und hat ein Praktikum hier gemacht, 70 Prozent der Praktikanten bleiben dann. Also, er muss es selber erleben. Sonst - Sie bringen es nicht rüber.*

Umso bedenklicher stimmt die Aussage eines Studenten, der berichtet, dass die Praktikumsangebote von Schaeffler nicht präsent genug seien.

> *S4: Also ich habe jetzt auf der Suche nach meinem letzten Praktikum von Schaeffler keine Stellenangebote gefunden in den gängigen Online-Jobbörsen. Da wird eben so ziemlich alles von Bosch überschwemmt. Von daher ist es da [=bei Bosch] vielleicht in dem Bereich gerade für Studenten nicht unbedingt attraktiver, aber einfach leichter da was zu finden.*

Ein Mitarbeiter und ein Student äußern sich zur Möglichkeit, Abschlussarbeiten bzw. eine berufsbegleitende Promotion bei Schaeffler durchzuführen.

> *P5: Eine berufsbegleitende Promotion ist bei einem Fahrzeughersteller prozentual an wesentlich weniger Stellen möglich als bei uns. Weil wir eben eine deutlich höhere Detailtiefe haben.*

Auch das Traineeprogramm von Schaeffler wurde von einem Studenten und einem Mitarbeiter erwähnt. Während der Student einen eher positiven Eindruck des Traineeprogramms hatte, war der Mitarbeiter zurückhaltender. Er berichtete zwar, dass die Trainees zügig im Unternehmen unterkommen, zweifelte jedoch an der Qualität des Programms selber.

> *P8: Also wenn ich mir hier die Trainees anschaue, dann haben die zwar ein Programm, das ist bestimmt auch nicht schlecht. Hat ein bisschen Azubi-Charakter, hat ein bisschen starken Azubi-Charakter. Hat einen internationalen Touch mit drin, das ist sicher für die Masse der spannendste Punkt dabei, dass sie halt mal drei, vier Monate ins Ausland dürfen. Aber es fehlt mir auch hier die Strategie für danach.*

> *S6: Ich denke, sie bieten mit Sicherheit viele Möglichkeiten. Also wie es auch andere inzwischen machen. Gerade mit diesem Trainee-Programm, auch verschiedene Trainee-Programme - je nachdem, in welche Richtung man nachher gehen will.*

1.4.3 Mitarbeiterförderung

Zum Thema Mitarbeiterförderung bei Schäffler äußerten sich sechs Personen – die Hälfte davon Studenten. Einerseits gab es etwas allgemeine Aussagen darüber, dass die Mitarbeiterförderung bei Schaeffler gut ist:

> *FR: Was macht Schaeffler konkret besser als […] ihr alter Arbeitgeber?*
> *P3: Also für mich jetzt die Mitarbeiterförderung.*

> *S5: Es ist halt ein Familienunternehmen und ich denke, dass Schaeffler […] schaut auch auf die Mitarbeiter und wird sicherlich auch die Mitarbeiter explizit und individuell auch fördern. Ja. Die Erfahrung habe ich jetzt zwar selber noch nicht gemacht, aber so kommt es rüber, ja.*

Noch mehr Aussagen gab es jedoch konkret dazu, dass Schaeffler die Weiterbildung unterstützt, hier zwei Beispiele.

> *S4: Ich habe gesehen, dass für, ja für Absolventen glaube ich sehr viele Angebote, was Weiterbildung und so weiter angeht, vorhanden sind.*

> *P9: Also jetzt mal mich als Beispiel genommen. Ich habe mich von einem ganz einfachen Industriekaufmann […] zum Spezialisten hochgearbeitet. Auch durch von Schaeffler initiierte Weiterbildungsmöglichkeiten.*

1.4.4 Grundlage der Karrieremöglichkeiten

Der am häufigsten genannte Grund, warum Schaeffler seinen Mitarbeitern so viele Karrieremöglichkeiten bieten kann, sind die vielen Bereiche innerhalb des Unternehmens. Vier Personen äußerten sich entsprechend, darunter auch ein Student.

> *P2: Wir haben viele unterschiedliche Sparten, wo man sich mehr oder weniger dann auch aussuchen kann, in welchem Bereich möchte ich gerne arbeiten. Ist das jetzt grob gesagt Industrie, ist es Automotive, ist es Raumfahrt. Gehe ich mehr in die Konstruktion, gehe ich mehr in die Entwicklung. Will ich in die Produktion, möchte ich in irgendwelchen Forschungsbereichen arbeiten? Also da haben wir halt eine sehr große Auswahl.*

> *P9: Was ihn [=den Arbeitgeber Schaeffler] gut macht, ist das breite Angebot an Einsatzmöglichkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten. Also man kann hier vom ganz normalen Kaufmann, Sachbearbeitung, Controlling bis hin zum Entwicklungsingenieur alles machen und das auch in unterschiedlichen Sparten. Von Industrie über Aerospace, Automobil, dann haben wir das neue Feld E-Mobilität. Also es sind ganz, ganz unterschiedliche Aufgabenbereiche und man kann auch springen, von Sparte zu Sparte.*

Zudem wurde erwähnt, dass auch die Größe des Zentralbereichs sowie die große Internationalität Karrieremöglichkeiten schaffen. Ein Mitarbeiter berichtete über die erhebliche Bedeutung, die das Unternehmenswachstum spielt, wenn es darum geht, Karrieremöglichkeiten zu bieten. Darum sah er im verlangsamten Wachstum der Firma auch eine große Gefahr:

> *FR: Also die Karrieremöglichkeiten sind intern auch einfach sehr gut.*
> *P7: […] Durch das Wachstum auch. Also für uns wäre tödlich jetzt, wenn wir nicht mehr wachsen. Das ist ja eine ganz große Gefahr. Weil wir lauter so Leute haben, die wollen was erreichen. Und wenn man jetzt nicht mehr wächst, können wir nicht umgehen. Wir wachsen dieses Jahr bloß um vier Prozent.*
> *FR: Naja...*
> *P7: Ja, Katastrophe. Plan ist zehn. Und wenn wir nur vier Prozent Wachstum, geht es nicht so recht vorwärts. Und dann haben wir keine Mechanismen, wie halten wir die Leute ruhig. Wenn man zehn Prozent wächst, dann hat man wieder sieben Prozent*

mehr Mitarbeiter, oder sechs Prozent. Dann haben wir wieder neue Werke, dann haben wir wieder neue Werksleiter, dann haben wir wieder das, das, das, neue Produktlinienleiter... Die kommen alle von intern. Wenn jetzt das nicht erfolgt, dann bin ich mal gespannt. Dann kriegen wir eher ein seriöses Problem, weil wir nicht gewohnt sind, nicht erfolgreich zu sein. Und erfolgreich heißt bei uns immer zehn Prozent Wachstum. Das ist kritisch bei uns.

2 Die Markentonalität der Arbeitgebermarke Schaeffler

Die Markentonalität beschreibt Antworten auf die Frage „Wie biete ich an?“ (vgl. Esch et al. 2005a, S. 121). Der Aspekt Unternehmenskultur enthält zahlreiche Themen, darum wundert es nicht, dass dieser Aspekt im Rahmen der Befragung zu Schaeffler innerhalb des Elements Markentonalität am häufigsten angesprochen wurde. Er scheint die Markentonalität der Arbeitgebermarke Schaeffler also am meisten zu prägen. Es folgen die Charakteristika des Unternehmens, dann die Charakteristika der Mitarbeiterschaft. Eine Sonderrolle nehmen die persönlichen Erfahrungen ein, die man bereits mit dem Unternehmen gesammelt hat. Im Folgenden werden die einzelnen Aspekte dieses Elements detailliert beschrieben.

2.1 Unternehmenskultur

Unter den Aussagen zur Unternehmenskultur von Schaeffler gab es besonders viele zum Wohlfühlfaktor bei Schaeffler, zur Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen Schaeffler und auch zur Verbundenheit vom Unternehmen Schaeffler mit seinen Mitarbeitern. Als erstes wird der Wohlfühlfaktor betrachtet.

2.1.1 Wohlfühlfaktor

Insgesamt äußerten sich sieben von zehn Mitarbeitern spontan zu diesem Thema, fast alle Kommentare waren positiv. Fünf sprachen explizit davon, dass sie sich „wohlfühlen“ – hier zwei Beispiele.

P3: Für mich als Arbeitnehmer, finde ich, macht Schaeffler sehr viel gut, weil ich fühle mich wohl.

P1: Also, man fühlt sich wohl.

Darüber hinaus berichteten Mitarbeiter, dass sie sich bei Schaeffler gut aufgehoben fühlen, dass sie froh sind, bei Schaeffler zu sein, und dass die Mitarbeiter im Allgemeinen zufrieden sind – hier ein Beispiel.

P1: Ich wollte anfangs nie zum Schaeffler, weil ich in der Schule immer dachte, da geht jeder Vollidiot hin. Aber ich bin letztendlich sehr, sehr froh, dass ich da bin.

Drei Mitarbeiter sprachen auch die positive Arbeitsatmosphäre bzw. das positive Arbeitsklima an.

> *P5: Es ist ein unheimlich positives Arbeitsklima.*

> *P2: Und dass es eben eine angenehme Arbeitsatmosphäre gibt. Und das hoffen wir, den Bewerbern zu vermitteln. Und ich glaube auch, dass Schaeffler so ein bisschen was auch an Wärme ausstrahlt.*

2.1.2 Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen

Das nächste Thema, das innerhalb des Aspekts Unternehmenskultur betrachtet wird, ist die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Zu diesem Thema äußerten sich sogar acht von zehn Mitarbeitern, alle Kommentare waren positiv. Eine emotionale Bindung der Mitarbeiter an Schaeffler wurde von vier Personen beschrieben, hier zwei Beispiele.

> *P6: Und da ist eine sehr hohe Identifikation da, die wahrscheinlich natürlich auch durch die Krisen in der Vergangenheit nochmal gestärkt worden ist.*

> *P5: Die Frage, was Schaeffler gut macht: Auf jeden Fall, es wird eine Mitarbeiterbindung erzeugt.*

Zwei Mitarbeiter erwähnten zudem, dass die Mitarbeiter mit „Herz“ oder „Leidenschaft“ für Schaeffler arbeiten.

> *P1: Dass viele mit Herz auch dabei sind, also denen das wichtig ist, was hier passiert.*

> *P9: Also man sieht bei sehr vielen Arbeitnehmern, dass sie das aus Idealismus machen, aus Leidenschaft, aus der Liebe zum Job und dem Produkt. Auch wenn das Produkt größtenteils unsexy ist - wurde mir so bestätigt von außen. Aber ich mache auch meinen Job aus Leidenschaft und jetzt nicht nur, weil ich wegen dem Geld hier arbeiten möchte. Und das merkt man hier an ganz vielen Stellen, dass da eine enorme Leidenschaft dahinter ist, das voranzutreiben.*

Einen zunächst etwas erstaunlichen Punkt sprachen drei Mitarbeiter an: Offenbar kommt es vor, dass selbst Mitarbeiter, die Schaeffler verlassen haben, später wieder zurückkehren.

> *P2: Es gibt aber auch immer wieder Fälle, wo die Leute dann wieder hier anklopfen. Auch das kommt vor.*

> *P5: Und es […] muss wohl relativ viele Fälle geben, dass die Leute auch zurückkommen.*

Das Wir-Gefühl bei Schaeffler wurde ebenfalls angesprochen. Eine Person fand jedoch, dass diese Zeit mittlerweile der Vergangenheit angehört.

P3: Ja gut, richtig gut habe ich vor allem gemerkt in der Krise, 2008 und 9, wo auch Frau Schaeffler sehr engagiert war. Und wo man einfach auch ein sehr starkes, gemeinsames Gefühl hatte. Trotz der Unternehmensgröße. Das fand ich sehr gut.

P8: Ja, das reine Familienunternehmen habe ich gar nicht mehr so kennengelernt. Also das, von dem alle erzählen, „Wir sind hier eine große Familie", das war ein Stück weit noch vor meiner Zeit.

Zwei andere erwähnten die große Loyalität der Mitarbeiter.

P2: Da ist auch eine sehr hohe Verbundenheit zu erkennen. Und ich glaube, das merken neue Bewerber, wenn sie in die Bereiche mitgehen, wenn sie mit den Vorgesetzten sprechen, dass da auch grundsätzlich eine große Loyalität da ist.

2.1.3 Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen

Die Verbundenheit der Mitarbeiter mit Schaeffler wird durch drei Themenbereiche bestimmt. Ein Themenbereich ist die Bedeutung des Einzelnen, zu dem sich vier Mitarbeiter äußerten. Alle berichteten, dass es bei Schaeffler nicht so anonym zugeht wie in anderen Unternehmen bzw. dass die Mitarbeiter keine „Nummer" sind. Hier zwei Beispielaussagen.

P4: Also das habe ich jetzt vielfach gehört von Leuten, die sich jetzt bewusst für Schaeffler entschieden haben. Die haben das Gefühl bekommen, das ist eine Bindung zwischen mir und dem Unternehmen, ich bin nicht nur die Nummer, die ich zum Beispiel bei einem Siemens wäre.

P10: Wie gesagt, man ist keine Nummer, sondern man kennt sich, man kann sich einen Namen machen. Kann sich hocharbeiten.

Eine dieser Personen sah diesen Punkt jedoch in Gefahr:

P4: Weil es mittlerweile auch mehr und mehr anonymer wird. Das heißt also, die Möglichkeiten, aktiv was zu beeinflussen, in Strategien und Entscheidungen mit eingebunden zu werden, das wird weniger.

Ein Mitarbeiter beschrieb auch das gute Gefühl, einen Beitrag für die Firma leisten zu können:

P1: Also dieses Gefühl, ein kleines Rädchen in einer großen Firma zu sein, ist schon... Also es ist zwar nur ein kleines Rädchen, aber es ist gut.

Ein weiterer Themenbereich innerhalb des Aspekts „Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen" ist, dass das Unternehmen diese Verbundenheit demonstriert. Drei Personen berichteten über dieses Thema. Sie erwähnten Weihnachtsgeschenke für die Mitarbeiter, Gratulation an Geburtstagen, Jubilarfeiern sowie die Rentnerweihnachtsfeier. Hier zwei Beispiele.

P10: Ja, und wir kümmern uns eigentlich bis zum Schluss um die Mitarbeiter oder es wird um einen gekümmert. Die Rentner zum Beispiel: Es gibt jedes Jahr eine Seniorenweihnachtsfeier. Ja, das mag man halt.

P2: Also zum Beispiel, dass wir bei runden Geburtstagen, wie zum Beispiel dem Fünfzigsten, persönlich an den Arbeitsplatz der Mitarbeiter gehen und ihnen gratulieren, ein Geschenk mitbringen.

Der dritte Themenbereich innerhalb dieses Aspekts ist das Vertrauen. Ein Mitarbeiter erzählte etwa, dass die Unternehmensführung ihrer Mannschaft vertraut.

P5: Also ich habe gesagt bekommen, zehn Stellen kannst Du machen was Du willst. Dann habe ich auch gemacht, was ich will. Bis hin zu einer Kündigung in der Probezeit, wo ich auch nicht gesagt habe: "Soll ich jetzt oder soll ich nicht?" Ich habe es für mich entschieden. Da habe ich schon als Führungskraft auch entsprechende Befugnis oder Kompetenz, das zu entscheiden.

Ein anderer Mitarbeiter berichtete umgekehrt über das Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmensführung.

P9: Ja, man vertraut hier in die Familie, in das Unternehmen. Also es wird nicht jeder Vorstandsbeschluss gleich in Frage gestellt. Manchmal sagt man "Hm, ja gut, die werden schon wissen, was sie tun." Also man hat hier tatsächlich noch Vertrauen in die Führungsebene und in die Familie.

Deutlich später im Verlauf des Gesprächs erwähnte derselbe Mitarbeiter jedoch, dass dieses Vertrauen mittlerweile etwas gestört ist.

P9: Aber seit dieser Conti-Geschichte sind die Leute sensibler geworden, was so kleinere Einbrüche auch angeht. Und haben dann immer gleich so: "Kommt jetzt wieder die Kurzarbeit?" Also von daher ist da so eine... Seitdem ist das Verhältnis ein bisschen gestört und die Leute sind ängstlicher geworden.

2.1.4 Art der Zusammenarbeit

Die Art und Weise, wie die Schaeffler-Mitarbeiter zusammenarbeiten, wird durch zwei Themenbereiche beschrieben: Das starke Miteinander und die familiäre Zusammenarbeit. Vier Mitarbeiter beschreiben Schaeffler als familiär, hier zwei Beispiele.

P2: Und, ja, wenn man dann eine Weile hier ist, also man kennt sich halt, man kennt auch relativ viele Leute und es ist im Rahmen eines Großbetriebes doch relativ familiär. Das ist schon schön.

P1: Schaeffler ist innovativ, modern, familiär.

Zwei Mitarbeiter beschreiben den starken Zusammenhalt der Schaeffler-Mitarbeiter.

P9: Steht ja auch überall: Gemeinsam Zukunft bewegen bei Schaeffler und so. Also gemeinsam wird schon sehr groß geschrieben.

P6: Aber ich kann nur sagen, dass die Mitarbeiter das eigentlich richtig gut machen und einen da wirklich bei der Hand nehmen. Also das ist in der Form, auf einer kleinsten Ebene, immer noch ein Familienunternehmen.
FR: Liegt das daran, dass die Mitarbeiter besonders gut sind, oder besonders nett sind?
P6: Nein, sie haben es ja auch schon erfahren.

2.1.5 Soziale Verantwortung des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern

Zur sozialen Verantwortung von Schaeffler gegenüber seinen Mitarbeitern äußerten sich neben vier Mitarbeitern auch zwei Studenten. Die beiden Studenten sowie zwei Mitarbeiter sind der Meinung, dass Schaeffler im Allgemeinen gut mit den Mitarbeitern umgeht, hier zwei Beispiele.

S6: Ich denke, beide [=Schaeffler und Bosch] bemühen sich, oder sagen wir mal, bemühen sich sehr um gute Mitarbeiter und behandeln die dann auch dementsprechend.

P2: Und das spricht sich auch rum, wie man mit Leuten umgeht. Und wie man seine Mitarbeiter langfristig auch behandelt. Ich glaube schon, dass wir da eine sehr hohe Anerkennung haben.

Ein Mitarbeiter macht sich viele Gedanken darüber, ob die Firma Schaeffler hinter ihren Mitarbeitern steht. Während er dies am Anfang des Gesprächs noch behauptet, ist er sich dessen im weiteren Verlauf des Gesprächs nicht mehr sicher.

FR: Sie haben das loyal erwähnt […] was meinen Sie da?
P1: Naja, also, dass die Firma immer hinter einem steht.

P1: Weil es Fälle gibt, wo Personen nicht so davon überzeugt sind, dass die Firma hinter einem steht. In der Vergangenheit aber...das also noch anders der Fall war. Also ich denke, viele haben die Erfahrung gemacht, dass die Firma hinter einem steht. Aber mit der aktuellen Entwicklung weiß man halt nicht, ob das immer noch so in der Zukunft sein wird.

Ein anderer Mitarbeiter berichtet dagegen wieder ganz positiv anhand eines konkreten Beispiels, dass Schaeffler die Mitarbeiter teilweise auch bei privaten Problemen unterstützt.

P2: Ich habe zum Beispiel mal einen Mitarbeiter gehabt, der hatte von heute auf morgen ein Problem, dass seiner Frau das Sorgerecht entzogen wurde und die drei Kinder hätten im Prinzip zum Jugendamt gemusst. Wir haben denen innerhalb von einem Tag einen Krippenplatz verschafft und ihm einen Teilzeitplatz gegeben. Dann konnte er die Kinderbetreuung bekommen und war dann beim Jugendamt sozusagen wieder hoffähig. So, und das sind so Sachen, das wird halt hier gemacht.

2.1.6 Mitarbeiterengagement

Über das Engagement und die Einsatzbereitschaft der Schaeffler-Mitarbeiter äußerten sich nur zwei Personen. Während eine Person den Schaeffler-Mitarbeitern eine besonders hohe Leistungsbereitschaft beschied, meinte die andere Person, dass eben diese überdurchschnittlich hohe Leistungsbereitschaft mittlerweile abnehmen würde.

> *P8: Also ich könnte mir gut vorstellen, dass genau ob dieser Sicherheit und ob dieser "Na, da beim Schaeffler passiert mir nicht so viel", dass da die Leistungsbereitschaft noch einen Tick höher ist, auch mal nicht unbedingt nur auf die Zeit und aufs Geld zu schauen, um dem Unternehmen was Gutes zu tun. Also es ist schon nochmal so, ja, "Das mache ich hier für den Schaeffler". Also das ist nichts Abstraktes, sondern das ist tatsächlich was Personifiziertes und für eine Person setze ich mich doch eher nochmal anders ein, als ich jetzt für eine abstrakte Hülle mich einsetze.*

> *P1: Also das hat sich so ein bisschen gewandelt, dass man nicht mehr alles dafür tut für diese Firma. Also ich habe jetzt nur meinen Vater im Kopf, der wirklich von früh bis spät gearbeitet hat und da auch teilweise Wochenenden dafür geopfert hat. Ist jetzt halt bei den Kollegen, die ich im Kreis habe, zwar schon auch, die geben alles, aber nicht mehr so im Umfang wie früher.*

2.1.7 Werte und Vision der Arbeitgebermarke

Zu den Werten und der Vision bei Schaeffler äußern sich drei Personen. Eine Person beschreibt die Vision explizit:

> *P9: […] unser Slogan ist ja "Together we move the world." Das ist auch die Vision sozusagen.*

Eine andere Person spricht über die Werte von Schaeffler – und dass diese Werte international nicht einheitlich sind.

> *P7: Das sind unsere vier Werte, die wir Momentan gerade haben. Also wo wir gerade in der Diskussion sind. Die sind noch nicht verabschiedet […] Teamgeist, Begeisterung, Verantwortung, […] Präzision.*

> *P7: Ein Jahr lang haben wir Werte untersucht im Unternehmen und sagen, auf welche Werte können wir uns festlegen. Ich glaube, dass es ein differenziertes Bild ist von Schaeffler. Noch. Weil Schaeffler sehr heterogen aufgebaut ist mit diesen 180 Standorten. Je nach Zielgebiet wird Schaeffler unterschiedlich wahrgenommen werden.*

Von zwei Personen wurde die Tatsache angesprochen, dass es Schaeffler teilweise noch zu wenig gelingt, Vision, Mission bzw. Leitsätze zu vermitteln.

> *P6: Aber wie gesagt, die Vision und was man da, wohin man gehen will, das müsste man ein bisschen deutlicher kommunizieren.*

P7: Zu wenig Struktur. Absolut richtig. Zu wenig Systematik und Vision, Mission, Strategie, Ziel. Das ist also so, ach, ich komme da nicht klar.

2.2 Charakteristika des Unternehmens

Bei der Beschreibung der Charakteristika des Unternehmens Schaeffler dominieren mit großem Abstand Aussagen rund um das Thema Innovation. Sieben Mitarbeiter sowie ein Student äußern sich über dieses Thema, hier zwei Beispiele:

S5: Innovativ, interessant. Technisch anspruchsvoll. Ja.

P10: Also was uns auszeichnet ist eine hohe Innovationskraft und Innovationsfähigkeit.

Ein Mitarbeiter lobt, dass sich Schaeffler auch mal in einen ganz neuen Bereich wagt.

P5: Wenn man sagt, Schaeffler ist eigentlich ein Unternehmen, im Moment steht das für Wälzlager, Kupplungsscheiben, Kleinkram. Wenn man dann sagt, dieses Unternehmen nimmt es sich vor, ein komplettes Antriebsaggregat für ein Fahrzeug zu liefern, das ist natürlich mehr als ein Quantensprung, den wir hier vor uns haben. Und das zu finanzieren, zu sagen: "Ja, wir glauben an die Mannschaft." Das ist ja auch ein Zeichen an die Mitarbeiter.

Ebenfalls erwähnt wird die hohe Anzahl von Patentanmeldungen von Schaeffler.

P2: Wenn man weiß, ok, bei Patentanmeldungen sind wir die Nummer vier in Deutschland. Das ist einfach geil.

Neben dem dominierenden Charakterzug „innovativ“ wird Schaeffler aber natürlich auch noch mit anderen Charakteristika beschrieben. Mehrfach angesprochen wurden bspw. die mangelnden Strukturen und dass manches ein wenig chaotisch abläuft.

P3: […] das Unternehmen an sich ist gewachsen. Aber die Strukturen sind noch ein bisschen wie vor acht, zehn Jahren. Und das macht es zum Teil schwierig und sehr chaotisch.

P6: Es ist nicht einfach für einen neuen Mitarbeiter, die Struktur von Schaeffler zu verstehen. Und das ist aber auch etwas, was selbst längere Mitarbeiter halt eigentlich auch schon kommunizieren. Dass das nicht so einfach nachzuvollziehen ist. Das muss man eben wirklich lernen. Aber gut, ist ein sehr großes Unternehmen, insofern, klar.

Zwei Mitarbeiter und ein Student nennen auch „Tradition“ in Verbindung mit Schaeffler.

S2: Also für mich ist Schaeffler, hat das eine längere Tradition [als SKF].

FR: [Ich würde jetzt gern wissen,], was Sie mit der Arbeitgebermarke Schaeffler verbinden.
[…] P1: Traditionsbewusst.

Eng damit verbunden ist die Aussage von zwei Studenten, dass es Schaeffler schon lange gibt bzw. auch noch lange geben wird.

> *S3: Ja, dass es halt ein gestandenes Unternehmen ist, wo halt auch Größe hat, sage ich mal, und wo halt jetzt kein Unternehmen ist, wo halt, wo es nicht feststeht, ob die halt in zehn Jahren noch produzieren.*

> *S2: Schaeffler gibt es ja schon lange, gerade durch diese Zusammenschlüsse mit INA und so weiter.*

Zwei Mitarbeiter nennen Schaeffler auch modern, schränken diese Aussage aber beide gleich wieder ein.

> *P2: Eine gute Mischung aus Tradition und Moderne.*

> *P1: Doch auch modern. Manchmal auch nicht. Hm das ist jetzt sehr spontan.*

Schaeffler wird zudem als hemdsärmelig und konservativ beschrieben. Ein Mitarbeiter sagte, Schaeffler fehle der Coolness-Faktor. Positiv dagegen ist die Assoziation zum Thema Qualität von einem Mitarbeiter und einem Studenten.

> *P10: Und Qualität. Ja, dieses Qualitätsbewusste ist auch etwas, was uns auszeichnet.*

> S2: *Also für mich ist Schaeffler, hat das eine längere Tradition [als SKF]. Von dem her würde ich da jetzt erst mal mehr Qualität assoziieren.*

2.3 Charakteristika der Mitarbeiterschaft

Im Rahmen der Beschreibung der Mitarbeiterschaft von Schaeffler wurde am häufigsten angesprochen, dass bei vielen aktuellen Mitarbeitern auch Familienmitglieder bei Schaeffler arbeiten bzw. gearbeitet haben. Fünf Mitarbeiter äußerten sich zu diesem Thema – hier zwei Beispiele:

> *P1: Also ich glaube, dass viele anfangen, weil halt der Papa da arbeitet und der Onkel und die Tante und die Freundin.*

> *P9: Familie für mich auch dadurch, dass ich selbst in der dritten Generation jetzt hier schon arbeite. Ja und auch, wenn man sich hier umsieht. Es ist selten ein Mitarbeiter, der der einzige aus seiner Familie bei Schaeffler ist.*

Eine Person erwähnt, dass sich diese Situation ändert:

> *P9: Weil dadurch, dass wir so schnell gewachsen sind, kommen immer mehr von extern rein, sage ich jetzt mal, die eben keine Familienmitglieder oder keine so langjährige Tradition haben.*

Damit spricht diese Person auch die Kluft zwischen der „alten“ und der „neuen“ Belegschaft an, die zwei andere Mitarbeiter ebenfalls beschreiben.

> *P3: Man bekommt das sehr schnell raus, wer seit längerer Zeit da ist, und wer neu nachgekommen ist. Da gibt es durchaus Unterschiede. Weil gerade die, die Älteren, oder die alte Belegschaft, das sind noch so die Ur-Franken, die dann eben mit den Systemen oder den neueren Technologien noch nicht so vertraut sind. Auch die mit Englisch nicht ganz so up to date sind. Und ja, die neueren, die nachkommen, sind dann doch überwiegend einfach auch Leute mit Studium.*

Auf der positiven Seite steht dagegen wieder die lange Firmenzugehörigkeit vieler Mitarbeiter, die mehrfach angesprochen wurde.

> *P10: Also man muss auch sagen, dass unsere Mitarbeiter hier ziemlich lange arbeiten. Also die Fluktuation ist relativ gering. Ich glaube, das spricht sich auch rum, dass wenn man hier mal ist, dann bleibt man auch ein paar Jahre.*

> *P1: Also, dass ich 16 Jahre in der gleichen Position bin oder an der gleichen Stelle, spricht für meinen Job.*

Ein anderer Mitarbeiter beschreibt, dass die Mitarbeiter, die die ersten zwei bis drei Jahre hinter sich gebracht haben, in der Regel dann sehr lange bleiben. Ein anderer berichtet, dass eine seiner Mitarbeiterinnen schon im Schaeffler-Kindergarten war. Auch diese beiden Aussagen unterstreichen die langfristige Bindung der Mitarbeiter an die Firma. Ein Mitarbeiter betont, dass die langjährige Firmenzugehörigkeit auch auf der Führungsebene zu beobachten ist:

> *P7: Aber[...] sieht man es ja auch [...] an der gesamten Geschäftsleitung, da fängt es ja schon an. Geißinger ist jetzt 14 Jahre hier. Also auch als CEO, wo normalerweise so eine Halbwertszeit von drei, vier Jahren ist... Man hat Kontinuität von oben runter.*[45]

Ein anderes Thema ist die Herkunft der Mitarbeiter: Viele kommen aus der Region um den Schaeffler-Standort herum. Vier Mitarbeiter erwähnen diese Tatsache.

> *P9: Wobei wir 60, 65 Prozent aus den Regionen um die Standorte rum einstellen.*

> *P2: Also viele Menschen hier, ich sag jetzt mal, da kann man jetzt viel über Arbeitgebermarke sprechen, vielen wollen eben auch in der Region arbeiten. Und da ist es manchen vielleicht auch egal, ob sie bei Siemens oder bei Schaeffler arbeiten.*

---

[45] Im Herbst 2013, rund zehn Monate nach der Aufzeichung des Interviews, verliess Jürgen Geißinger die Firma jedoch. Er war rund 15 Jahre bei Schaeffler (vgl. Köhn 04.10.2013).

Über ihre Kollegen berichten zwei Mitarbeiter, dass sie schlaue Köpfe hätten. Zwei andere Befragte – darunter ein Student – erwähnen, dass die Mitarbeiter von Schaeffler gute Kollegen bzw. nett seien.

> *P2: Wenn man sich vorstellt, dass wir mit unseren Mitarbeitern hier unter den Top vier der Patentanmeldungen in Deutschland sind, dann ist das schon eine Nummer. Also hinter so Firmen wie Bosch, Siemens und Daimler die Nummer vier zu sein in Deutschland, das zeigt eigentlich schon, dass wir ziemlich aufgeweckte Bürschchen in unseren Reihen haben. Sonst wären wir auch nicht so gut in dem, was wir tun.*
>
> *FR: Warum fühlen Sie sich wohl?*
> *P3: Zum einen, weil ich gute Kollegen habe, mit denen ich mich gut verstehe […]*

Ein Mitarbeiter erwähnt zudem, Schaeffler sei teilweise etwas männerlastig.

> *P3: Also die Sachbearbeiterstellen [in unserer Abteilung], die sind durchweg mit Frauen besetzt. Aber wenn es dann wirklich auch um Stellen geht, die auch sehr viel Reisebereitschaft und Entscheidungen und sonst was mit sich ziehen, ist es dann doch sehr männerlastig. Also fast zu 99 Prozent. Liegt aber sicherlich bei uns [in der Abteilung] auch daran, dass wir mit Indien, Korea und sonst was zu tun haben.*

2.4 Persönliche Erfahrungen mit der Arbeitgebermarke

Natürlich beruhen fast sämtliche Aussagen der Schaeffler-Mitarbeiter über ihren Arbeitgeber auf eigenen Erfahrungen. Aus diesem Grund konzentriert sich die Auswertung dieses Punktes auf die Aussagen über potenzielle Mitarbeiter bzw. Aussagen der potenziellen Mitarbeiter selbst. Deren bisheriger Kontakt mit der Arbeitgebermarke Schaeffler war natürlich limitiert – weshalb diesen wenigen Kontaktpunkten eine prägende Bedeutung zukommt. Alle Aussagen der Befragten zu den bisherigen Erfahrungen mit Schaeffler waren positiv. Ein Mitarbeiter betonte überdies, wie wichtig es ist, den Studenten Schaeffler bspw. in einem Praktikum näher zu bringen.

> *P7: Es ist definitiv, wenn der da war, und hat ein Praktikum hier gemacht, 70 Prozent der Praktikanten bleiben dann.*
>
> *S3: Dadurch, dass ich halt jetzt durch [meinen Arbeitgeber] halt auch Schaeffler kennengelernt habe und eigentlich so einen ganz guten Eindruck auf mich macht.*
>
> *S6: Wir arbeiten im Studium mit dem Schaeffler Lager-Katalog. Da haben wir es dann zum ersten Mal gehört und dadurch beschäftigt man sich natürlich auch mehr mit den Produkten dann davon. Wenn wir in Konstruktionslehre irgendwelche Aufgaben haben, müssen Kugellager verbauen, dann nehmen wir natürlich die von Schaeffler, weil wir den Katalog haben. Und dadurch haben wir uns jetzt natürlich hier [auf der Messe] dann auch dafür interessiert auch ein bisschen.*
>
> *S4: Aber hat auf mich einen sehr positiven Eindruck jetzt gemacht am [Messe-] Stand.*

3 Die Markeneigenschaften der Arbeitgebermarke Schaeffler

Die Markeneigenschaften beschreiben, wie der Name schon sagt, die Eigenschaften einer Marke (vgl. Esch et al. 2005a, S. 121). Bei der Befragung zur Arbeitgebermarke Schaeffler wurde die Organisation des Unternehmens mit Abstand am häufigsten angesprochen, gefolgt von den Produkten. Es folgten Aussagen zum Standort, zur Strategie und zur Geschäfts- und Finanzsituation. Am wenigsten äußerten sich die Befragten in diesem Zusammenhang über die Branche. Nachfolgend werden die einzelnen Aspekte der Markeneigenschaften der Arbeitgebermarke Schaeffler detailliert beschrieben.

3.1 Organisation

3.1.1 Eigentümerstruktur

Innerhalb des Aspekts „Organisation“ dominierten klar die Aussagen zur Eigentümerstruktur von Schaeffler. Der Grund liegt auf der Hand: Schaeffler wird häufig als Familienunternehmen beschrieben, sämtliche befragten Mitarbeiter äußerten sich spontan zu diesem Thema. Am häufigsten wird einfach erwähnt, dass Schaeffler familiengeführt bzw. ein Familienunternehmen ist. Auch ein Student erwähnt dies. Nachfolgend zwei Beispiele für entsprechende Aussagen.

> *P10: Ja, bei uns steht dieses Familienunternehmen noch im Vordergrund, ich glaube, das schätzen viele.*

> *P7: Und dann, wenn wir dann mal uns hier in der Gegend unterhalten, dann sind wir sehr geprägt vom Familienunternehmen, von der Familie Schaeffler.*

Drei Mitarbeiter erwähnen allerdings auch, dass sich Schaeffler fortbewegt vom Familienunternehmen, hin zu einem Großkonzern.

> *P8: Ja das reine Familienunternehmen habe ich gar nicht mehr so kennengelernt.*

> *P6: Also grundsätzlich ist Schaeffler ein sehr spannendes Unternehmen als Arbeitgebermarke, weil es gerade auf dem Weg ist vom Familienunternehmen zu einem… Es ist ja eigentlich schon ein Global Player. Aber die Struktur, die verändert sich gerade enorm.*

Trotz dieser Tatsache ist die Familie den Aussagen einzelner Mitarbeiter zufolge noch immer im Hintergrund. Sie ist anerkannt bei den Mitarbeitern und genießt das Vertrauen der Belegschaft.

P2: Ja, gut, vor dem Hintergrund, dass da auch jemand mit seinem Namen dahintersteht und auch für die Firma geradesteht, das wird schon sehr positiv wahrgenommen.

P2: Die Familie Schaeffler hat eine sehr hohe Anerkennung in der Mitarbeiterschaft.

P9: Also man hat hier tatsächlich noch Vertrauen in die Führungsebene und in die Familie.

Die Tatsache, dass man die Inhaber der Firma kennt, also der persönliche Kontakt zur Familie Schaeffler, wurde ebenfalls angesprochen.

P5: Die Frage, was Schaeffler gut macht: Auf jeden Fall, es wird eine Mitarbeiterbindung erzeugt. Auch darüber, dass man eigentlich schnell auch, wenn man es möchte, gesehen wird. Dass man auch, ja, eine Möglichkeit hat, auch mal mit dem Herrn Schaeffler oder Frau Schaeffler irgendwo ein paar Worte zu wechseln. Selbst wenn es bei der IAA nebenher ist. Aber dass es heißt: "Sie habe ich noch nicht gesehen, wo kommen Sie denn her?" Das ist schon was, was positiv auffällt.

P1: Also ich weiß, für wen ich arbeite.

Ein Mitarbeiter erwähnte zudem, dass die Mitarbeiter zu einer höheren Leistung bereit sind, wenn sie für eine konkrete Person arbeiten.

P9: Also es ist schon nochmal so, ja, "Das mache ich hier für den Schaeffler". Also das ist nichts Abstraktes, sondern das ist tatsächlich was Personifiziertes und für eine Person setze ich mich doch eher nochmal anders ein, als ich jetzt für eine abstrakte Hülle mich einsetze.

Frau Schaeffler wurde von vier Personen angesprochen. Den Aussagen zufolge ist sie eine präsente Persönlichkeit und eine Identifikationsfigur für die Mitarbeiter. Erwähnt wurde auch Ihr Engagement im Rahmen der letzten Krise.

P9: Frau Schaeffler ist schon noch eine sehr präsente Persönlichkeit, gerade hier am Standort in Herzogenaurach.

P3: […] in der Krise, 2008 und 9, wo auch Frau Schaeffler sehr engagiert war.

P6: Auch, wenn [Frau Schaeffler eine] […] sehr gute Identifikationsfigur halt einfach ist. Und das auch eigentlich gern gesehen wird. Auch, wenn es die Presse manchmal anders darstellen will – aber sie schaffen das nicht. Und das finde ich gut.

Drei Mitarbeiter erwähnen zudem die emotionale Bindung der Belegschaft an die Familie Schaeffler.

P8: Das kommt vom alten Schaeffler. Dass der... der hat auch das Wir-Gefühl gestärkt. Das war so einer, der hat den Mitarbeitern klargemacht: "Wir sind eine Familie". Und entsprechend wurde das auch für die Familie gelebt.

> *P9: Und da, die Loyalität ist enorm zu spüren, wenn... Als die Presse [Frau Schaeffler] zerrissen hat, hier hat man kein schlechtes Wort gehört. Also da waren die Mitarbeiter komplett geschlossen hinter der Familie gestanden. Und das, ja, da wäre auch jeder bereit gewesen, aus der eigenen Tasche was zu spenden in dem Moment, wäre es erlaubt gewesen. Also und das, das ist eben das, was Familie und Loyalität hier so auszeichnet.*

Nur eine Person erwähnt – nach diversen Aussagen zur Familie Schaeffler – dass diese für den Arbeitsalltag eigentlich keine Rolle spielt.

> *P6: Für den eigenen Arbeitsalltag merkt man... also kann ich nicht sagen, dass ich da irgendetwas von bemerke.*

Neben diesen zahlreichen Aussagen rund um das Thema Familienunternehmen äußerte sich nur eine Person zum Börsengang von Schaeffler – auf eindeutig negative Weise.

> *P8: Und ich glaube, der Masse wäre es lieber, die Frau Schaeffler hätte das Unternehmen, als dass das dann irgendwann mal anonym an der Börse ist. Also ich glaube, das ist der Masse eher suspekt. Weil gerade auch Kapitalmarkt ja negativ belegt ist. Also, so der Shareholder Value und so weiter.*

3.1.2 Unternehmensgröße

Innerhalb des Aspekts „Organisation“ wurde das Thema „Unternehmensgröße“ am zweithäufigsten angesprochen. Sieben Mitarbeiter sowie vier Studenten äußern sich zu diesem Thema. Das Thema scheint die Arbeitgebermarke Schaeffler aus Sicht beider Gruppen also stark zu prägen. Die meisten Aussagen beschreiben Schaeffler weitestgehend neutral als großes Unternehmen, nachfolgend zwei Beispiele.

> *P2: Ein aus einem Familienbetrieb gewachsener Großkonzern, wo eben doch noch vieles ein bisschen anders tickt als in einer reinen Aktiengesellschaft.*

> *S1: […] und es ist auch ein großes Unternehmen.*

Einige Aussagen werten die erhebliche Größe von Schaeffler jedoch eindeutig positiv bzw. negativ, wobei sich kein klarer Trend in die eine oder andere Richtung erkennen lässt.

> *S2: Ich weiß nicht ob Schaeffler größer ist [als SKF]. Wahrscheinlich schon, schätze ich mal. Das wäre vielleicht dann eher ein Kriterium, was sich dann auch für Schaeffler eher entscheiden würde, weil... Also ich würde auch in einen Mittelständler gehen, aber die größeren Unternehmen bieten natürlich schon mehr.*

> *P9: Also, die Größe verursacht Angst bei der Allgemeinheit sage ich jetzt einfach mal.*

S4: Was mir jetzt, wenn ich das dazu sagen kann, vielleicht nicht ganz so gut gefällt, ist, dass es schon wirklich ein riesiges Unternehmen fast ist. Also mich zieht es eher Richtung einem ja, kleinen, mittleren Unternehmen, als zu so einem riesigen Konzern.

Zwei relevante Zahlen wurden genannt, die eine Aussage zur Größe des Unternehmens machen: Umsatz und Mitarbeiterzahl.

P5: Gut, in der Stellenausschreibung steht ja dann immer die Zahl 74.000. Stand letztes Jahr überall drin, mittlerweile sind wir wahrscheinlich ein bisschen größer. Also wir zeigen schon auch, dass es nicht nur ein Kleckerles-Betrieb mit sieben Mann ist.

P6: Die wenigsten Leute wissen, dass Schaeffler 10,7 Milliarden Umsatz macht. Das ist ein Hammer.

Zudem wurde auf der einen Seite erwähnt, dass Schaeffler Konzernstrukturen entwickelt – auf der anderen Seite, dass die Strukturen bislang teilweise noch mittelständisch geprägt sind.

P3: Als großes Unternehmen mit zum Teil noch mittelständischen Strukturen.

P8: Es hat, jaja, es hat schon so ein bisschen Konzernstruktur. Was es für mich ausmacht ist, dass es hier die Zentrale, die Konzernzentrale ist. Es ist für mich auch immer mehr der Trend hin zum echten Konzern, den ich wahrnehme in der Entwicklung.

3.1.3 Grad der Internationalität

Der Grad der Internationalität von Schaeffler wurde von sechs Mitarbeitern sowie zwei Studenten angesprochen. Zwei Personen beschreiben Schaeffler einfach als internationales Unternehmen bzw. Global Player. Mehrfach angesprochen wurden auch die Kenngrößen 180 Standorte/50 Länder.

P6: ...es ist ja eigentlich schon ein Global Player.

S4: Sicherlich auch die internationale Ausrichtung und die weltweite Präsenz vom Unternehmen.

P9: 180 Standorte in 50 Ländern. Eine eigene Transferabteilung, die die Austausche regelt. Ständig Themen, die global angegangen werden.

Das in diesem Zusammenhang am häufigsten angesprochene Thema sind jedoch die internationalen Einsatzmöglichkeiten.

P2: Wir sind sehr international. Das heißt, Sie können nahezu auf allen Kontinenten bei uns arbeiten, wenn Sie wollen. Es gibt gute interne Wechselmöglichkeit für viele Berufsgruppen, zwischen verschiedenen Bereichen. Also auch die Möglichkeit, wenn man denn will, ins Ausland zu gehen.

> *P7: Wir sind internationaler wie jeder OEM[46]. […] Und Du kannst sehr schnell große Aufgaben übernehmen. Also Aufgabenspektrum und auch international.*

Nahezu alle Aussagen zu diesem Thema sind positiv – lediglich ein Mitarbeiter zeigt auch Schattenseiten der Internationalität auf.

> *P9: Die Arbeiter haben eher Angst vor der Internationalität, weil dadurch meistens Produktverlagerungen geschehen. Also ist das denen eher unwichtig und wird auch negativ gesehen. Wohingegen dem Angestelltenbereich, nenne ich es jetzt einfach mal, das schon sehr wichtig ist. Einfach auch, weil es einen selbst fördert und fordert, mal in andere Kulturkreise reinzuschnüffeln, umzudenken, und wird auch positiv gesehen*

3.1.4 Entscheidungsstrukturen

Da man die Entscheidungsstrukturen eines Unternehmens von außen kaum einsehen kann, verwundert es nicht, dass dies eins der Themen ist, die die Studenten in Zusammenhang mit Schaeffler gar nicht erwähnen. Die Entscheidungsstrukturen bei Schaeffler wurden jedoch von fünf Mitarbeitern angesprochen. Am häufigsten wird erwähnt, dass die Entscheidungswege zu lange sind.

> *P5: Die Entscheidungsgeschwindigkeit ist zu niedrig. […] Es wird wahrgenommen als Problem.*

> *P4: Zu lange Entscheidungswege. Also es sind zu viele Instanzen eingebunden.*

Ein Mitarbeiter findet jedoch, das Schaeffler zumindest im Vergleich zu Bosch schneller voran kommt mit Entscheidungen und flexibler ist. Ein Mitarbeiter spricht bei Schaeffler von einem Wasserkopf. Ein anderer kritisiert, dass Entscheidungen bei Schaeffler immer Top-Down getroffen werden.

> *P6: Eigentlich sind die Entscheidungen hier immer Top-Down. Und das ist natürlich für anspruchsvolle Maschinenbauingenieure oder wen auch immer, die halt eben ihren eigenen Entscheidungsbereich ganz klar haben wollen, sich da immer ein Ok holen zu müssen, und dann eventuell auch zu warten, das verhindert natürlich die Innovationskraft.*

3.1.5 Mitarbeitervertretung

Zur Mitarbeitervertretung gibt es nur wenige Aussagen, sie scheint also für die Arbeitgebermarke Schaeffler keine große Rolle zu spielen.

---

[46] OEM steht für Original Equipement Manufacturer, auf Deutsch “Erstausrüster” (vgl. Kirchgeorg o.J.).

P8: Aber [die Krise] war auch die Zeit, wo [Frau Schaeffler] dann auch den Mitarbeitern die Zugeständnisse gemacht hat: "Jetzt kommt ihr, bekommt ihr einen Beirat mit rein. Jetzt bauen wir so einen Art Aufsichtsrat mit auf, wo dann eben die Mitspracherechte größer wurden. Wenn ihr denn die ganzen Einschnitte und alles mittragt." Also das war so ein bisschen geben und nehmen.

P3: In meinem alten Unternehmen gab es keinen Betriebsrat. Also das habe ich gerade am Anfang [bei Schaeffler] schon genossen, weil man dann... Es ist ein Stück weit ein Sicherheitsgefühl. Dass nicht irgendwie dann die Obersten irgendwas entscheiden und dann wird es durchgedrückt, sondern da ist nochmal so ein Zwischenpuffer, der dann schon nochmal im... so eine schützende Hand über einen hat.

3.1.6 Unternehmensstruktur

Auch die Unternehmensstruktur scheint für die Arbeitgebermarke Schaeffler keine bedeutende Rolle zu spielen. Lediglich ein Mitarbeiter äußert sich zu diesem Thema. Seine Aussagen scheinen jedoch relevant: Er kritisiert, dass Schaeffler die einzelnen Firmen LUK, INA und FAG nur ungenügend integriert hätte. Dadurch gibt es beispielsweise diverse Funktionen mehrfacht, das Wir-Gefühl wird geschwächt, es können Konflikte entstehen. Hier zwei Auszüge aus den Äußerungen zu diesem Thema.

P5: Weil wir haben ja doch vieles mehrfach. Die LUK hat ihre sämtlichen Funktionen nochmal, dann gibt es wieder noch Beteiligungsgesellschaften, die zwischen drin hängen. Das könnte man einheitlicher gestalten. Das wäre auch für die Mitarbeiter transparenter. Oft ist es dann so, wenn man sagt: "Ich arbeite bei Schaeffler in Herzogenaurach." - "Ja, dann bist Du INA." - "Nein, ich bin nicht INA. Ich bin Schaeffler." Dann kommt der nächste und sagt: "Ich arbeite bei der LUK." Und hat aber die gleichen drei Logos auf der Visitenkarte. Das ist komplett durch die Mütze, das kann man keinem erklären.

P5: Was uns guttun würde als Unternehmen, wäre, wenn wir Unterschiede zwischen den einzelnen Teilfirmen oder Marken ausgleichen würden. Wenn man es schaffen würde, dass LUK, INA, FAG wirklich nach den gleichen Grundsätzen. Also nicht nur auf einer makroskopischen Ebene, Unternehmensleitsätze, sondern wirklich die Ebenen unten drunter. Arbeitsverträge, Prozesse, diesen ganzen Kleinkram, der im täglichen Leben unheimlich viel Reibung erzeugen kann.

3.2 Produkte

Innerhalb des Elements Markeneigenschaften wurden die Produkte von Schaeffler am zweithäufigsten angesprochen. Fünf der sechs befragten Studenten äußern sich zu diesem Thema sowie acht der zehn befragten Schaeffler-Mitarbeiter – die Produkte prägen die Arbeitgebermarke Schaeffler also sowohl mit Blick auf das Selbstbild als auch mit Blick auf das Fremdbild stark.

Die meisten Aussagen beschreiben das Produktsortiment von Schaeffler. Am häufigsten wurden Lager angesprochen – von je drei Mitarbeitern und drei Studenten. Die Arbeitgebermarke Schaeffler wird mit Blick auf die Produkte als vor allem mit Lagern in Verbindung gebracht.

> *FR: Was verbinden Sie mit Schaeffler?*
> *S2: Lager.*

Einige Aussagen zu diesem Thema sind eher negativ – die Befragten finden Lager unattraktiv und sind der Meinung, dass man sich mit Lagern nur schwer identifizieren kann und in diesem Bereich auch wenige Neuerungen zu erwarten sind. Hier zwei Beispiele.

> *P1: Also ein Audi hat natürlich ein ganz anderes Image als ein olles Wälzlager.*

> *S6: […] also es ist halt doch, wenn man jetzt auf die Standardprodukte wie Kugellager und so geht, sich damit zu identifizieren ist vielleicht doch nochmal schwerer als wie wenn man jetzt bei Porsche arbeitet und man hat dann das Auto am Schluss.*

Andere Personen sehen dies jedoch differenzierter und finden (auch) positive Worte über Lager.

> *S1: Und mit Lagern - auch wenn die ganz toll sind und, also genial eigentlich sind, werden die nicht so arg wertgeschätzt.*

> *P5: Wälzlager. Simulation. Das hat wahrscheinlich keiner so gut drauf.*

Neben dem Stichwort „Lager“ wurde bei der Beschreibung des Produktsortiments häufig auch erwähnt, dass die Schaeffler-Produkte „in Autos drin sind“. Weniger häufig wurden auch andere Produkte genannt, in denen Schaeffler-Produkte „drin“ sind.

> *P2: Aber, wenn man dann den Leuten erzählt: "Ja, keines dieser Autos fährt ohne mindestens hundert Teile von uns.", dann gewinnt das Ganze schon eine andere Bedeutung, wobei ja fast jedes Auto auf dieser Welt mit unseren Teilen rumfährt*

> *P7: […] wir punkten damit: Es ist im Porsche drin, ohne den läuft das Ding nicht.*

> *P3: Es ist für mich faszinierender, dass ich ein Auto kaufen kann und habe dann da ein Lager drin. Es ist für mich faszinierender, dass die Windräder bauen, oder die Lager dazu. Es ist für mich faszinierender, dass wenn sich... irgendwo ein riesen Schiff rumfährt und da ist ein Lager von uns drin. Das ist für mich faszinierender, als wenn mich Leute sehen mit Adidas-T-Shirt.*

Diverse weitere Stichworte zum Produktsortiment wurden von nur je einer Person angesprochen: Komponentenhersteller, mechatronische Systeme, Simulation, Turbolader,

Antriebsaggregat, Spezialanfertigungen oder Produkte für einen nachhaltigen Ressourceneinsatz. Ein Student erwähnte die Aufteilung der Geschäftsbereiche positiv:

> *S5: [Schaeffler] betreut auch verschiedene Geschäftsbereiche, zwei Drittel Automobil, ein Drittel Industrie, also ja, was will man mehr.*

Neben diesen recht konkreten Aussagen gab es auch weitere, eher generelle, aber dafür stark wertenden Aussagen zum Produktsortiment. Sechs Personen äußerten sich negativ über die Schaeffler-Produkte. Sie seien unbekannt, unattraktiv und Kleinkram – hier einige Beispiele.

> *P5: Wenn man sagt, Schaeffler ist eigentlich ein Unternehmen, im Moment steht das für Wälzlager, Kupplungsscheiben, Kleinkram.*

> *P2: Wir arbeiten an so vielen Produkten, die unglaublich sexy sind. Die man aber vielleicht als Außenstehender viel zu wenig kennt.*

> *P7: Ich glaube, unsere Produkte sind nicht sexy.*

Ein Student sprach von einem zu einseitigen Produktsortiment. Damit widerspricht er jedoch den Aussagen vieler anderer Befragter zur großen Bandbreite der Produkte – was zeigt, dass dies möglicherweise eher ein Image- und weniger ein faktenbasiertes Problem ist.

> *S2: Ich weiß jetzt nicht genau das Produkt- […] sortiment komplett von Schaeffler, also, vielleicht wäre mir das ein bisschen zu einseitig dann. Dass man jetzt, wie zum Beispiel jetzt bei Daimler oder irgendeinem Automobilhersteller, da hat man ja schon eine größere Spannbreite. Natürlich kaufen die auch viele Teile zu, aber zusammenbauen müssen sie es ja am Ende selber.*

Die Anzahl der Personen, die sich positiv über die Schaeffler-Produkte äußerten, ist deutlich größer als die Anzahl der Personen, die sich negativ äußerten. Positive Aussagen von vier Studenten und sechs Mitarbeitern konnten notiert werden. Am häufigsten hervorgehoben wurde die Breite der Produktpalette von Schaeffler.

> *FR: Irgendwas, was Sie sagen würden, das […] finden Sie an Schaeffler speziell attraktiv?*
> *S6: Auf jeden Fall die breite Produktpalette.*

> *P2: Vor allem natürlich auf die unglaubliche Vielfalt an Produkten und auch Sparten, die wir vertreten. Wenn man berücksichtigt, dass wir vom kleinsten Dental-Bohrer bis hin zu irgendwelchen Satelliten oder Raumfahrtsystemen, bei denen unsere Produkte mit drin sind, beteiligt sind.*

In diesem Zusammenhang wurde erwähnt, dass die Produkte von Schaeffler sehr vielfältig sind, dass die breite Produktpalette auch die Arbeit besonders spannend macht und dass sich auch immer wieder neue Bereiche entwickeln können.

P2: Wir sind ein Technologieunternehmen, das ist ganz klar. Und als solches unglaublich bunt und vielseitig,

P1: Und man kann sich im Vertrieb bei Schaeffler eben sehr leicht und sehr schnell, man kriegt das auch mit von Kollegen, wie breit unser Kundenspektrum ist. Also dass es eben nicht nur das Radlager für Audi ist, sondern da gibt es unendlich viele Anwendungen. Und das ist es, was es wirklich auch spannend macht.

S6: Es sind ja auch, sagen wir mal, viele Spezialanfertigungen und Spezialentwicklungen, und da gibt es natürlich immer neue Bereiche.

Zwei Personen sprachen von Leidenschaft bzw. Begeisterung für die Schaeffler-Produkte.

S4: Ich kann mich für die Produkte, die ich jetzt so gesehen habe, begeistern.

P9: Leidenschaft zur Technik, zum Produkt, zum Unternehmen an sich.

Zwei andere Personen heben positiv hervor, dass die Produkte bei Schaeffler sicht- bzw. fassbar sind:

P3: Für mich besser, dass es ein handwerkliches, letzten Endes ja doch sehr, naja, nicht handwerkliches Unternehmen, aber dann doch ein Unternehmen, wo letzten Endes ein Produkt rauskommt, was für mich fassbarer ist und was für mich faszinierender ist.

S2: Gut, wenn man jetzt irgendwas am Auto entwickelt, dann sieht man ja das, das ist ja dann im Auto eingebaut, mit dem fährt dann jeder rum. Genauso, wie man jetzt ein Lager bei Schaeffler entwickelt, das wird halt irgendwo reingebaut und dann sieht man das halt. Nicht irgendwie so eine Theorie wo irgendwas zum Berechnen, wo irgendeiner jetzt im Büro dann anwendet, dann, man sieht es nicht mehr.

Jeweils einmal angesprochen wurden die hohe Detailtiefe der Produkte und dass die Produkte „sexy“ seien. Letzteres widerspricht der Aussage von zwei anderen Personen, die sagten, die Produkte von Schaeffler seien eben nicht „sexy“. Ein Mitarbeiter hebt besonders die Entwicklungsprodukte hervor, die Schaeffler auch gegenüber anderen Wettbewerbern abheben.

P9: Wenn die hohe Affinität zu so Entwicklungsprodukten, zur Automobilzulieferindustrie da ist, dann eher zu uns [als zu ZF oder Bosch]. Weil da haben wir dann doch für die speziellen Ingenieure die attraktiveren Produkte als jetzt ein Zahnrad beim ZF oder was. Da können wir dann wirklich auch mit unseren Exponaten die Leute locken und sagen: "Guck mal, Du kannst hier am Motor noch was mitentwickelt. Du kannst durch Reibungsoptimierung Kraftstoffeinsparungen bewirken." Also durch die Faszination für die Technik und die Entwicklungsmöglichkeiten bei uns.

3.3 Standort

Der Standort wurde innerhalb der Markeneigenschaften der Arbeitgebermarke Schaeffler am dritthäufigsten angesprochen. Zwei Studenten sowie sieben Mitarbeiter äußern sich zu diesem Thema – auch der Standort scheint die Arbeitgebermarke Schaeffler also stark zu prägen. Einige wenige Aussagen sind rein deskriptiver Natur:

> *P7: Also wir sind eine extrem Süddeutschland-lastige Company.*

> *P7: Ja, weil wir in Herzogenaurach und in Schweinfurt, und dann der dritte große Standort ist Bühl. Also durch diese drei großen Standorte, die repräsentieren fast drei Viertel von den Einstellungen, oder von den Ingenieureinstellungen kann man sagen. Wenn man die drei Standorte abdeckt, dann decken Sie zumindest Deutschland ab.*

Die meisten Aussagen sind jedoch deutlich wertend, wobei die negativen Aussagen die positiven leicht überwiegen. Negativ äußern sich zwei Studenten sowie sieben Mitarbeiter. Einige Aussagen sind wenig konkret und beschreiben den Standort von Schaeffler einfach als nicht attraktiv genug.

> *P8: Also die, die ich kenne, die abgesagt haben, da war es dann meistens der Standort.*

Am häufigsten wurde jedoch erwähnt, dass die Standorte von Schaeffler einfach nicht dort sind, wo manche Menschen leben wollen oder ihre Heimat haben.

> *S5: Vom Standort her, kann ich jetzt schlecht beurteilen, Herzogenaurach. Schon auch ein bisschen natürlich... Ja, ein bisschen weiter weg von Stuttgart.*

> *P7: Wir haben jetzt viele aus dem Osten gehabt, viele Ingenieure, und jetzt so nach drei, vier, fünf Jahren wollen sie heim zu Mama. Oder zur Freundin. Wenn Sie dann sesshaft werden oder so, dann zieht dann doch was Anderes.*

Dieser Punkt dürfte aber für alle Unternehmen gelten, da es überall Menschen gibt, die ihre Heimatregion nicht oder nicht dauerhaft verlassen wollen. Gleichzeitig profitiert Schaeffler aber auch von solchen Menschen: Zwei Mitarbeiter erwähnen bei den positiven Argumenten für den Standort von Schaeffler, dass dieser gerade für heimatnahe Menschen von Vorteil sein kann. Also für Menschen aus den Regionen um die Schaeffler-Standorte herum.

> *P4: Ich denke mal, Schaeffler ist auch attraktiv für heimatnahe Leute, sag ich mal. Also Leute aus der Region fühlen sich vom Unternehmen angezogen.*

> *P9: Ja, und zwar in der Region Baden-Württemberg sehr aktiv, weil die Baden-Württemberger wollen nicht umziehen. Und von daher habe ich da große Vorteile, wenn ich da in Bühl und so weiter…*

Negativ erwähnten zwei Mitarbeiter die Infrastruktur der Region Herzogenaurach:

> *P6: Verkehrsanbindung einfach. […] da fehlt es einfach an Infrastruktur.*

> *P10: Die Anbindung ist nicht so optimal an Nürnberg, an den Flughafen, an die Stadt, man muss immer über Erlangen fahren.*

Weitere Punkte wurden von je einer Person angesprochen: Über den Standort Herzogenaurach wurde gesagt, dass der Wohnungsmarkt angespannt ist, dass dort generell wenig los ist und dass eben nicht jeder auf dem Land leben will. Außerdem erwähnte ein Mitarbeiter, dass die Region Nürnberg ein luftleerer Raum sei. Zudem wurde erwähnt, dass einige andere Standorte von Schaeffler „am Ende der Welt" liegen und Herzogenaurach demnach gar nicht der unattraktivste Standort sei.

Fünf Mitarbeiter und ein Student äußerten sich eher bzw. auch positiv über den Standort Herzogenaurach. Nicht alle sehen den Standort also ganz schwarz oder weiß, sondern sie wägen Vor- und Nachteile ab. Auf der positiven Seite wurde mehrfach die schöne Umgebung angesprochen.

> *P5: Mit der Metropolregion Nürnberg haben wir hier alles, was man braucht. Sowohl kulturell als auch, sagen wir mal, Essen aus allen Herren Ländern, gibt es alles hier in der Metropolregion. Das passt.*

> *P6: Erlangen ist super, Bamberg ist super, Nürnberg ist super. Rothenburg oder Bad Windsheim, schöner Ausflug, klasse. Sport, Fahrradfahren, Fränkische Schweiz, alles toll.*

Mehrere Personen beschreiben den Standort Herzogenaurach zwar nicht enthusiastisch, sehen in ihm aber zumindest keinen Hinderungsgrund.

> *P2: Also mir hat noch keiner gesagt, er findet es ganz schrecklich, nach Herzogenaurach zu kommen.*

> *P6: Also, ich glaube nicht, dass unbedingt Maschinenbauer Wert darauf legen, in der Innenstadt von München zu leben. Glaube ich definitiv nicht, weil ich tue es auch nicht.*

Von der bereits erwähnten Attraktivität von Schaeffler für heimatnahe Personen abgesehen, findet nur ein Mitarbeiter, dass der Standort ein klares Argument für Schaeffler sein kann – aber selbst das mit Vorbehalt.

> *P9: Standort kann ich tatsächlich... auch wenn man es nicht glaubt, weil unsere Standorte nicht wirklich attraktiv wirken auf den ersten Blick. Aber damit kann man wirklich Werbung machen.*

3.4 Unternehmensstrategie

Themen rund um die Strategie von Schaeffler wurden von zwei Studenten sowie sieben Mitarbeitern angesprochen, ebenso wie auch der Standort. In Summe wurden jedoch etwas weniger einzelne Aussagen notiert. Die Strategie von Schaeffler wird den Aussagen der Befragten zufolge von drei Themenbereichen geprägt: Der Technologieführerschaft, der Zukunftsperspektive des Unternehmens sowie den Fusionen und Übernahmen. Am häufigsten wurden Fusionen und Übernahmen angesprochen – von fünf Mitarbeitern und einem Studenten.

Innerhalb dieses Themas dominiert klar die erst wenige Jahre zurückliegende Conti-Übernahme. Die meisten Aussagen dazu sind negativ, hier zwei Beispiele.

> *P5: Also wenn wir da jetzt nicht diesen Conti-Rucksack mit uns rumtragen müssten als Unternehmen, könnten wir andere Dinge tun, statt Schuldzinsen zu bezahlen.*

> *P2: Ja, wahrscheinlich sehen es die meisten in der Belegschaft nicht so positiv aufgrund der Schuldenlast, die jetzt eben auf dem Unternehmen lastet.*

Es gab jedoch auch etwas differenziertere Aussagen.

> *P5: Es wird dann so als Entschuldigung genommen. Wenn wir die nicht hätten, Pünktchen, Pünktchen, dann... Auf der anderen Seite, wenn wir die nicht hätten, hätten wir in manchen Bereichen manche Produkte hätten wir einfach nicht. Turbolader.*

> *P8: [Die Transaktionen werden] aber positiv wahrgenommen. Weil das zeigt, dass man sozusagen, was man tun kann. Also was für Möglichkeiten das Unternehmen hat. Als Unternehmen selbst. Jetzt nicht der Individuelle im Unternehmen, sondern das Unternehmen hat Conti übernommen.*

Ein Mitarbeiter erwähnt, dass Conti bewusst in der Außendarstellung des Unternehmens Schaeffler nicht eingesetzt wird, da die Unternehmen ja rechtlich getrennt seien. Ein anderer Mitarbeiter kritisiert, die Strategie bzgl. Conti sei nicht klar.

Auch andere Übernahmen von Schaeffler wurden vereinzelt angesprochen. Die nachfolgende erste Aussage ist inhaltlich nicht ganz korrekt, gibt aber die Meinung des Studenten wieder.

> *S2: Schaeffler gibt es ja schon lange, gerade durch diese Zusammenschlüsse mit INA und so weiter.*

> *P8: Weil [durch die Übernahmen] ja die ganzen Probleme entstanden sind. Also weniger durch die FAG, die ist ja verarbeitet, aber durch die Conti sind ja die ganzen Probleme entstanden.*

Die Übernahmen haben zwei Mitarbeitern zufolge noch einen Nebeneffekt: Sie haben Schaeffler bekannter und am Kapitalmarkt präsenter gemacht.

> *P2: Und dann hat man vielleicht negative Schlagzeilen aus der Conti-Übernahme im Kopf, durch die wir dann allerdings auch wieder bekannt geworden sind. Also eigentlich gar nicht so negativ. Zumindest nicht für Bewerber.*

> *P8: Also gerade durch die beiden Transaktionen sind sie [...] sicherlich am Kapitalmarkt deutlich präsenter geworden.*

Zur Technologieführerschaft von Schaeffler äußerten sich drei Mitarbeiter. Alle drei erwähnten, dass Schaeffler, zumindest in einigen Bereichen, Technologieführer ist.

> *P2: Zum einen glaube ich schon, dass die Leute verstehen, dass das Unternehmen immer bei neuen Produkten vorne mit dabei ist. Und dass es wirklich an der Spitze der Innovationstreiber steht. Also wir machen nicht irgendwas nach, sondern wir entwickeln selber und haben selber die neuen Ideen.*

> *P5: Also wir haben ja ganz viele Bereiche, wo ich sagen würde, da sind wir wirklich ganz vorne mit dabei auf einem globalen Maßstab. Wenn es um technische Details geht. Wälzlager. Simulation. Das hat wahrscheinlich keiner so gut drauf. Vielleicht der SKF noch, ähnlich gut. Aber alle anderen sind abgeschlagen.*

Ein Mitarbeiter meint jedoch, dass andere Unternehmen Schaeffler voraus sind, zumindest in gewissen Bereichen.

> *P4: Wenn ich jetzt mal vergleiche mit einem klassischen Automobilhersteller, also quasi unser Endkunde, sind gefühlt immer einen Schritt dem voraus was wir tun.*

Der gleiche Mitarbeiter zeigt auch auf, dass die Technologieführerschaft zwar das Geheimnis des Erfolgs von Schaeffler ist – aber auch Druck erzeugt.

> *P4: Also den Mitarbeitern ist, glaube ich, sehr, sehr bewusst, dass das eigentlich das ist, was dazu führt, dass wir so ein erfolgreiches Unternehmen sind. Aber es kriegt mittlerweile so bisschen negativen Touch, weil damit viel Druck - Zeitdruck, Kostendruck - verbunden ist.*

Zu den Zukunftsaussichten von Schaeffler äußern sich drei Mitarbeiter sowie ein Student. Zwei Personen erwähnen, dass sie die Zukunft von Schaeffler aktuell nicht klar sehen, hier ein Beispiel.

> *P1: Wir sind jetzt gerade in so einem Nebelfeld, wo wir nicht wissen, wo die Reise hingeht. Und das ist... ja, schwierig einzuschätzen, wie denn der nächste Sommer aussieht. Und das ist, wo sich jeder ein bisschen unsicher auch fühlt.*

Ein anderer Mitarbeiter betont dagegen, dass Schaeffler nachhaltiger und langfristiger orientiert ist als manche anderen Unternehmen. Ein Student äußert sich ähnlich.

> *P2: Ich bin schon der Meinung, dass wir auch noch sehr nachhaltig und langfristig unterwegs sind und nicht ganz so kurzatmig sind wie viele andere Unternehmen.*

> *S3: Ja, dass [Schaeffler] halt ein gestandenes Unternehmen ist, wo halt auch Größe hat, sage ich mal, und wo halt jetzt kein Unternehmen ist, wo halt, wo es nicht feststeht, ob die halt in zehn Jahren noch produzieren.*

3.5 Wirtschaftlicher Erfolg und Finanzsituation

Der Aspekt „Wirtschaftlicher Erfolg und Finanzsituation“ gliedert sich in drei Bereiche auf: Am häufigsten wurde das Thema Wachstum angesprochen, gefolgt vom wirtschaftlichen Erfolg bzw. der Geschäftslage von Schaeffler sowie der finanziellen Situation bzw. Vermögenslage des Unternehmens. Insgesamt äußerten sich zwei Studenten sowie sieben Mitarbeiter zu diesem Thema – ebenso viele wie zu den Themen Standort und Unternehmensstrategie. In Summe wurden jedoch weniger Aussagen zum Aspekt „Wirtschaftlicher Erfolg und Finanzsituation“ notiert als zu den anderen bisher im Element Markeneigenschaften vorgestellten Themen.

3.5.1 Wachstum

Drei Mitarbeiter sprechen positiv über die Wachstumsgeschichte von Schaeffler.

> *P7: Wir sind immer gewachsen. Ich bin jetzt 14 Jahre dabei, wir waren damals 20.000 Mitarbeiter, jetzt 76.000. Also es ist jedes Jahr irgendwas Neues dazugekommen.*

> *P2: Auch die ganzen Jahre bis heute, das ist ja eine unglaubliche Wachstumsgeschichte. Wenn man sich das mal vor Augen hält, wo die Firma herkommt und wie das nach dem Krieg alles losgegangen ist und wo man jetzt steht, das ist eine absolute Erfolgsgeschichte und das kann man auch gut verkaufen.*

Vier Personen erwähnen jedoch, dass dieses Wachstum auch negative Seiten hat – hier zwei Beispiele.

> *P1: […] je größer wir werden, desto schwieriger wird alles. […] Also, wenn man mal über den Hof geht, dann heißt es manchmal: "Früher, als wir noch kleiner waren, war das alles schöner."*

> *P5: Es gibt Stimmen die sagen, wir müssen aufpassen, dass wir nicht vor lauter Wachstum uns kaputt... oder zu schnell wachsen. Das Wachstum als solches ist positiv, aber es kann eben dazu führen, dass wir zu schnell wachsen oder ungesund wachsen. Dass wir Leute in Produkte reinschicken, die noch nicht richtig ausgebildet sind. Dass*

wir jetzt junge, unerfahrene Projektleiter zum Kunden schicken und der zieht die einfach nur über den Tisch.

Eine Person beschreibt zudem, dass das Wachstum einfach nicht ausreichen würde, um den Mitarbeitern die erwarteten Karrieremöglichkeiten zu bieten. Diese Aussage wurde bereits im Kapitel über die Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten bei Schaeffler ausführlich zitiert.

3.5.2 Wirtschaftlicher Erfolg

Die positiven Aussagen über den wirtschaftlichen Erfolg von Schaeffler stammen interessanterweise von Studenten, nicht von Mitarbeitern. Das Fremdbild scheint in diesem Punkt positiver zu sein als das Selbstbild.

S4: Ich denke es ist auch ein inzwischen wieder sehr, sehr erfolgreiches Unternehmen.

S3: […] wenn ich jetzt als Arbeitnehmer sagen würde, ich müsste zu Bosch, würde ich sagen: "Oh je", weil die sind ja im Moment nicht so... denen geht es ja gerade nicht so gut. […] Und das habe ich jetzt zum Beispiel von Schaeffler noch nicht gehört, die Schlagzeilen. Also deshalb, finde ich das als, würde ich, wenn ich als Arbeitsnehmer, würde ich halt eher bei Schaeffler dann gehen.

S3: […] Also die [=Schaeffler] sind halt schon auch Marktführer.

Ein Mitarbeiter erwähnt noch, dass Schaeffler über lange Zeit „stabil am Markt vertreten“ sei, es gibt jedoch auch negative Aussagen zu diesem Thema.

P1: Ja, 2013 sieht nicht besonders gut aus.

P7: Also das letzte halbe Jahr nicht mehr, aber wir haben über tausend Ingenieure eingestellt. […] Aber jetzt haben wir zu viele an Bord. Weil der Umsatz runterfällt.

3.5.3 Finanzielle und Vermögenslage

Mit Blick auf die Vermögenslage von Schaeffler war das dominierende Thema der Befragung der Schuldenberg, den das Unternehmen angehäuft hatte. Vier Mitarbeiter äußerten sich dazu. Zwar waren die meisten Aussagen negativ, ein Mitarbeiter konnte dem Thema jedoch auch eine positive Seite abgewinnen.

FR: Es gibt ja auch Bewerber, die bewerben sich hier, entscheiden sich dann aber gegen Schaeffler. Was sind denn da so häufig die Gründe?
P10: […] Die Schulden, die wir haben.

P5: Ich würde das schon auch positiv sehen. Wenn er sagt: "Guck mal jetzt hier, dieses kleine Unternehmen hat, sagen wir mal, 50 Prozent des Umsatzes irgendwo oder fast die Größe eines Jahresumsatzes noch an Schulden. Und dann, die Bank knipst nicht das Licht aus. Das muss da schon gut dastehen.

Der gleiche Mitarbeiter meinte überdies, dass die finanzielle Stabilität für die Mitarbeiter sowieso keine große Rolle spielt.

> *P5: Für das Gros der Mitarbeiter spielt [die finanzielle Stabilität] keine Rolle. Ich möchte nicht wissen, wer jetzt - es wurden uns letztens Anleihen gegeben - wer die gezeichnet hat, ohne sich zu informieren. […] Weil es einfach so komplex ist, das zu umreißen.*

3.6 Branche

Die Branche war der Aspekt innerhalb der Markeneigenschaften der Arbeitgebermarke Schaeffler, der am wenigsten angesprochen wurde. Insgesamt äusserten sich drei Studente sowie fünf Mitarbeiter zu diesem Thema. Drei Themenbereiche kristallisierten sich bei den Aussagen zur Branche von Schaeffler heraus: Dass es sich bei Schaeffler um ein Technologieunternehmen handelt, dass Schaeffler ein Zulieferer ist und dass sich Schaeffler im Business-to-Business (B2B)-Bereich bewegt. Am häufigsten wurde Schaeffler als Technologieunternehmen bezeichnet.

> *P2: Wir sind ein Technologieunternehmen, das ist ganz klar.*

> *P7: Und dann, wenn wir dann mal uns hier in der Gegend unterhalten, dann sind wir sehr geprägt vom Familienunternehmen, von der Familie Schaeffler. Je weiter man von Herzogenaurach weggeht, verwässert sich das Bild schon ein wenig zu einem Technologieunternehmen oder weg von der Familie.*

Ein Student brachte Schaeffler mit dem Stichwort „technisch anspruchsvoll“ in Verbindung. Ein Mitarbeiter fand, dass die Technologie für die Mitarbeiter eine größere Bedeutung hat als die einzelnen Produkte. Zwei Personen äußerten sich besonders positiv über die Faszination für Technik.

> *FR: […] was macht diese Faszination eigentlich aus?*
> *P3: An der technischen Faszination, für mich persönlich.*

> *S4: Zunächst mal die Branche finde ich sehr spannend. Also ich kann mich eigentlich für viel Technisches begeistern, auch wenn ich jetzt persönlich jetzt keinen technischen Hintergrund habe.*

Ein Mitarbeiter erwähnte, dass Schaeffler nicht sehr über die Ingenieursleistungen wahrgenommen würde.

> *P8: Also wenn ich jetzt sage, was sprechen mich Leute an in punkto Schaeffler, dann sind das sehr wenige, die mich da auf diese Ingenieursleistungen Schaeffler in irgendeiner Form ansprechen. Also wenn, dann sind es wieder nur Leute, die über die Region Schaeffler als Arbeitgeber in irgendeiner Form schon mal wahrgenommen*

> *haben, weil halt einer da arbeitet, den sie kennen. […] Aber jetzt so rein über Produkt, Ingenieur, sonstige Dinge, ist es eher kaum eine Wahrnehmung aus meiner Sicht jetzt.*

Vier Personen bezeichnen Schaeffler als Zulieferer. Vor allem das Stichwort Automobilzulieferer fällt mehrfach.

> *S4: Gut, da ich ja hier aus dem Raum Stuttgart komme und hier sehr viele Automobilhersteller angesiedelt sind, kennt man Schaeffler so vom Namen her, ohne jetzt die Produkte genau zu kennen, eben als […] Automobilzulieferer […].*

> *S1: Sie sind Zulieferer. Zulieferer […] der Automobilindustrie und auch anderen Großanlagen.*

Eine Person sagt, dass ein Zulieferer als minderwertig wahrgenommen werden könnte.

> *P7: Wir werden nicht rauskommen, dass wir Zulieferer sind. […] Zum Beispiel mein Schwiegervater war bei [einem Automobilhersteller], zweite Ebene. Der hat das nie verstanden, dass ich zum Zulieferer gehe. Das ist etwas Minderwertiges. OEM, das ist was.*

Eng mit dem Stichwort „Zulieferer“ ist auch das Stichwort „B2B“ verbunden, bzw. die Tatsache, dass Schaeffler seine Waren nicht an den Endverbraucher verkauft.

> *P7: Und wir haben keine Endkunden. Wir haben immer jemanden dazwischen. […] Das, das ist ein ganz großer Unterschied, auch in der Werbung, in der Wahrnehmung. Denn wenn ich halt einen Bosch sehe, der hat ja doch seine Haushaltsgeräte. Da punktet er mit solchen.*

4 Die Markendarstellung der Arbeitgebermarke Schaeffler

Die Markendarstellung der Arbeitgebermarke beschreibt, wie diese auftritt (vgl. Esch et al. 2005a, S. 121). Bei der Beschreibung der Arbeitgebermarke Schaeffler wurde das Thema Marketing und Kommunikation am häufigsten angesprochen, gefolgt von der Bekanntheit und, deutlich abgeschlagen, von der Reputation. Nachfolgend werden die einzelnen Aspekte der Markendarstellung der Arbeitgebermarke Schaeffler ausführlich dargestellt.

4.1 Marketing und Kommunikation

4.1.1 Kommunikationsaktivitäten

Innerhalb des Aspekts Marketing und Kommunikation wurden die Kommunikationsaktivitäten von Schaeffler am häufigsten angesprochen. Vier Studenten sowie vier Mitarbeiter äußerten sich dazu. Auffallend ist die Anzahl der Studenten, die im Vergleich zu vielen anderen bereits besprochenen Themen verhältnismäßig hoch ausfällt.

Dies ist allerdings bei so einem extern orientierten Thema wie Marketing und Kommunikation nicht weiter verwunderlich – viele andere Aspekte der Arbeitgebermarke Schaeffler sind deutlich mehr intern orientiert und wurden darum verständlicherweise primär von den Mitarbeitern angesprochen.

Innerhalb dieses Themenbereichs wurde zur besseren Strukturierung der Aussagen zwischen interner und externer Kommunikation unterschieden – hier dominierten klar die Aussagen zu den externen Kommunikationsaktivitäten. Mit Blick auf die externen Kommunikationsaktivitäten wurden Print-Produkte von Schaeffler erwähnt: Die Lagerkataloge sowie das Technische Handbuch. Drei Studenten sprachen über den Lagerkatalog, den Schaeffler produziert:

> *S2. Wir hatten in der Maschinenkonstruktion-Vorlesung haben wir einen Schaeffler-Katalog gekriegt und ich habe sie vorher auch schon, haben wir mit denen halt gearbeitet.*
>
> *S6: Wir arbeiten im Studium mit dem Schaeffler Lager-Katalog. Da haben wir es dann zum ersten Mal gehört und dadurch beschäftigt man sich natürlich auch mehr mit den Produkten dann davon. Wenn wir in Konstruktionslehre irgendwelche Aufgaben haben, müssen Kugellager verbauen, dann nehmen wir natürlich die von Schaeffler, weil wir den Katalog haben. Und dadurch haben wir uns jetzt natürlich hier [auf der Messe] dann auch dafür interessiert auch ein bisschen.*

Ein Student und zwei Mitarbeiter erwähnten das Technische Handbuch, das Schaeffler kostenlos zur Verfügung stellt.

> *S1. Also was gut ist eigentlich für einen Studenten, muss ich zugeben, sind auch, sind grad hier dieses Taschenbuch, Tabellenbuch heißt das glaube ich immer nur. Das ist gut. Weil das braucht der Student eigentlich.*
>
> *P2. Da gibt es ja auch diese Taschenbücher mit diesen ganzen Berechnungsformeln. Fast jeder Ingenieur in Deutschland läuft mit einem Taschenbuch von uns durch die Gegend, wo die ganzen Formeln drin sind.*

Zwei Personen erwähnen auch die Online-Angebote von Schaeffler. Ein Mitarbeiter kritisiert, dass Schaeffler Social Media-Kanäle nicht nutzt und darum auch nicht transparent ist. Außerdem bemängelt er, dass es keine Plattform gibt, auf der sich Mitarbeiter anonym über ihren Arbeitgeber äußern können. Lobend erwähnt er dagegen eine nicht näher beschriebene App, die Schaeffler anbietet. Ein Student spricht positiv über den Internet-Auftritt von Schaeffler.

> *S5: Ich habe wie gesagt Wirtschaftsingenieur studiert, Fachrichtung Maschinenbau, und dort hatten wir auch Maschinenelemente und da sind auch Kugellager*

besprochen worden. Und [ich] war auf der Homepage auch damals […] und da ist mir das Unternehmen aufgefallen. Und gute Internetpräsentation auch oder Erscheinungsbild für den Kunden. Und man hat auch Möglichkeiten dann auch, nachzurecherchieren, welche Kugellager optimal sind jetzt zum Beispiel.

Zwei Mitarbeiter äußern sich zudem über die Sponsoring-Aktivitäten des Unternehmens. Einer von ihnen ist eher neutral, der andere sieht dieses Engagement dagegen kritisch.

P2: Ja, also gut, ich meine, wir sind ja im Moment schon dabei da eine Menge [für die Bekanntheit von Schaeffler] zu tun. Mit dem Sponsoring vom FC Bayern zum Beispiel. Oder mit verschiedenen Sponsorings im Motorsport.

P9: Also ich frage mich jedes Mal warum wir im Allianz-Stadion die Werbung machen. […] also, das kostet Geld. Das ist jetzt die Frage ob... derjenige, der im Stadion sitzt, liest dann da einen Audi oder einen Miele und denkt sich: "Schön, da kaufe ich die nächste Waschmaschine." Aber Schaeffler ist halt was, was du nicht im Baumarkt kaufen kannst.

Neben der externen Kommunikation sprachen zwei Mitarbeiter auch die interne Kommunikation bei Schaeffler an. Beide sahen bei diesem Thema Verbesserungspotenzial.

P3: Verbesserungspotenzial sehe ich einfach im Informationsfluss. Also man... Gerade als der kleine Mitarbeiter fühlt man sich oft einfach mal ein bisschen außen vor gelassen.

FR: Oder was könnte [Schaeffler] noch besser machen?
P2: Vielleicht doch noch eine gewisse Verbesserung der Kommunikation, auch in die Produktionsbereiche rein. Warum die Firma manchmal so tickt, wie sie tickt.

4.1.2 Sonstige Marken und Marketingaktivitäten

Sieben Mitarbeiter sowie zwei Studenten äußerten sich zu den sonstigen Marken und den Marketingaktivitäten von Schaeffler. Auch wenn in Summe weniger Aussagen zu diesem Thema notiert wurden als zu den Kommunikationsaktivitäten, war die Anzahl der Personen, die sich zu den sonstigen Marken und Marketingaktivitäten äußerte, höher. Dieser Aspekt scheint die Markendarstellung der Arbeitgebermarke Schaeffler darum ebenfalls zu prägen. Das dominierende Thema sind hier die drei Schaeffler-Marken INA, LUK und FAG. Es wurde erwähnt, dass diese Produktmarken sehr bekannt sind und auch mehr eingesetzt werden als die Marke Schaeffler.

P8: Weil eigentlich werden ja die drei anderen Marken genutzt und nicht die Marke Schaeffler.

P2: Die Marken selber sind ja eigentlich nicht Schaeffler, das ist die Arbeitgebermarke, aber die eigentlichen Marken sind ja INA, LUK und FAG. Und diese Produktmarken, die sind schon sehr stark bekannt.

Vier Personen erwähnen, dass sich die Mitarbeiter stark mit diesen Produktmarken verbunden fühlen – ein Thema, das auch bei der Darstellung der Organisation von Schaeffler schon angeschnitten wurde.

> *P9: Man muss aber dazu sagen, dass die [Mitarbeiter] immer noch in ihren Einzel-Produktmarken [denken], nicht in Schaeffler als sich, als Konzernmarke mit dem Dreierlogo, sondern die denken noch in FAG, LUK und INA. Und das ist ihnen aber auch noch wichtig.*

> *P2: Also die Mitarbeiter kennen die Marken, die sehen die auch positiv und sie sagen auch heute noch sie arbeiten bei INA anstatt bei Schaeffler. Oder jedenfalls viele der älteren Mitarbeiter.*

Je einmal wurde angesprochen, dass Schaeffler über eine bekannte Marke verfügt und die Marke nach außen auch gut vertritt. Ein Mitarbeiter erwähnte das „grüne Logo“. Ein Student bezeichnete die Marke als positiv, wenn auch nicht so stark wie die Marken von Unternehmen wie Daimler oder Porsche. Ein Mitarbeiter kritisierte, dass Schaeffler nur über wenige, alte Marken verfüge.

> *P6: Also ich habe jetzt zum Beispiel zu den 1500 oder 2000 Patenten, die wir pro Jahr anmelden, sehe ich nicht, wo die Produkte sind dazu […] ich sehe halt nicht die Marken. […] wir haben wenigen Patenten, die wir haben, halt eine Marke zur Seite gestellt. Und wenn wir dann eben manche haben, dann sind die ja schon doch recht alt. Und ein Patent wirkt nun mal eigentlich immer nur 20 Jahre - und eine Marke kann ich ja immer wieder neu aufladen. Kann sie lizensieren, kann sie mit Neuerungen halt eben aufladen, während das Patent halt nach 20 Jahren ausläuft. […] Also Channel-Marketing oder Channel-Brand-Management ist da einfach gefragt, glaube ich.*

4.1.3 Personalmarketing

Zum Personalmarketing von Schaeffler gibt es fast ebenso viele Aussagen wie zu den sonstigen Marken und Marketingaktivitäten von Schaeffler, diese stammen jedoch alle von nur drei Personen. Eine Person betonte, dass das Personalmarketing und in der Folge auch die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke Schaeffler von Land zu Land unterschiedlich ist.

> *P7: Das, was ich jetzt gerade [über Schaeffler] gesagt habe, ist in Deutschland. In Indien wiederrum […] arbeiten [die] nur mit Werten. […] Deswegen ist das von Region zu Region, von Land zu Land unterschiedlich.*

> *P7: Also in China, die haben sich aufgebaut „The Green Company“. Die haben sich ganz ein anderes Bild gemacht. "Wir sind CO2-Reduzierung", die haben ein ganz anderes Image: Technologie. Da werden Sie von Familie gar nichts, da ist null.*

Die gleiche Person sprach auch Arbeitgeberrankings an und berichtet, dass Schaeffler darin nie eine Topplatzierung erhalten wird – und dass der Nutzen von Arbeitgeberrankings generell auch begrenzt ist.

> *P7: Also ich glaube, dass wir auch bei diesen Arbeitgeberrankings nie unter die Top zwanzig kommen werden. Da können wir machen, was wir wollen, wir haben das Produkt nicht.*

> *P7: ich würde […] sogar dieses Arbeitgeberranking hinten runter werfen. Dass ich sage, mich interessiert es nicht. Das Problem ist bloß, dass es unsere Mitarbeiter interessiert. Oder stolz sind, jetzt sind wir ja wieder in irgendeinem Arbeitgeberranking um achtundzwanzig Plätze nach vorne. Von siebenundfünfzig auf neunundzwanzig, irgendsowas. Ja. Was bringt es mir? Eigentlich nichts.*

Ein Mitarbeiter brachte den Begriff der Schaeffler-DNA auf – konnte ihn jedoch noch nicht konkret mit Leben füllen.

> *P9: Weil Konzerne gibt es viele, die diese Möglichkeit bieten, aber nicht diesen, wie heißt es neu, Schaeffler-DNA dahinter. […] Die eben genau das beschreibt, was ist die Arbeitgebermarke, was macht Schaeffler für uns aus. Und das wurde leider noch nicht definiert, sonst hätte ich die Definition niedergeschrieben.*

Zwei Mitarbeiter beschrieben auch, dass Schaeffler in Sachen Personalmarketing und Employer Branding noch in den Anfängen ist und anderen Firmen noch hinterherhinkt.

> *P7: Vor fünf Jahren, acht Jahren, haben wir kein Personalmarketing gehabt. […] Also, wir haben ja nicht einmal Marketing gehabt. Ja, weil man... hat es nicht gebraucht.*

> *P9: [Schaeffler sollte] Kapazitäten auch an Orten aufbauen, die in erster Linie in dieses konservative Denken nicht so passen. Wie jetzt zum Beispiel Employer Branding, Personalmarketing. [Hier wird] noch ein bisschen zu sehr gespart. So dieses ein bisschen Hinterherhinken hinter den modernen Personalinstrumenten, aber auch ganz flax ausgedrückt: "Was der Bauer nicht kennt, frisst er nicht." Erst mal abwarten, was die anderen so tun und dann auf einmal lospreschen, wenn man merkt, bei den anderen funktioniert sowas sehr gut.*

Ein Mitarbeiter äußert sich lobend über die Personalmarketing-Aktivitäten. Eine weitere Bemerkung zeigt, dass sich das Personalmarketing vor allem auf Ingenieure konzentriert, da dort eben der Bedarf am höchsten ist.

4.1.4 Kommunikationsstrategie

Zur Kommunikationsstrategie von Schaeffler wurden innerhalb des Aspekts „Marketing und Kommunikation“ am wenigsten Aussagen notiert. Diese kamen von vier Mitarbeitern und einem Studenten. Ein Thema war die Offenheit der Kommunikation. Ein Mitarbeiter fand

zwar, dass Schaeffler zumindest nichts sagt, was nicht stimmt. Drei andere Personen sagten jedoch, dass Schaeffler nicht so offen bzw. sogar intransparent agiert.

> *P4: Also das [Thema Transparenz der Unternehmensstrategie] halte ich für sehr wichtig, aber absolut negativ empfunden.*
> *FR: Weil es...?*
> *P4: ...sowohl nach innen als auch nach außen völlige Intransparenz gibt. Also ich bin vielleicht jetzt nicht das beste Beispiel, das Sie da fragen, weil ich da ziemlich nahe an den Entscheidungsträgern sitze, aber ich sage mal, wie es unten ankommt, ist das völlige Intransparenz.*
> *FR: Dass die Mitarbeiter einfach keine Ahnung haben, wo es hingeht.*
> *P4: Genau.*

> *S5: Ok, wie ich das so mitbekommen habe, ist Schaeffler eher ein Unternehmen, das sich nicht so der Öffentlichkeit präsentieren möchte. Das eher im Hintergrund agieren will.*

Ein Mitarbeiter kritisiert, dass Schaeffler in der Kommunikation zu wenig mit Karrierevorbildern arbeitet. Zudem findet er, dass Schaeffler sehr sachlich kommuniziert und darum wenige Emotionen zulässt.

> *P6: [Karriere] ist nicht so planbar. Obwohl auf der anderen Seite ganz klar ein Herr Mirlach oder ein Herr Schullan kommunizieren, was hier möglich ist.*[47] *Und das wird viel zu wenig, es wird hier viel zu wenig dem Unternehmen ein Gesicht gegeben in Form der Mitarbeiter.*

> *P6: Ja, gut, wir sind sehr sachlich in der Außendarstellung. Und bieten wenig Fläche für Emotionen.*

Eine weitere interessante Aussage zur Kommunikationsstrategie betrifft die Bedeutung der Mitarbeiter für die Vermittlung der Unternehmenswerte.

> *P7: Wenn man sich dann auf den Hochschulen umtümmelt, sind die Leute [=die Schaeffler-Mitarbeiter] begeistert oder nicht? Wenn sie es nicht sind, sollten sie lieber nicht dort sein. Also, weil sonst, ja, sonst bringe ich das nicht rüber. Wer sind wir überhaupt. […] Das sind Mitarbeiter, und die müssen wir aber begeistern, denen müssen wir auch die Werte dann liefern.*

4.2 Bekanntheit

4.2.1 Bekanntheitsgrad

Der Bekanntheitsgrad von Schaeffler wurde von zwei Studenten sowie sieben Mitarbeitern angesprochen. Eine Person betonte, dass Schaeffler bei seiner Zielgruppe schon bekannt sei.

---

[47] Beide sind Mitglieder im Vorstand von Schaeffler.

P2: Weil, die Kunden kennen uns natürlich […]

P2: Also bei allen, die mit Technik zu tun haben, da sind wir absolut bekannt.

Die meisten Aussagen beschreiben Schaeffler jedoch als wenig bekannt, hier zwei recht allgemeine Beispiele.

S4: Gerade hier im Umkreis [von Stuttgart], glaube ich, hat Bosch, ja, einen hohen Bekanntheitsgrad und ein ziemlich gutes Image als Arbeitgeber – wogegen Schaeffler, so schätze ich das jetzt ein, eher unbekannt sein dürfte.

P3: Ich kenne es ja von mir, aus meiner Region. Weil, wenn ich den Namen Schaeffler erwähne, kann keiner damit was anfangen. Ich sage dann immer: "Gegenüber von Adidas." Dann kommt schon mehr was.

Drei Personen präzisierten, dass Schaeffler besonders außerhalb der Region Herzogenaurach nicht so bekannt ist.

P2: Und wir sind nicht so bekannt wie Siemens. Jedenfalls nicht außerhalb dieser Region, wo wir sicherlich fast genauso bekannt sind.

P3: Also ich bin ja selbst nicht gebürtig von hier, sondern bin auch von weiter weg hierhergezogen. Und kannte bis vor viereinhalb Jahren Schaeffler noch gar nicht. Weil man ja doch als Privatperson nicht wirklich was damit zu tun hat. […] Und ich denke, es ist für Schaeffler relativ schwierig dann auch, übergreifend, ja umkreisübergreifend bekannt zu sein.

Ein Mitarbeiter bezeichnete Schaeffler als „Stillen Riesen“. Ein anderer äußerte sich an verschiedenen Stellen des Interviews zu der Tatsache, dass kaum jemand weiß, wie groß das Unternehmen eigentlich ist.

P6: Ich glaube, wenn man eine Befragung macht: "Wie viele Mitarbeiter hat Schaeffler?", dann wird kaum einer auf die tatsächliche Zahl kommen.

P6: Die wenigsten Leute wissen, dass Schaeffler 10,7 Milliarden Umsatz macht. […] Das ist schon eine Sache, die man mal nach außen Stellen sollte.

Ein Student macht sehr deutlich, dass ihm Schaeffler als Arbeitgebermarke eher unbekannt ist (auch wenn ihm im weiteren Verlauf des Gesprächs doch noch diverse Dinge über Schaeffler einfielen).

FR: Wenn Sie jetzt an Schaeffler als Arbeitgeber denken würden, was kommt Ihnen da?
S1: Noch nicht viel.

Die Aussage eines anderen Studenten macht aber auch klar, dass dieser eher niedrige Bekanntheitsgrad eben typisch für ein Zuliefererunternehmen ohne direkten Endverbraucherkontakt ist.

> *S4: […] also ich kenne jetzt das Unternehmen selber nicht besonders gut, aber in... so vom Hörensagen sage ich jetzt mal, als B-to-B-Unternehmen ist es sicherlich auch nicht so sonderlich bekannt, wie es halt in der Branche oder in dem Bereich ja sehr verbreitet ist.*

4.2.2 Ursachen für den Bekanntheitsgrad

Informationen zu den Ursachen für den Bekanntheitsgrad von Schaeffler konnten von allen sechs Studenten sowie drei Mitarbeitern geliefert werden. Die große Anzahl der Studenten erklärt sich dadurch, dass sie explizit gefragt wurden, woher sie Schaeffler kennen. Bei den Mitarbeitern wurde dies nicht explizit abgefragt, da diese Frage speziell bei dieser Zielgruppe wenig interessant erschien. Teilweise wurden die hier dargestellten Zitate auch bereits zur Darstellung der Marketing- und Kommunikationsaktivitäten oder anderen Aspekten herangezogen.

Vier Studenten erwähnen, dass sie Schaeffler durch ihr Studium kennengelernt haben, hier zwei Beispiele.

> *S2: Wir hatten in der Maschinenkonstruktion-Vorlesung haben wir einen Schaeffler-Katalog gekriegt und ich habe sie vorher auch schon, haben wir mit denen halt gearbeitet.*

> *S5: Schaeffler kenne ich durch mein Studium. Ich habe wie gesagt Wirtschaftsingenieur studiert, Fachrichtung Maschinenbau, und dort hatten wir auch Maschinenelemente und da sind auch Kugellager besprochen worden.*

Erwähnt wurde auch, dass Schaeffler durch die verschiedenen Transaktionen bekannter wurde bzw. dass man in diesem Zusammenhang von Schaeffler gehört hat.

> *S4: Zusätzlich gehört habe ich von Schaeffler mit... im Zusammenhang mit Continental vor ein paar Jahren, als es um diese Übernahme ging.*

> *P8: Weil durch die ganze Conti- und FAG-Transaktion sind die [=Schaeffler] ja deutlich in die Presse gekommen und sicherlich als Marke deutlich mehr wahrgenommen worden als zu meiner Zeit noch.*

Als weitere Ursachen für die Bekanntheit von Schaeffler wurde von je einem Mitarbeiter erwähnt, dass Schaeffler Sponsoring-Aktivitäten durchführt und dass Schaeffler auch durch

die Krise noch bekannter geworden ist. Ein Student erwähnt die Jobmesse in Stuttgart, ein andere die Medienberichterstattung, ein dritter geschäftliche Beziehungen.

> *S2: Und auch hier jetzt von den Ständen [an der Recruiting-Messe in Stuttgart], [ist Schaeffer] ja glaube jedes Jahr vertreten.*
>
> *S1: Also Schaeffler kenne ich einerseits aus den Medien, hört man ja auch immer mal irgendwas.*
>
> *FR: Woher kennen Sie Schaeffler?*
> *S3: Von meinem Arbeitgeber [...]. [Der Arbeitgeber ist ein Dienstleister von Schaeffler.]*

4.3 Reputation

Zur Reputation von Schaeffler äußerten sich nur vier Personen. Zwei Äußerungen waren eher negativ und erwähnten das Stichwort Pelzträgerimage sowie das schlechte Image wegen der Krise.

> *FR: Es gibt ja auch Bewerber, die bewerben sich hier, entscheiden sich dann aber gegen Schaeffler. Was sind denn da so häufig die Gründe?*
> *P10: Ich würde sagen, der Bekanntheitsgrad vielleicht. Dann eventuell das schlechte Image, in Anführungsstrichen, aufgrund der Krise.*
>
> *P1: Na, es wird ja mittlerweile wieder besser. Also dieses Pelzträgerimage hat uns ja lange nachgehangen.*

Drei Äußerungen bezogen sich dagegen auf den eher guten Ruf von Schaeffler – vor allem in der Region und an Schulen.

> *S1: Schaeffler hat auch einen guten Ruf,*
>
> *P2: Die Leute hier in der Region haben eine sehr hohe Meinung von Schaeffler.*
>
> *P1: Ansonsten... glaube ich auch, dass wir in den Schulen und im Gymnasium schon auch mittlerweile wieder, oder was heißt mittlerweile, ein interessantes Image haben.*

5 Der Markenkern der Arbeitgebermarke Schaeffler

5.1 Festlegung der Vorgehensweise für die Definition des Markenkerns

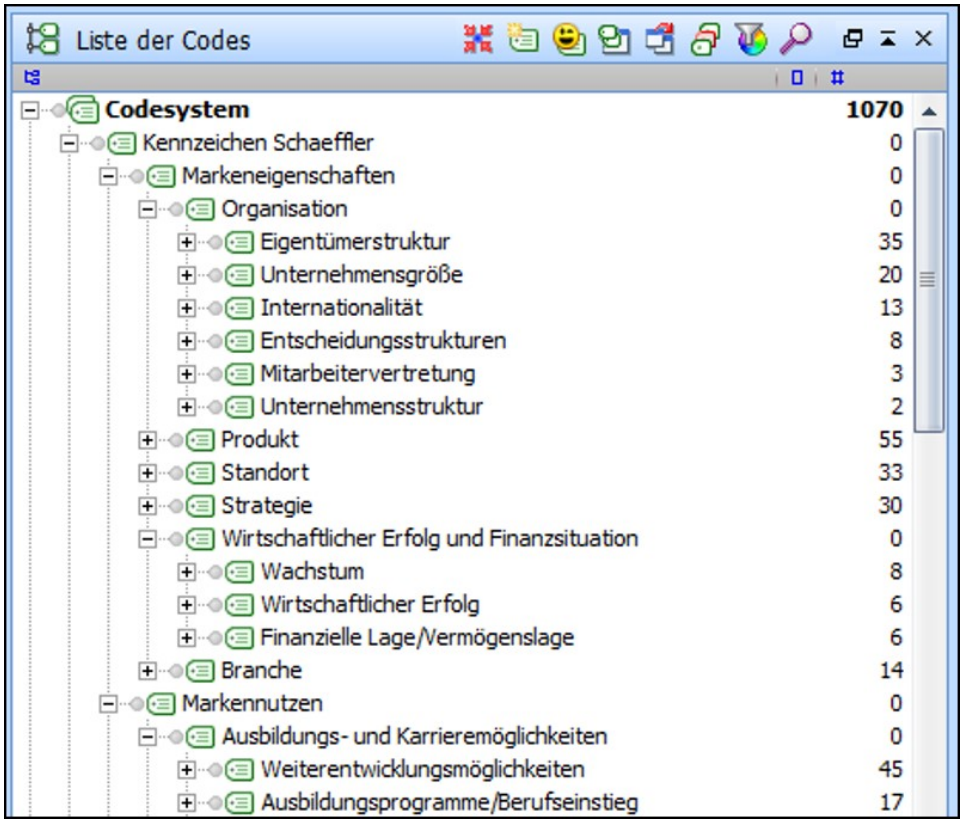
Der Markenkern der Arbeitgebermarke enthält „the most important elements of the brand identity“ (Aaker, Joachimsthaler 2000, S. 43). Welche Aspekte der Identität einer Arbeitgebermarke nun die wichtigsten sind, ist also von Marke zu Marke unterschiedlich – und die Gewichtung ist nicht einfach.

Zur Beschreibung des Markenkerns der Arbeitgebermarke Schaeffler werden die Aspekte ausgewählt, die am häufigsten angesprochen wurden, zu denen also die meisten Textstellen kodiert wurden. Diese Methode hat ihre Grenzen: Es kann z.B. vorkommen, dass ein Thema von acht Personen angesprochen wird, jedoch jeweils nur mit einem Satz. Ein anderes Thema wird zwar nur von vier Personen angesprochen, von diesen jedoch mehrfach und mit verschiedenen Facetten und Unterpunkten, so dass dieser zweiten Kategorie mehr Kodierungen zugeordnet werden. Welches dieser beiden Themen jedoch für die Beschreibung der Arbeitgebermarke Schaeffler wichtiger ist, ist somit nicht eindeutig. Dennoch erscheint die gewählte Methode am sinnvollsten, da die Anzahl der Kodierungen in den meisten Fällen zumindest eine deutliche Tendenz wiedergibt und gleichzeitig klar nachvollzogen werden kann.

Die Auswertung wurde auf der untersten allgemeingültigen Ebene durchgeführt. Zur Veranschaulichung ein Beispiel: In der Oberkategorie Markennutzen ist u.a. der Aspekte Vergütung enthalten – dieser Punkt existiert für alle Arbeitgebermarken und ist darum allgemeingültig. Hierarchisch dem Aspekt Vergütung untergeordnet sind die Aspekte Gehalt und sonstige Leistungen. Beide existieren ebenfalls für alle Arbeitgebermarken und sind darum ebenfalls allgemeingültig. Innerhalb dieser beiden Aspekte folgen jedoch nur noch konkrete Beschreibungen, die sich auf die Arbeitgebermarke Schaeffler beziehen, wie „Gerechte Entlohnung“ und „Package so gut wie bei anderen“. Diese Aspekte existieren nicht automatisch für andere Arbeitgebermarken. Die unterste allgemeingültige Ebene innerhalb des Aspekts Vergütung ist also die Ebene mit den Punkten Gehalt und sonstige Leistungen.

Der Aspekt Standort hat hingegen keine Unterpunkte, hier ist die unterste allgemeingültige Ebene der Begriff Standort. Es ist wichtig, die Auswertung auf der untersten allgemeingültigen Ebene durchzuführen, da sonst die Aspekte mit den meisten Unterpunkten fast automatisch auch die meisten Kodierungen verzeichnen. Die nachfolgende Abbildung zeigt einen Auszug aus dem Kodiersystem, heruntergebrochen auf die unterste allgemeingültige Ebene. Auf diese Basis kann der Markenkern der Arbeitgebermarke Schaeffler definiert werden.

Abbildung 29: Auszug aus dem Kodiersystem, das auf die unterste allgemeingültige Ebene heruntergebrochen wurde und somit die Grundlage für die Definition des Markenkerns der Arbeitgebermarke darstellt



5.2 Die Bestandteile des Markenkerns der Arbeitgebermarke Schaeffler

Als wichtigste Elemente der Markenidentität der Arbeitgebermarke Schaeffler konnten auf diese Weise sieben Aspekte definiert werden. Diese Aspekte wurden zwischen 55- und 27-mal kodiert. Der darauffolgende Aspekt wurde lediglich 21-mal kodiert, danach liegen zahlreiche Aspekte sehr eng beieinander. Aus diesem Grund wurde entschieden, den Markenkern auf die sieben am häufigsten kodierten Aspekte zu reduzieren. Die einzelnen Aspekte, die den Kern der Arbeitgebermarke darstellen, werden nachfolgend zusammenfassend vorgestellt.

a) Produkte

Die meisten Kodierungen gab es zu den Produkten von Schaeffler, also einem Aspekt des Elements Markeneigenschaften. Insgesamt 55 sehr vielfältige Aussagen wurden zu diesem Thema kodiert. Schaeffler wird primär mit Lagern in Verbindung gebracht, die wiederum sowohl positiv als auch negativ bewertet wurden. Außerdem wurde häufig erwähnt, dass Schaeffler-Produkte in anderen Produkten „drin“ sind, insbesondere in Autos. Besonders hervorgehoben wurde auch die breite Produktpalette von Schaeffler. Auch wenn es einige

negative Aussagen zu den Produkten von Schaeffler gab – etwa, dass sie unattraktiv und unbekannt seien – überwogen eindeutig die positiven Aussagen.

b) Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Mit 44 Kodierungen belegen die Weiterentwicklungsmöglichkeiten den zweiten Rang bei der Auswertung der wichtigsten Bestandteile der Arbeitgebermarke Schaeffler. Hier ist bereits ein deutlicher Abstand zu den Produkten festzustellen. Die Weiterentwicklungsmöglichkeiten sind ein Teil des Aspekts Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten innerhalb des Elements Markennutzen. Während bei den Aussagen zu den Produkten von Schaeffler jedoch klar die positiven Aussagen überwogen, ist bei den Weiterentwicklungsmöglichkeiten kein so eindeutiger Trend zu erkennen. Schaeffler wird mit guten Weiterentwicklungsmöglichkeiten in Verbindung gebracht, allerdings vor allem für die Ingenieure. Die Qualität des internen Stellenmarktes ist umstritten. Die Aufstiegschancen werden als gut bewertet, die Karrierepfade jedoch als chefabhängig und nicht ausreichend strukturiert.

c) Charakteristika des Unternehmens

Die Charakteristika des Unternehmens Schaeffler wurden 36-mal kodiert. Es handelt sich dabei um einen Aspekt des Elements Markentonalität. Der klar dominierende Charakterzug von Schaeffler ist „innovativ“. Dies ist auch der einzige Charakterzug, der sich wirklich herauskristallisiert. Erwähnenswert ist noch die Beschreibung von Schaeffler als traditionsbewusstes Unternehmen, das es schon lange gibt. Andere Charakterzüge wie chaotisch, hemdsärmelig oder konservativ wurden nur vereinzelt angesprochen.

d) Eigentümerstruktur

Die Eigentümerstruktur des Unternehmens Schaeffler – ein Aspekt des Elements Markeneigenschaften – wurde 33-mal kodiert. Schaeffler wird vor allem von seinen Mitarbeitern mit dem Status des Familienunternehmens in Verbindung gebracht. Sämtliche Mitarbeiter äußerten sich zu diesem Thema. Am häufigsten wurde in diesem Zusammenhang erwähnt, dass Schaeffler ein noch immer familiengeführtes Unternehmen bzw. ein *ehemaliges* Familienunternehmen ist. Zudem wurde angesprochen, dass die Mitarbeiter die Mitglieder der Familie Schaeffler kennen und sich mit ihr verbunden fühlen. Insbesondere Frau Schaeffler wurde mehrfach angesprochen. Generell war die Tendenz der Aussagen zur diesem Thema positiv.

e) Standort

Der Standort ist ein Aspekt des Elements Markeneigenschaften. Im Rahmen der Befragung zur Arbeitgebermarke Schaeffler wurde er 33-mal kodiert. Während andere Bestandteile des Markenkerns klar positiv oder negativ sind, wir der Standort sehr ambivalent bewertet. Auf der einen Seite wird er als unattraktiv bewertet, mit schlechter Infrastruktur und weit weg von dem Ort, wo viele Menschen leben wollen. Auf der anderen Seite wird für die Leute, die eben gerade in der Region bleiben wollen, als sehr attraktiv und mit schöner Umgebung beschrieben. Die Bewertung des Standorts scheint also eine sehr persönliche Angelegenheit zu sein, die individuell ganz unterschiedlich ausfällt.

f) Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie von Schaeffler wurde 30-mal kodiert, auch sie ist ein Aspekt der Markeneigenschaften der Arbeitgebermarke Schaeffler. Hier dominierten drei Themen: Die Technologieführerschaft, die Zukunftsperspektive des Unternehmens sowie die Fusionen und Übernahmen. Am stärksten werden Fusionen und Übernahmen mit Schaeffler in Verbindung gebracht, insbesondere die erst wenige Jahre zurückliegende Conti-Übernahme. Die Tendenz dieser Aussagen war eher negativ. Mit Blick auf das Stichwort Technologieführerschaft wurde erwähnt, dass Schaeffler zumindest in einigen Bereichen Technologieführer ist. Zu den Zukunftsaussichten wurde einerseits angesprochen, dass diese wenig klar seien, andererseits aber auch, dass Schaeffler generell nachhaltiger und langfristiger unterwegs sei als viele andere Unternehmen.

g) Charakteristika der Mitarbeiterschaft

Die Charakteristika der Mitarbeiterschaft von Schaeffler wurden 27-mal kodiert. Wie auch die Charakteristika des Unternehmens zählt dieser Aspekt zum Element Markentonalität. Hier wurde erwähnt, dass viele Mitarbeiter Familienmitglieder haben, die ebenfalls bei Schaeffler arbeiten. Auch die lange Firmenzugehörigkeit vieler Mitarbeiter wurde erwähnt. Mehrere Personen beschrieben überdies, dass viele Schaeffler-Mitarbeiter aus der Region um den Standort herumkommen. Auf der kritischen Seite wurde eine Kluft zwischen „alten“ und „neuen“ Mitarbeiter angesprochen.

Nachfolgende Grafik fasst die Bestandteile des Markenkerns der Arbeitgebermarke Schaeffler noch einmal zusammen.

Abbildung 30: Der Markenkern der Arbeitgebermarke Schaeffler (eigene Darstellung)

6 Zuständigkeiten in Bezug auf die Arbeitgebermarke

Ein Aspekt, der in der Befragung ebenfalls abgedeckt wurde, war die Frage nach der Zuständigkeit für die Arbeitgebermarke. Die Wissenschaft sieht das Thema Employer Branding primär an der Schnittstelle zwischen Marketing- und Personalabteilung (vgl. bspw. Grobe 2008, S. 123 oder Maroko, Uncles 2008, S. 171). Ambler erwähnt zudem, dass auch die Unternehmenskommunikation und das obere Management in das Employer Branding involviert sein sollten (vgl. Ambler, Barrow August 1996, S. 18). Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung sollte herausgefunden werden, wo den Mitarbeiter von Schaeffler zufolge die Verantwortung für die Arbeitgebermarke liegt oder liegen sollte. Da den Studenten das Konzept des Employer Branding weitestgehend unbekannt war, wurde diese Frage nur den Schaeffler-Mitarbeitern gestellt.

Die Auswertung zeigt eine große Vielfalt an Antworten. Fünf Personen waren der Meinung, dass eigentlich alle Mitarbeiter für die Arbeitgebermarke zuständig seien.

> *FR: Und wer glauben Sie ist generell so alles dafür zuständig, was da... wie die Arbeitgebermarke aussieht?*
> *P4: Na prinzipiell jeder Mitarbeiter, der hier arbeitet.*

> *P9: Jeder Mitarbeiter. Jeder, der zuhause über das Unternehmen redet, gestaltet die Arbeitgebermarke. Jeder, der außen ist, sei es mit Kunde, mit Lieferant, ist in dem Moment Träger der Arbeitgebermarke. Intern genauso wie extern.*

Ebenso viele Personen sehen die Personalabteilung in der Verantwortung – wobei natürlich ein Befragter mehrere Verantwortliche benennen konnte.

> *P8: Sicher, wenn ich in Abteilungen denke, die Personalabteilung am meisten durch den Außenauftritt.*
>
> *P7: HR, das ist sicher auch... Also erst einmal Arbeitgebermarke: HR*

Vier Personen erwähnten die Kommunikationsabteilung.

> *FR: Und wer würden Sie sagen ist generell für die Arbeitgebermarke zuständig? […]*
> *P10: Auf jeden Fall die Unternehmenskommunikation.*

Drei Personen erwähnen, dass eigentlich alle Personen, mit Außenkontakt die Arbeitgebermarke prägen. Ebenso viele sehen eine gewisse Verantwortung beim Vertrieb. Je zwei sehen diese auch beim Einkauf, beim Vorstand, bei allen Mitarbeitern, die die Firma auf Messen oder an Hochschulen vertreten bzw. Vorträge im Namen der Firma halten. Erstaunlicherweise wurde die Employer Branding-Abteilung, die ja bei Schaeffler existiert, nur von zwei Personen erwähnt. Und bei der Marketingabteilung sah sogar nur eine einzige Person eine gewisse Verantwortung für die Arbeitgebermarke. Stattdessen wurden noch diverse weitere Verantwortliche aufgezählt: Die Geschäftsleitung, die Eigentümer, bestimmte Personen – hier wurde eine Person namentlich erwähnt –, die Bereichsleiter, die Führungskräfte allgemein, die Standortverantwortlichen, Investor Relations und schließlich sogar die Pförtner. Hier ein beispielhaftes Zitat, in dem diverse der genannten Verantwortlichen erwähnt wurden.

> *FR: Wer sind Ihrer Meinung nach die Funktionen oder Personengruppen, wer auch immer, die bei Schaeffler die Arbeitgebermarke beeinflussen?*
> *P2: Da gibt es viele. Also das sind alle mit Außenkontakt. Das fängt beim Pförtner an, das geht dann über die Recruiter, die im ersten Kontakt stehen, wenn sie ein Telefoninterview führen. Das geht weiter beim Personalreferenten, wenn er Kontakt zu dem Bewerber hat, Bewerbungsgespräche führt; der Vorgesetzte, der das Bild der Firma nach außen ja auch vermittelt; dann natürlich die Mitarbeiter, die auf Messen unterwegs sind und da wieder das Bild der Firma nach außen tragen. Die Vetriebsorganisation. Ja, und letzten Endes jeder Mitarbeiter, wenn er nach Hause geht und mit dem Nachbar spricht.*

7 Empfehlungen für das Unternehmen Schaeffler

Nachdem die Arbeitgebermarke Schaeffler mit ihren zahlreichen Aspekten, mit ihren Stärken und Schwächen erhoben wurde, sollen nun konkrete Empfehlungen für das Unternehmen Schaeffler vorgestellt werden.

Schon Barrow und Mosley gehen davon aus, dass die Wunschvorstellung der Arbeitgebermarke nicht unbedingt der Realität der Arbeitgebermarke entspricht (vgl. Barrow, Mosley 2005, S. 64). Sie empfehlen darum, die Markenvision als auch die Markenrealität zu erheben (vgl. Barrow, Mosley 2005, S. 113). Schaeffler könnte darum nun für jeden einzelnen erhobenen Punkt untersuchen, in wie weit die Wahrnehmung den Wunschvorstellungen des Unternehmens entspricht, und wenn nötig Korrekturmaßnahmen einleiten. Die vorliegende Arbeit soll sich jedoch auf die relevantesten Punkte konzentrieren. Aus diesem Grund werden an dieser Stelle vor allem Empfehlungen für die Bestandteile des Markenkerns der Arbeitgebermarke Schaeffler vorgestellt.

a) Produkte

Die Produkte von Schaeffler sind der stärkste Bestandteil der Arbeitgebermarke Schaeffler – und dabei überwiegend positiv belegt. Die Annahme einiger Mitarbeiter, dass es in manchen anderen Unternehmen *noch* attraktivere Produkte gibt, mag durchaus korrekt sein – doch die vielen positiven Aussagen sowohl der Mitarbeiter als auch der Studenten sollten dem Unternehmen Mut machen, mit seinen Produkten in allen Employer Branding-Aktivitäten zu punkten. Zumal es Studenten gab, die klar sagten, dass die Identifikation mit dem Produkt eines Arbeitgebers für sie eine Rolle bei der Jobwahl spielt.

Hier besteht auch noch Aufklärungsbedarf bei der Zielgruppe: Noch immer verbinden viele Personen Schaeffler primär mit Lagern. Die zahlreichen anderen Produkte, die Schaeffler herstellt, gehen gegenüber den Lagern in gewissem Maße unter. Das Unternehmen sollte darum prüfen, in wie weit es tatsächlich primär als „Lager-Hersteller“ in der Wahrnehmung der Zielgruppe verankert bleiben möchte oder in wie weit und mit welchen Mitteln es die Wahrnehmung seiner Produktpalette erweitern möchte. Auf diese Weise könnte auch die Wahrnehmung noch positiver gestaltet werden. Ein Mitarbeiter lieferte ein Beispiel, das zeigt, in welche Richtung die Konkretisierung der Schaeffler-Produkte gehen könnte:

> *P6: Es gibt einen Leitsatz von dem Herrn Dangel, der mich persönlich sehr beeindruckt hat […]: "Von der Windkraft, von der Windenergie, bis zur Ladestation bieten wir Lösungen an."*

Auf Basis eines derartigen Beispiels könnte man konkret aufzeigen, an welchen Stellen vom Windrad bis zum Elektrofahrrad Schaeffler-Produkte eingesetzt werden, und dadurch auch das Endprodukt greifbarer machen, als dies bei einem reinen Lager möglich ist. Solche Beispiele können bei diversen Aktivitäten im Rahmen des Employer Branding genutzt

werden – von der Imageanzeige bis zum Vortrag an einer Universität. Wichtig ist auch, dass die Personen, die mit potenziellen Bewerbern in Kontakt kommen, solche Beispiele kennen und anschaulich erzählen können.

Einen weiteren wertvollen Hinweis zu den Produkten von Schaeffler findet sich in den Zitaten zweier Personen:

> *S1: Und mit Lagern - auch wenn die ganz toll sind und, also genial eigentlich sind, werden die nicht so arg wertgeschätzt. Die haben weniger, da hängen weniger Emotionen dran.*
>
> *P6: Ja, gut, wir sind sehr sachlich in der Außendarstellung. Und bieten wenig Fläche für Emotionen.*

Schaeffler sollte daran arbeiten, emotionaler zu kommunizieren. Gerade mit Blick auf die Produkte sollte eine Emotionalisierung durchaus möglich sein. Man könnte beispielsweise anhand eines emotionalen Endverbraucher-Produkts, bspw. eines Autos, aufzeigen, an welchen Stellen überall Schaeffler-Produkte eingesetzt werden. Für eine derartige Kampagne wäre eine Kooperation mit einem Automobilhersteller empfehlenswert, so dass mit einem echten Automodell gearbeitet werden könnte. So könnte etwas von der Emotion, die viele Menschen dem Auto entgegenbringen, auf die Schaeffler-Produkte übertragen werden. Auch hier sind von einer animierten Darstellung auf der Webseite des Unternehmens bis hin zu einer Ausstellung mit einem echten Auto auf einer Recruiting-Messe diverse Aktivitäten denkbar.

b) Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Die hohe Anzahl der Aussagen rund um das Thema Weiterbildungsmöglichkeiten zeigt die große Bedeutung dieses Aspekts für die Arbeitgebermarke Schaeffler. Allerdings äußerten sich einige Personen kritisch zu diesem Punkt – hier gibt es offenbar noch Verbesserungsmöglichkeiten.

Diskutiert wurde z.B., ob Stellen tatsächlich intern ausgeschrieben werden oder nicht. Vermutlich ist es für viele leichter zu akzeptieren, dass ein anderer Kandidat eben als besser geeignet betrachtet wurde, als die Tatsache, dass sie gar nie von einer interessanten Stelle erfahren haben. Das Unternehmen sollte darum klare Regeln für interne Ausschreibungen haben, da Unklarheit bei den Mitarbeitern leicht zu Frustration führen kann. Bspw. kann so eine Regel lauten, dass jede Stelle immer erst sieben Tage intern ausgeschrieben sein muss, bevor sie extern ausgeschrieben werden darf. Bestehen diese Regeln, muss sichergestellt sein,

dass alle Mitarbeiter leicht Zugriff auf die entsprechenden Stellportale haben – bspw. über das Intranet – und auch darüber Bescheid wissen. Zudem sollte ein sinnvoller Prozess existieren, wie mit internen Bewerbungen umgegangen wird – insbesondere eben auch mit Absagen. Ein derartiger Prozess könnte etwa so aussehen, dass interne Bewerber grundsätzlich einen Anspruch auf ein erstes telefonisches Interview haben und dass Ihnen im Falle einer Absage diese mündlich mitgeteilt wird und nicht mit einem standardisierten Brief. Ein derartiges Vorgehen erhöht den Verwaltungsaufwand in der Personalabteilung, sorgt aber auch dafür, dass sie die internen Bewerber von ihrem Arbeitgeber ernst genommen fühlen. Zudem hat dieses Vorgehen den Vorteil, dass ein wechselwilliger Kandidat in Augenschein genommen und möglicherweise für eine andere Stelle vorgeschlagen werden kann.

Ebenfalls angesprochen wurden die fehlenden Karriereoptionen für Nicht-Ingenieure. Bei diesem Punkt muss zunächst festgehalten werden, dass Schaeffler sich mit Blick auf die Weiterentwicklungsangebote tatsächlich zunächst an den Schlüsselfunktionen[48] orientieren sollte. Darum ist verständlich, dass für Ingenieure – die für Schaeffler als Technologieunternehmen natürlich ganz entscheidend sind – möglicherweise noch mehr oder noch attraktivere Weiterentwicklungsangebote existieren als für Nicht-Ingenieure. Andererseits muss sich das Unternehmen auch darüber im Klaren sein, wie wichtig andere Funktionen sein können. Gelingt es bspw. nicht, hervorragende Mitarbeiter in der Personalabteilung zu halten, wird die Qualität der Personalarbeit abnehmen – was sie wiederum auf sämtliche Mitarbeiter auswirken wird, auch auf die Ingenieure. Es gilt darum einerseits, auch für Nicht-Ingenieure attraktive Karrierepfade zu schaffen. Andererseits ist aber auch wichtig, den Nicht-Ingenieuren zu vermitteln, dass auch sie für den Erfolg des Unternehmens unerlässlich sind. Eine Lösung dafür könnte sein, die Grenzen zwischen den beiden Gruppen aufzuweichen. Im Idealfall könnte man Ingenieure auch in nicht-ingenieurwissenschaftlichen Funktionen beschäftigen und umgekehrt. Dies wird jedoch in der Realität nicht immer sinnvoll zu bewerkstelligen sein. Darum sollte man zumindest versuchen, den Austausch und das Verständnis zwischen diesen Gruppen zu fördern, etwa durch cross-funktionale Mentoring-Programme. Silodenken ist hier fehl am Platz.

Ein weiterer Kritikpunkt waren die teilweise schlecht strukturierten bzw. wenig transparenten Karrierepfade bei Schaeffler. Mehrfach wurde angesprochen, dass der Aufstieg stark vom

[48] Schlüsselfunktionen sind Funktionen mit strategisch wichtiger Bedeutung für den Arbeitgeber (vgl. Trost 2009, S. 27).

jeweiligen Chef abhängt. Dieser Punkt ist auch darum so wichtig, weil die Planbarkeit der Karriere von mehreren Studenten als Entscheidungsgrund für oder gegen einen Job genannt wurden. Schaeffler sollte darum daran arbeiten, noch transparentere und klarer strukturierte Karrierepfade einzuführen, bei denen nicht nur das Urteil des aktuellen Chefs berücksichtigt wird. Planbarkeit der Karriere stets zu gewährleisten ist für die meisten Unternehmen natürlich sehr schwierig, da für einen Aufstieg meist ein Posten frei werden oder ein neuer Posten geschaffen werden muss. Das Unternehmen sollte jedoch Erwartungen an den Mitarbeiter klar äußern und auch zeigen, wo Unterstützung geboten werden kann. So könnte man neuen Mitarbeitern bspw. klar mitteilen, dass man erwartet, dass sie ihren Posten für mindestens zwei Jahre ausfüllen – dass sie anschließend aber dabei unterstützt werden, intern zu wechseln, falls sie das wünschen sollten. Um derartige Wechsel zu unterstützen, könnte man ein Tool nutzen, in dem Mitarbeiter nicht nur sehen können, welche Stellen, die auf ihr Profil passen könnten, aktuell frei sind, sondern in dem sie auch ihr eigenes Profil und ihre Karrierepläne angeben und somit intern auch „gefunden“ werden können. Ein 360-Grad-Feedback am Ende des Jahres stellt sicher, dass verschiedene Meinungen zu den Leistungen einer Person eingeholt werden. Bei so einem 360-Grad-Feedback bewerten neben dem Vorgesetzten auch die Untergebenen sowie Personen der gleichen Hierarchiestufe und möglicherweise auch noch weitere Personen den Mitarbeiter. In Coachings mit dem Vorgesetzten und Vertretern der Personalabteilung kann dann diskutiert werden, wo der Mitarbeiter aktuell steht – und in welchen Bereichen er sich weiter verbessern muss, um seinem kurz-, mittel- und langfristigen Karriereziel näher zu kommen.

c) Charakteristika des Unternehmens

„Innovativ“ ist ein Charakterzug, der die Arbeitgebermarke Schaeffler stark prägt und positiv belegt ist. Es gibt nur wenige unterschiedliche Assoziationen zu diesem Thema, das darum kaum verfälscht wird. Schaeffler sollte darum weiterhin auf seinen innovativen Charakter setzen. Das Thema sollte einerseits durch Fakten belegt werden, indem etwa die hohe Zahl der Patentanmeldungen noch mehr genutzt wird – was gerade bei der wichtigen Zielgruppe der Ingenieure auf Interesse stoßen könnte. Andererseits sollte aber auch versucht werden, dieses Thema zu emotionalisieren, ähnlich wie bei den Produkten. Innovation klingt zunächst sehr wenig konkret. Wenn es daher gelingt, Innovation mit Umweltschutz, Nachhaltigkeit oder tollen Autos in Verbindung zu bringen, wird der Begriff aufgewertet.

d) Eigentümerstruktur

Die Eigentümerstruktur, also Schaeffler als Familienunternehmen, war für die Mitarbeiter ein sehr dominantes und eher positiv belegtes Thema. Für die Studenten spielt die Eigentümerstruktur von Unternehmen zwar offenbar keine ganz große Rolle – es gab jedoch durchaus Studenten, die sich in diese Richtung äußerten.

> *S2: Ja, also da ist mir schon eher fast so ein inhabergeführtes [Unternehmen] lieber. Wo man einfach direkt den Draht hat wie wenn jetzt so ein Aufsichtsrat irgendwas entscheidet.*

> *S1: Also, [Bosch] ist ja keine Aktiengesellschaft, sondern eine GmbH. Das ist auch […] teilweise noch, also, in der Hand von der Familie Bosch und der Stiftung. Dazu kann schon sagen, das ist genau der Punkt, der bei Daimler, finde ich, ein bisschen kritisch ist, weil es nur eine Aktiengesellschaft ist. […] Also ja, in der Hinsicht ist mir Bosch schon lieber, das gebe ich zu.*

Schaeffler sollte daher überlegen, das Thema Familienunternehmen noch mehr in der Kommunikation mit potenziellen Mitarbeitern zu nutzen – etwas in Informationsmaterial und in persönlichen Gesprächen.

e) Standort

Die ambivalente Bewertung des Standorts von Schaeffler zeigt: Diese Bewertung scheint eine sehr persönliche Angelegenheit zu sein, die individuell ganz unterschiedlich ausfällt. Dass dieser Aspekt eine wichtige Rolle bei der Bewertung eines Arbeitgebers spielt, zeigen die Äußerungen zahlreicher Studenten. Doch wie sollte man nun mit einem guten oder schlechten Standort umgehen – und ist der Standort von Schaeffler nun eigentlich gut oder schlecht? Den Standort zu ändern ist häufig sowieso keine Option. Eine derartige Entscheidung ist äußerst langfristig und schwierig und wird auf allerhöchster Ebene getroffen. In der Regel muss man darum einfach Wege finden, den Standort so gut wie eben möglich zu nutzen.

Der Standort von Schaeffler wird offenbar besonders von Menschen aus der Region um die Standorte herum geschätzt. Personen, die von weiter weg kommen, tendieren dagegen dazu, das Unternehmen eher wieder zu verlassen.

> *P8: Der Franke zieht nicht weg.*

> *P7: Wir haben jetzt viele aus dem Osten gehabt, viele Ingenieure, und jetzt so nach drei, vier, fünf Jahren wollen sie heim zu Mama. Oder zur Freundin.*

Bereits jetzt stellt Schaeffler viele Personen aus der Region ein. Um die Mitarbeiter möglichst lange halten zu können, erscheint diese Strategie sinnvoll. Natürlich ist es aber wichtig, dass bei der Eignung neuer Mitarbeiter möglichst keine Abstriche gemacht werden müssen. Erscheint darum für eine bestimmte Position ein Kandidat am besten geeignet, der den Standort noch nicht kennt, lohnt es sich vermutlich, ihm die Region zu zeigen und ihn mit den lokalen Gegebenheiten vertraut zu machen. So kann er sich ein einigermaßen klares Bild machen und eine bewusste Entscheidung nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für seinen neuen Lebensmittelpunkt treffen. Enttäuschungen werden somit im Idealfall vermieden und ein Kandidat, der sich für Schaeffler und für die Region entscheidet, tut dies hoffentlich gern und bleibt dem Unternehmen somit möglichst lange erhalten. Muss man eine Person dagegen sehr vom Standort überzeugen, erscheint die Gefahr, dass sie diese Entscheidung eines Tages bereut und Schaeffler doch wieder verlässt, deutlich grösser.

f) Unternehmensstrategie

Innerhalb des Aspekts Unternehmensstrategie dominieren in Verbindung mit Schaeffler Assoziationen zu den Fusionen und Übernahmen des Unternehmens. Da diese Assoziationen jedoch primär negativ sind und auch wenig Potenzial besteht, dieses Thema kurzfristig ins Positive zu drehen, sollte dies sicher kein Kernthema der Schaeffler-Kommunikation werden. Sinnvoll wäre es jedoch, positive Botschaften auszuarbeiten, die man den Mitarbeitern bei verschiedenen Gelegenheiten vermittelt, bspw. im Rahmen von Mitarbeiterversammlungen, in einer E-Mail der Firmenleitung an die Mitarbeiter, etc. Diese Botschaften sollten die positiven Seiten insbesondere der Fusion mit Continental aufzeigen – denn in den Gesprächen fiel auf, dass selbst die Schaeffler-Mitarbeiter diese Fusion in erster Linie negativ sehen. Ein Mitarbeiter gab im Interview jedoch Beispiele dafür, dass diese Fusion durchaus positive Seiten hat:

> *P5: […] wenn wir die nicht hätten, hätten wir in manchen Bereichen manche Produkte hätten wir einfach nicht. Turbolader.*

> *P5: Das kann natürlich auch sehr viel Positives haben. Wenn wir jetzt mit Conti reden, wir reden sehr offen […] mit den Kollegen, da ist es ein Vorteil. Also wir waren vor zwei Wochen in Regensburg bei Conti. […] Anmelden, nein. Reingehen, Ausweis zeigen, fertig. Das ist also schon auch vorteilhaft.*

Indem den Mitarbeitern derartige positive Botschaften rund um diese Übernahme vermittelt werden – am besten durch Botschafter auf verschiedenen Karrierestufen – gelingt es hoffentlich mit der Zeit, die negativen Eindrücke zu überdecken.

Ein anderes Thema, das in Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie angesprochen wurde, war die Technologieführerschaft des Unternehmens. Dies ist ein Thema, das bislang nur teilweise positiv belegt ist – es gab bspw. auch Aussagen dazu, dass andere Unternehmen Schaeffler in manchen Bereichen voraus seien und dass die Technologieführerschaft auch mit einem gewissen Druck einhergeht. Erstaunlich ist auch, dass das Thema nicht häufiger genannt wurde – wo doch das Stichwort „innovativ“ so häufig fiel. Das Thema scheint inhaltlich noch viel Potenzial zu bieten, das Schaeffler bislang noch nicht völlig ausschöpft. Es erscheint darum sinnvoll, in den Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen noch stärker als bisher die Technolgieführerschaft von Schaeffler zu nutzen. Dies lässt sich auch gut mit den Produkten verbinden, die ja so besonders stark mit der Arbeitgebermarke Schaeffler in Verbindung gebracht wurden. Natürlich sollte dabei auf die positiven Aspekte der Technologieführerschaft fokussiert werden. Zu diesem Zweck wäre es sinnvoll, möglichst konkrete Beispiele zu Unternehmensbereichen oder Produktgruppen zu identifizieren, in denen Schaeffler tatsächlich Technologieführer ist. Diese Informationen sollten dann bei allen Kommunikationsaktivitäten genutzt werden – von der Recruiting-Broschüre bis zur Firmenwebseite.

Mit Blick auf die Unternehmensstrategie wurde zudem erwähnt, die Zukunft des Unternehmens sei den Mitarbeitern nicht so klar. Dieser Punkt sollte in Verbindung mit zwei ganz anderen Themenbereichen betrachtet werden: Bei der Beschreibung der Kommunikationsstrategie wurde erwähnt, Schaeffler wäre wenig transparent und offen. An anderer Stelle wurde zur internen Kommunikation festgestellt, dass dort noch großes Verbesserungspotenzial besteht. All diese Punkte deuten in die gleiche Richtung: Offenbar kommuniziert Schaeffler intern nicht transparent genug, was bei den Mitarbeitern Unzufriedenheit und Unsicherheit hervorruft. Die Kommunikationskultur eines Unternehmens zu ändern, geschieht natürlich nicht von heute auf morgen und ist auch nicht einfach zu bewerkstelligen. Schaeffler sollte sich jedoch im eigenen Interesse um eine transparentere Kommunikation bemühen, um so Unsicherheiten und Frust bei den Mitarbeitern zu reduzieren.

Eine derartige Entscheidung muss von der Unternehmensführung getroffen und aktiv unterstützt werden. Nicht nur, um den Mitarbeitern die Strategie und die wichtigsten Informationen, die ja ihren Ursprung in der Regel beim Führungsgremium haben, zu vermitteln – sondern auch, um dem mittleren Management klar zu zeigen, dass eine offene Kommunikationskultur gewünscht und nicht etwa bestraft wird. Alle Führungskräfte des

Unternehmens sollten regelmäßig an Kommunikationstrainings teilnehmen. In diesen können sie einerseits auf die wichtigsten Unternehmensbotschaften geschult werden, andererseits aber auch lernen, wie man z.B. professionell ein Beschwerdegespräch führt oder eine schlechte Nachricht übermittelt. Sind die Führungskräfte gut geschult, tragen sie die Unternehmensbotschaften konsistent weiter und versorgen ihre Mitarbeiter mit allen relevanten Informationen, ohne sie durch schlechte Kommunikation zu verunsichern.

g) Charakteristika der Mitarbeiterschaft

Bei der Beschreibung der Mitarbeiterschaft von Schaeffler wurde häufig erwähnt, dass viele Mitarbeiter Familienmitglieder haben, die auch bei Schaeffler tätig sind. Dieser Punkt erscheint jedoch nicht für eine aktive Employer Branding-Strategie geeignet und braucht darum an dieser Stelle nicht weiter betrachtet zu werden. Die lange Firmenzugehörigkeit dagegen könnte zumindest in mündlichen Gesprächen mit potenziellen Mitarbeitern aktiv genutzt werden, da sie ein Argument für die Jobsicherheit bei Schaeffler ist. Und Jobsicherheit war ja ein Aspekt, den mehrere Studenten als Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl nannten.

Bei der Charakterisierung der Mitarbeiterschaft wurde zudem erwähnt, dass viele Mitarbeiter aus der Region um den Standort von Schaeffler kommen. Die Bedeutung von Standort und Region wurde bereits dargelegt und soll an dieser Stelle nicht wiederholt werden. Beobachten sollte Schaeffler, wie sich die Kluft zwischen den „alten“ und den „neuen“ Mitarbeitern entwickelt. Das Thema wurde nur vereinzelt angesprochen und scheint darum bislang kein ernstes Problem darzustellen. Es empfiehlt sich jedoch, die Entwicklung im Auge zu behalten. Sollte sich die Kluft tatsächlich vertiefen, sollten Maßnahmen ergriffen werden, diese zu schließen. Auch hier könnten Mentoring-Programme helfen: Neuen Mitarbeitern wird ein erfahrener Schaeffler-Mitarbeiter zu Seite gestellt, der seinem neuen Kollegen gar nicht hierarchisch übergeordnet zu sein braucht, sondern der ihn einfach an seiner langen Erfahrung mit dem Unternehmen teilhaben lässt. Selbstverständlich könnte man einem neuen Mitarbeiter sogar mehrere derartige Mentoren zuteilen, so dass der neue Mitarbeiter sein Netzwerk innerhalb des Unternehmens rasch ausbauen kann. Ein derartiges Mentoring-Programm könnte das gegenseitige Verständnis erhöhen und die Eingliederung neuer Mitarbeiter beschleunigen.

h) Zuständigkeit für die Arbeitgebermarke Schaeffler

Die Antworten auf die Frage, wer eigentlich bei Schaeffler für die Arbeitgebermarke zuständig ist, zeigen vor allem zwei Aspekte – einen positive und einen negativen: Positiv ist, dass so viele Personen von sich aus ihre eigene Mitverantwortung für die Arbeitgebermarke erkannt und anerkannt haben. Wenn tatsächlich viele Mitarbeiter diese Mitverantwortung verinnerlichen, machen sie sich auch bewusst, welche Auswirkungen ihr Handeln und ihre Aussagen auf die Wahrnehmung von Schaeffler haben. Sie werden darum als verlässlichere Markenbotschafter auftreten können, als dies bei Mitarbeitern der Fall wäre, die sich dieser Rolle nicht bewusst sind. Will das Unternehmen die Mitarbeiter auch aktiv als Markenbotschafter einsetzen, bieten beispielsweise die sozialen Medien zahlreiche Möglichkeiten.

Negativ ist dagegen, dass zu wenige Mitarbeiter ein Verständnis dafür haben, dass die Employer Branding-Abteilung hier einen großen Betrag leistet – und dass die Marketing-Abteilung hier ebenfalls einen Beitrag leisten könnte und sollte. Schaeffler sollte daher prüfen, in wie weit die Arbeit der Employer Branding-Abteilung transparenter gestaltet und intern bekannter gemacht werden sollte – und in wie weit das Marketing hier aktiver in die Pflicht genommen werden könnte. Denn wenn die Personal-, die Employer Branding-, die Marketing- und idealerweise auch die Kommunikations-Abteilung beim Thema Employer Branding nicht eng zusammenarbeiten, kann das volle Potenzial des Unternehmens in diesem Bereich nicht ausgeschöpft werden

H Zusammenfassung der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf

1 Überblick über die einzelnen Kapitel der Arbeit

Kapitel A dieser Arbeit stellte die Einleitung dar. In diesem Kapitel wurden sowohl die Problemstellung als auch die Zielsetzung und der Aufbau der vorliegenden Arbeit beschrieben. Das Konzept des Employer Branding wird schon seit vielen Jahren in Unternehmen diskutiert und eingesetzt. Die wissenschaftliche Fundierung allerdings fehlte dem Konzept bis vor kurzem noch weitestgehend (vgl. Grobe 2008, S. 123). Erst in den 90er Jahren begann die Wissenschaft, sich intensiver mit dem Thema zu befassen. Während sich jedoch viele Forscher auf das Management der Arbeitgebermarke konzentrierten, untersuchten nur wenige die Struktur der Arbeitgebermarke. Insbesondere theoriebildende, qualitative Untersuchungen wurden bislang vernachlässigt. Ausgehend von einer marketingtheoretischen Sicht auf die Arbeitgebermarke verfolgte die vorliegende Arbeit darum drei Ziele: Das theoretische Ziel war es, ein exploratives Modell der Arbeitgebermarke zu entwickeln, das insbesondere die Erfassung konkreter Arbeitgebermarken ermöglichen sollte. Das praktische Ziel lautete, die Anwendbarkeit dieses Modells anhand einer Fallstudie zu demonstrieren. Das methodische Ziel war es schließlich ist es, eine Untersuchungsweise zu definieren, die es ermöglichte, das theoretische sowie das praktische Ziel dieser Arbeit zu erreichen.

Im Kapitel B wurden zunächst die relevanten bisherigen Forschungsergebnisse zum Arbeitgebermarketing zusammengetragen. Zunächst wurde festgestellt, dass Employer Branding an der Schnittstelle zwischen Marketing- und Personalabteilung anzusiedeln ist und auch andere Funktionen wie die Unternehmenskommunikation sowie das obere Management einbezogen werden sollten (Ambler, Barrow August 1996, S. 18). Dabei kann die Arbeitgebermarke als stakeholderspezifische Ausprägung der Unternehmensmarke betrachtet werden. In diesem Kapitel wurden zudem ausgewählte Definitionen der Arbeitgebermarke, des Arbeitgeberimages und des Employer Branding vorgestellt. Die wichtigsten Funktionen der Arbeitgebermarke wurden präsentiert – dabei handelt es sich Vertrauen, Orientierung, Identifikation, Commitment, Präferenzbildung, Differenzierung, Emotionalisierung, die Werbe- und Kommunikationsfunktion sowie um Kostenreduktion. Auch die wichtigsten Aspekte des Managements der Arbeitgebermarke wurden aufgezeigt. Zudem wurde in diesem Kapitel ein Modell entwickelt und vorgestellt, das das Verhalten von aktuellen und potenziellen Mitarbeitern bei der Arbeitgeberwahl beschreibt.

Das Kapitel C konzentrierte sich auf das identitätsorientierte Markenmanagement, das die Grundlage für die geplante Entwicklung eines identitätsorientierten Ansatzes der Arbeitgebermarke darstellte. Zunächst wurde das Grundkonzept des identitätsorientierten Markenmanagements und der Markenidentität vorgestellt. Anschließend wurden die unterschiedlichen Markenidentitätsansätze von sechs Autoren präsentiert und verglichen. Am Endes dieses Kapitels wurde ein Ausgangsmodell für die weitere Untersuchung der Arbeitgebermarke definiert.

Das Kapitel D untersuchte die Identität der Arbeitgebermarke zunächst auf theoretischer Ebene. Dafür wurde eine eigene Definition der Arbeitgebermarke vorgeschlagen. Anschließend wurden die Untersuchungen von verschiedenen Forschern zur Identität der Arbeitgebermarke vorgestellt und diskutiert. Am Ende des Kapitels wurde das Ausgangsmodell der Markenidentität so modifiziert, dass es als Ausgangsbasis für den empirischen Teil der Untersuchung dienen konnte.

In Kapitel E wurden der qualitative Forschungsprozess sowie das Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit vorgestellt. Da es sich bei der vorliegenden Untersuchung um eine Grundlagenstudie handelte, die zur Theoriebildung beitragen sollte, erschien ein qualitativer Forschungsansatz angebracht. Nach der Begründung der Wahl eines qualitativen Ansatzes wurden die Grundprinzipien des qualitativen Forschungsprozesses vorgestellt. Anschließend wurde das Unternehmen präsentiert, das für die Fallstudie ausgewählt wurde: Die Schaeffler AG mit Sitz in Herzogenaurach. Auch die Interviewpartner wurden vorgestellt – es handelte sich dabei um zehn Mitarbeiter des Unternehmens sowie sechs Studenten, denen Schaeffler bereits bekannt war und die im Rahmen einer Recruiting-Messe befragt wurden. Als Erhebungsverfahren wurde das problemzentrierte Interview ausgewählt, dessen Prinzipien und Instrumente ebenfalls dargestellt wurden. Als Aufbereitungsverfahren wurde die wörtliche Transkription eingesetzt. Für die Auswertung erschien die qualitative Inhaltsanalyse am geeignetsten, als Verfahren wurde die strukturierte Zusammenfassung nach Roll gewählt. Die Darstellung qualitativer Forschungsergebnisse wurde kurz angesprochen. Abschließend wurde die Untersuchung auf Basis der Gütekriterien qualitativer Forschung bewertet.

In Kapitel F wurde anhand der Ergebnisse der qualitativen Untersuchung ein identitätsorientiertes Modell der Arbeitgebermarke entwickelt. Als Überkategorien waren Markennutzen, Markentonalität, Markeneigenschaften und Markendarstellung ausgewählt worden. Auf Basis der Untersuchungsergebnisse konnte dann detailliert beschrieben werden,

aus welchen Aspekten diese Elemente jeweils bestehen. In Kapitel G wurde das neu entwickelte Modell auf die ausgewählte Fallstudie angewandt: Die Arbeitgebermarke Schaeffler konnte somit detailliert erhoben werden. Kapitel H schließlich gibt einen Überblick über die einzelnen Kapitel diese Arbeit, fasst die Ergebnisse des theoretischen, des methodischen und des praktischen Ziels zusammen und gibt einen Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf.

2 Zusammenfassung der Ergebnisse der theoretischen, methodischen und praktischen Zielsetzungen

Das theoretische Ziel dieser Arbeit war es, ein umfassendes, exploratives Modell der Arbeitgebermarke zu entwickeln und dadurch eine Lücke in der bestehenden Forschung zur Arbeitgebermarke zu schließen. Zunächst wurde auf Basis der bestehenden Forschungsergebnisse zur Markenidentität ein Ausgangsmodell der Identität der Arbeitgebermarke festgelegt. Mithilfe eines qualitativen Forschungsansatzes konnten dann die einzelnen Bestandteile der Arbeitgebermarke identifiziert und beschrieben werden. Das Ergebnis ist ein detailliertes Modell der Arbeitgebermarke, das praktisch anwendbar ist und mit dessen Hilfe konkrete Arbeitgebermarken überschneidungsfrei und vollständig erfasst werden können. Das Modell kann also sowohl für die weitere Erforschung des Employer Branding als auch in der Praxis eingesetzt werden.

Es ist zu erwarten, dass bestimmte Aspekte dieses neu entwickelten Modells gewisse Funktionen dieser Arbeitgebermarke stärker beeinflussen als andere. So hat bspw. der Aspekt Kommunikation und Werbung mit all seinen Unterpunkten vermutlich einen grossen Einfluss auf die Funktionen Orientierung und Werbung, da die Arbeitgebermarke durch Maßnahmen der Kommunikation und Werbung bei der Zielgruppe mit bestimmen Assoziationen verknüpft werden soll. Die Einstellungs-, Bewerbungs- und Onboarding-Prozesse haben, wenn sie optimal umgesetzt werden, einen positiven Einfluss auf die Funktion Kostenreduktion. Denn wenn in Rahmen dieser Prozesse nur die Personen ausgewählt werden, die wirklich zum Unternehmen passen, spart sich das Unternehmen die Kosten, die mit Fehleinstellungen einhergehen. Der Aspekt Werte und Vision der Arbeitgebermarke hat vermutlich einen starken Einfluss auf die Funktion Identifikation. Bei anderen Funktionen der Arbeitgebermarke ist zu erwarten, dass sie nicht an einzelnen Aspekten festgemacht werden können – etwa die Funktion Differenzierung. Bei dieser kann das Unternehmen je nach gewählter Strategie unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Ein Unternehmen möchte sich

vielleicht vor allem durch die Weiterentwicklungsmöglichkeiten hervorheben, ein anderes durch das Gehalt.

Das praktische Ziel der Arbeit war es, das definierte Modell anhand einer Fallstudie zu erproben und somit die Arbeitgebermarke eines konkreten Unternehmens – der Schaeffler AG – detailliert zu erheben. Das beschriebene Modell der Arbeitgebermarke ermöglichte es, alle Aspekte, die in Zusammenhang mit der Arbeitgebermarke Schaeffler genannt wurden, zuzuordnen, und hat somit seine Vollständigkeit sowie die Anwendbarkeit in der Praxis bewiesen. Auf Basis der Ergebnisse wurde eine strukturierte und detaillierte Darstellung der Arbeitgebermarke Schaeffler möglich. Ihre wichtigsten Elemente wurden im Markenkern zusammengefasst – dabei handelte es sich um die Produkte, die Weiterentwicklungsmöglichkeiten, die Charakteristika des Unternehmens, die Eigentümerstruktur, den Standort, die Unternehmensstrategie sowie die Charakteristika der Mitarbeiterschaft. Auf Basis der Ergebnisse konnten schließlich konkrete Vorschläge entwickelt werden, wie Schaeffler Stärken seiner Arbeitgebermarke noch besser nutzen und weniger starke Aspekte verbessern könnte. Das neu entwickelte Modell der Arbeitgebermarke hat sich somit in dieser konkreten Fallstudie bewährt

Das Modell läßt sich nun auch auf andere Unternehmen anwenden. Dafür müssen sich die Unternehmen im ersten Schritt darüber klar werden, dass die Bestandteile des Modells ihre Arbeitgebermarke prägen – unabhängig davon, ob sie diese aktiv gestalten oder nicht. Ein aktives Management der Arbeitgebermarke ist aber auf jeden Fall zu empfehlen – denn nur dann kann die Arbeitgebermarke ihre Funktionen auch optimal erfüllen. Im ersten Schritt sollte die aktuelle Wahrnehmung der Arbeitgebermarke in ihren sämtlichen Aspekten erhoben werden. Um sowohl das Fremd- als auch das Selbstbild zu erheben, sollten sowohl Mitarbeiter als auch potenzielle Mitarbeiter befragt werden. Im nächsten Schritt wird geprüft, ob die Arbeitgebermarke in allen Aspekten der Wunschvorstellung des Unternehmens entspricht – falls nicht, muss gehandelt werden. In der Regel wird eine Priorisierung notwendig sein. Dabei empfiehlt es sich, dass das Unternehmen sich zunächst auf die Aspekte des Kerns der Arbeitgebermarke konzentriert, da diese das Unternehmen am stärksten prägen.

Das methodische Ziel der vorliegenden Arbeit war es, eine Untersuchungsweise zu definieren, mit deren Hilfe das theoretische sowie das praktische Ziel dieser Arbeit erreicht werden konnten. Zu diesem Zwecke wurde ein qualitativer Ansatz gewählt, der gerade zur Theoriebildung besonders geeignet ist. Er ermöglichte es, die Bestandteile der

Arbeitgebermarke grundlegend und unvoreingenommen zu ermitteln – was sich gerade bei dem wenig erforschten Gegenstand der Arbeitgebermarke als zielführend erwies. Zudem brachte der qualitative Ansatz sehr interessante Aspekte bei der Beschreibung der Arbeitgebermarke Schaeffler zutage, die bei einer rein quantitativen Analyse nicht erkannt worden wären. Die qualitative Inhaltsanalyse mit strukturierter Zusammenfassung erfüllte die Bedürfnisse sehr gut, da sie eine strukturierte, aber dennoch offene Herangehensweise ermöglichte. Die vorliegende Untersuchung zeigt also einmal mehr die große Bedeutung qualitativer Forschung auf.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass alle drei Ziele – das theoretische, das praktische und auch das methodische Ziel – erreicht werden konnten.

3 Abschließende Kritik und zukünftiger Forschungsbedarf

Die vorliegende Arbeit liefert wertvolle Erkenntnisse für die weitere Erforschung der Arbeitgebermarke. Da es bisher in der Wissenschaft keine Einigkeit über die Identität der Arbeitgebermarke gab, fehlte dem Konzept bisher in weiten Teilen die theoretische Basis. Durch die explorative Entwicklung eines detaillierten Modells der Arbeitgebermarke schließt die vorliegende Arbeit diese Lücke und kann somit dazu beitragen, die weitere Forschung in diesem Bereich effizienter und effektiver zu gestalten. Anhand der Arbeitgebermarke Schaeffler konnte bereits gezeigt werden, dass sich das Modell praktisch anwenden lässt und es ermöglicht, konkrete Arbeitgebermarken vollständig und überschneidungsfrei zu erfassen.

Allerdings ergibt sich aus der vorliegenden Untersuchung auch weiterer Forschungsbedarf. Das qualitativ erstellte Modell wurde auf Basis einer einzelnen Fallstudie erstellt, da auf diese Weise eine sehr tiefgehende Untersuchung möglich wurde. Ein nächster wichtiger Schritt wäre daher nun, das qualitativ erstellte Modell in einer quantitativen Untersuchung zu überprüfen. Um auszuschließen, dass sich einzelne Aspekte der Arbeitgebermarke lediglich auf bestimmte Unternehmen beziehen, sollten die nächsten Studien auf Unternehmen verschiedener Größe und aus verschiedenen Branchen ausgeweitet werden. Eine derartige Untersuchung würde die Generalisierbarkeit der Ergebnisse untermauern, die auf Basis eines einzelnen Falles natürlich noch nicht abschließend möglich ist. Eventuell wäre dann auch eine generelle Gewichtung der einzelnen Bestandteile der Arbeitgebermarke möglich.

Zudem wäre es interessant, eindeutige Zusammenhänge zwischen einzelnen Aspekten der Arbeitgebermarke und den Funktionen dieser Arbeitgebermarke statistisch nachzuweisen.

Dies würde es den Unternehmen eine noch bessere Priorisierung gewisser Aspekte ermöglichen. Wenn ein Unternehmen etwa insbesondere mehr Wert auf die Emotionalisierung seiner Arbeitgebermarke legen möchte, könnte es auf Basis solcher Ergebnisse gezielt die Aspekte der Arbeitgebermarke bearbeiten, die einen Einfluß auf die Emotionalisierung haben. Natürlich versuchen die Unternehmen so etwas schon heute, allerdings ohne wissenschaftliche Fundierung, sondern lediglich auf Basis theroertischer Überlegungen.

Im Rahmen der praktischen Untersuchung zur Arbeitgebermarke Schaeffler wären quantitative Folgeuntersuchungen ebenfalls sinnvoll. Die vorliegende Arbeit kann aufgrund der geringen Anzahl befragter Personen bei der Bedeutung der einzelnen Aspekte nur Tendenzen aufzeigen, keine statistisch signifikanten Ergebnisse. Würde man die qualitativ erhobenen Bestandteile der Arbeitgebermarke Schaeffler darum im nächsten Schritt einer statistisch relevanten Anzahl an Mitarbeitern und geeigneten Studenten vorlegen, könnte man eine stärkere und korrektere Gewichtung erzielen, als dies mit einer so geringen Fallzahl wie in dieser Untersuchung möglich war.

Auf der methodischen Seite wäre es wünschenswert, ein Instrument zu entwickeln, dass es ermöglicht, den Markenkern noch fundierter zu erheben. Für die vorliegende Arbeit wurden lediglich betrachtet, wie häufig ein bestimmter Aspekt kodiert wurde. Diese Methode hat allerdings ihre Grenzen, da sie bspw. nicht berücksichtigt, welche Bedeutung die Befragten selbst einem bestimmten Punkt zuweisen. Sie unterscheidet auch nicht, ob ein Aspekt von einer Person viermal oder von vier Personen einmal angesprochen wurde. Die gewählte Methode erschien im Rahmen dieser Arbeit am geeignetsten, da sie eine klare, nachvollziehbare Tendenz widerspiegelt – es wäre jedoch sinnvoll, die Erhebungsmethode des Markenkerns der Arbeitgebermarke weiterzuentwickeln.

Ein ebenfalls interessanter Punkt wäre es, zu vergleichen, ob eine bestimmte Arbeitgebermarke von unterschiedlichen Arbeitnehmergruppen unterschiedlich wahrgenommen wird und wenn ja, was das für das Unternehmen bedeutet. Die vorliegende Untersuchung zeigte beispielsweise, dass die konkreten Arbeitsinhalte für viele Arbeitnehmer eine große Rolle spielen. Allerdings existiert in vielen Unternehmen eine große Bandbreite an unterschiedlichen Aufgabenbereichen, von Forschung und Entwicklung bis zur Schichtarbeit am Band – und es ist zu erwarten, dass bspw. ein Schichtarbeiter die konkreten Arbeitsinhalte anders bewertet als etwa ein Ingenieur.

Ein weiterer interessanter Aspekt, der bei der Befragung für die vorliegende Arbeit mehrfach angesprochen wurde, ist die Tatsache, dass Arbeitgebermarken in verschiedenen Ländern nicht einheitlich gesehen werden. Mit Blick auf Schaeffler bestehen offenbar große Unterschiede zwischen der Wahrnehmung eines Arbeitgebers bspw. in Deutschland, in China oder in Brasilien. Speziell das Beispiel Schaeffler zeigt aber auch, dass man für solche Unterschiede nicht einmal über die Landesgrenzen hinaussehen muss: So wird Schaeffler in der Region Herzogenaurach anders wahrgenommen als außerhalb dieser Region. Es wäre darum interessant, vertieft zu erforschen, wie sich Arbeitgebermarken in regional unterschiedlichen Gebieten unterscheiden und wie ein Unternehmen damit umgehen sollte.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die vorliegende Arbeit einige weitere Mosaiksteinchen zur Erforschung der Arbeitgebermarke beigetragen hat. Gleichzeitig hat sie jedoch auch neue Fragen aufgeworfen. Da die Arbeitgebermarke für viele Unternehmen von großer strategischer Bedeutung ist, wäre es sinnvoll, diesen spannenden und relevanten Untersuchungsgegenstand in den nächsten Jahren weiterführend zu erforschen.

Literaturverzeichnis

Aaker, David (1990): Brand Extensions: The Good, the Bad and the Ugly. In: Sloan Management Review, H. Summer, S. 47–56.

Aaker, David A.; Joachimsthaler, Erich (2000): Brand leadership. New York, NY: Free Press.

Aaker, David A.; McLoughlin, Damien (2010): Strategic market management. Global perspectives. 1st ed. Chichester, West Sussex: Wiley.

Aaker, Jennifer; Fournier, Susan; Brasel, S Adam (2008): When good brands do bad. Online verfügbar unter http://repositories.cdlib.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1041&context=crb, zuletzt geprüft am 22.04.2016.

Aiman-Smith, Lynda; Bauer, Talya N.; Cable, Daniel M. (2001): Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. In: Journal of Business and Psychology, H. Vol. 16, No. 2, S. 219–237.

Ajzen, Icek (1985): From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. In: Kuhl, Julius (Hg.): Action control; from cognition to behavior. Berlin u.a: Springer, S. 11–39.

Ajzen, Icek; Fishbein, Martin (1980): Understanding attitudes and predicting social behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Ajzen, Icek; Madden, Thomas J. (1986): Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. In: Journal of Experimental Social Psychology, Jg. 22, H. 5, S. 453–474.

Alewell, K. (1974): Markenartikel. In: Tietz, Bruno (Hg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft; Stuttgart: Poeschel, S. 1218–1227.

Ambler, Tim; Barrow, Simon (August 1996): The Employer Brand. PAN'AGRA Working Paper No. 96-902. London Business School, Center for Marketing.

Ambler, Tim; Barrow, Simon (1996): The employer brand. In: Journal of Brand Management, H. Vol. 4, S. 185–206.

American Marketing Association: Dictionary. Online verfügbar unter https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B, zuletzt geprüft am 10.04.2014.

Anslinger, Tobias; Dickel, Johannes (2008): Positionierung und Profilierung starker Arbeitgebermarken: Employer Branding als strategisches Ziel anspruchsgruppenorientierter Personalkommunikation. In: Siems, Florian U; Brandstätter, Manfred; Gölzner, Herbert (Hg.): Anspruchsgruppenorientierte Kommunikation. Neue Ansätze zu Kunden-, Mitarbeiter- und Unternehmenskommunikation. 1. Aufl. Wiesbaden: Verl. für Sozialwiss., S. 247–264.

Auer-Srnka, Katharina (2009): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Marktforschung. In: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 159–172.

Backhaus, Kristin; Tikoo, Surinder (2004): Conceptualizing and researching employer branding. In: Career Development International, H. Vol. 9 No. 5, S. 501–517.

Balachander, Subramanian; Ghose, Sanjoy (2003): Reciprocal Spillover Effects: A Strategic Benefit of Brand Extensions. In: The Journal of Marketing, Jg. 01 01 2003, H. Vol. 67, Iss. 1, S. 4–13.

Barrow, Simon; Mosley, Richard (2005): The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work. Reprinted. Chichester: Wiley.

Bauer, R. (1967): Consumer Behaviour as Risk Taking. In: Cox, Donald F. (Hg.): Risk Taking and information handling in consumer behavior. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard Univ, S. 23–33.

Baumgartner, Ekkehart (2007): Brand Communities als neue Markenwelten. 1. Aufl. s.l.: Redline Verlag.

Berekoven, L. (1978): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens. In: Dichtl, Erwin (Hg.): Markenartikel heute. Wiesbaden: Gabler, S. 35–48.

berufundfamilie gGmbH (2010): Aktuelles. Gemeinnützige Hertie Stiftung. Online verfügbar unter http://www.beruf-und-familie.de/, zuletzt geprüft am 20.05.2010.

Böttger, Eva (2012): Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Bruch, Heike; Fischer, Josef; Färber, Jessica (2015): Top Job Trendstudie 2015. Arbeitgeberattraktivität von innen betrachtet - eine Geschlechter- und Generationenfrage. zeag GmbH. Universität St. Gallen.

Bruhn, Manfred (2004a): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement ; Strategien, Instrumente, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler, S. 3–49.

Bruhn, Manfred (2004b): Was ist eine Marke. In: GfK Nürnberg (Hg.): Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung. Berlin: Duncker & Humblot .

Burmann, Christoph (2009): Employer Branding 2.0 - Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter. In: Backhaus, Kristin; Kirchgeorg, Manfred; Meffert, Heribert (Hg.): Employer Branding - Professionelles Markenmanagement zur Profilierung am Arbeitsmarkt. Dokumentation des Workshops vom 30. November 2007. Leipzig: Wiss. Ges. für Marketing und Unternehmensführung, S. 55–62.

Burmann, Christoph; Blinda, Lars; Nitschke, Axel (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements. Bremen.: Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement, Arbeitspapier Nr.1.

Caspar, M. (2002): Markenausdehnungsstrategien. In: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hg.): Markenmanagement; identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung ; mit Best-Practice-Fallstudien. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 233–259.

Chauvin, Keith W.; Guthrie, James P. (1994): Labor market reputation and the value of the firm. In: Managerial and Decision Economies, H. Volume 15, Issue 6, S. 543–552.

Chernatony, Leslie de (1999): Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. In: Journal of Marketing Management, H. Volume 15, Issue 1-3, S. 155–179.

Court, D. C.; Smith, M. C.; Loch M. A. (1999): Brand Leverage. In: McKinsey Quarterly, H. 2, S. 100–110.

Da Silveira, Catherine; Lagas, Carmen; Simões, Cláudia (2013): Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. In: Journal of Business Research, H. Volum 66/Issue 1, S. 28–36.

Dell, David; Ainspan, Nathan; Bodenberg, Thomas; Troy, Kathryn; Hickey, Jack (2001): Engaging Employees Through Your Brand. The Conference Board of Canada.

Denzin, Norman K; Lincoln, Yvonna S (2003): Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: Denzin, Norman K; Lincoln, Yvonna S (Hg.): Strategies of qualitative inquiry. [Three volume paperback ed.], 2. ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage (/Handbook of qualitative research], / Norman K. Denzin; Yvonna S. Lincoln, editors; Vol. 2), S. 1–45.

Deutsche Employer Branding Akademie (2006): Wirkungsfelder. Deutsche Employer Branding Akademie. Online verfügbar unter http://www.employerbranding.org/wirkungsfelder.php, zuletzt aktualisiert am 05.2006, zuletzt geprüft am 18.11.2009.

Deutsche Employer Branding Akademie (2008): Definition Employer Branding. Deutsche Employer Branding Akademie, zuletzt aktualisiert am 05.06.2008, zuletzt geprüft am 21.04. 2009.

dr. dresing & pehl GmbH: Transkriptionssoftware f4. Online verfügbar unter http://www.audiotranskription.de/f4.htm, zuletzt geprüft am 12.01.2014.

Eichensteller, Harald (September 2015): Zu klein, zu hässlich, zu uninteressant? Studie zu Employer Branding und Produktreputation; Online-Expertenbefragung Sommer 2015. Stuttgart. Hochschule der Medien. Online verfügbar unter http://www.medienmaster.de/wp-content/uploads/2015/09/HdM_Studie_EmployerBranding_Produktreputation_ProfEichsteller 2015.pdf, zuletzt geprüft am 16.3.2015.

Employer Branding Today (2009): Employer Branding für den CEO. Herausgegeben von Universum Quarterly. Universum Communications. Online verfügbar unter

http://www.employerbrandingtoday.com/de/2009/08/18/employer-branding-fur-den-ceo/#more-456, zuletzt aktualisiert am 18.08.2009, zuletzt geprüft am 24.09.2009.

Employer Branding Today (2013): Universum Top 100 - Deutschlands attraktivste Arbeitgeber 2013. Herausgegeben von Universum Communications. Online verfügbar unter http://www.employerbrandingtoday.com/de/2013/05/06/universum-top-100-deutschlands-attraktivste-arbeitgeber-2013/, zuletzt geprüft am 13.12.2013.

Erikson, Erik H.; Hügel, Käte (Hg.) (2010): Identität und Lebenszyklus. Drei Aufsätze. 1. Aufl., [24. Dr.]. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 16).

Esch, Franz-Rudolf (2008): Strategie und Technik der Markenführung. München: Vahlen.

Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias; Rempel, Jan Eric (2005a): Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität. In: Esch, Franz-Rudolf (Hg.): Moderne Markenführung. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 103–130.

Esch, Franz-Rudolf; Redler, Jörn; Winter, Kai (2005b): Management von Markenallianzen. In: Esch, Franz-Rudolf (Hg.): Moderne Markenführung. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 481–501.

Esch, Franz-Rudolf; Armbrecht, Wolfgang (2009): Best Practice der Markenführung. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Flick, Uwe (1991): Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Keupp, Heiner; Rosenstiel, Lutz von; Wolff, Stephan (Hg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München: Psychologie-Verl.-Union, S. 147–173.

Flick, Uwe (2004): Triangulation. Eine Einführung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Fournier, Susan (2005): Markenbeziehungen - Konsumenten und ihre Marken. In: Esch, Franz-Rudolf (Hg.): Moderne Markenführung. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 209–238.

Freeman, R. Edward (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman (Pitman series in business and public policy).

Gatermann, Michael; Werle, Klaus (2009): Karriere 2009 - es geht doch. In: Manager Magazin, H. 9/2009, S. 96–104.

Gatewood, Robert D.; Gowan, Mary A.; Lautenschlager, Gary J. (Apr., 1993): Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions. In: The Academy of Management Journal, Jg. 36, H. 2, S. 414–427.

Gerken, Gerd (1994): Die fraktale Marke. Eine neue Intelligenz der Werbung. Düsseldorf u.a: ECON-Verl.

Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (1999): The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research. 8. Aufl. New Brunswick: Aldine.

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. (Lehrbuch).

Gmür, Markus; Karcinski, Daniel; Martin, Peter (2002): Employer Branding - Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing. In: Personal - Zeitschrift für Human Resource Management, H. 10, S. 12–15.

Wettbewerb "Deutschlands Beste Arbeitgeber 2013". Herausgegeben von Great Place to Work Institute Deutschland. Online verfügbar unter http://www.greatplacetowork.de/storage/documents/DBA_2013/dba_2013_beste_liste.pdf, zuletzt geprüft am 13.12.2013.

Greven, Gunther (2008): Entwicklung der Arbeitgebermarke in Krisensituationen. In: Klante, Oliver (Hg.): Aktuelle Perspektiven des Marketingmanagements. Reflektionen aus den Bereichen Holistic Branding, Media Management und Sustainability Marketing; Festschrift für Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg zum 50. Geburtstag - Reflektionen aus den Bereichen Holistic Branding, Media Management und Sustainability Marketing. 1.Aufl. Wiesbaden: Gabler; Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Springer-11775 /Dig. Serial]), S. 157–173.

Greven, Gunther (2009): Kritische Talenterfahrung als Ansatzpunkt zur Verbesserung des Employer Branding. In: Backhaus, Kristin; Kirchgeorg, Manfred; Meffert, Heribert (Hg.): Employer Branding - Professionelles Markenmanagement zur Profilierung am Arbeitsmarkt.

Dokumentation des Workshops vom 30. November 2007. Leipzig: Wiss. Ges. für Marketing und Unternehmensführung, S. 37–41.

Grobe, Eva (2003): Corporate attractiveness. Eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus der Sicht von High Potentials. Leipzig: Handelshochschule.

Grobe, Eva (2008): Employer Branding. In: Klante, Oliver (Hg.): Aktuelle Perspektiven des Marketingmanagements. Reflektionen aus den Bereichen Holistic Branding, Media Management und Sustainability Marketing; Festschrift für Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg zum 50. Geburtstag - Reflektionen aus den Bereichen Holistic Branding, Media Management und Sustainability Marketing. 1.Aufl. Wiesbaden: Gabler; Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Springer-11775 /Dig. Serial]), S. 121–132.

Hartig, Thea (2014): Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von Social Media. Hamburg: Bachelor+Master Publishing.

Hartleb, Vivian (2009): Brand Community Management. Eine empirische Analyse am Beispiel der Automobilbranche. Univ., Diss. Münster, 2009. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Gabler research Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement).

Heinze, Thomas (2001): Qualitative Sozialforschung. Einführung, Methodologie und Forschungspraxis. München: Oldenbourg.

LinkedIn Deutschland, Österreich, Schweiz: LinkedInd-Studie: Schwache Arbeitgebermarke kann Millionen kosten. Pressemitteilung vom 17.11.2015. München. Online verfügbar unter http://www.presseportal.de/pm/64022/3177525, zuletzt geprüft am 16.3.2016.

Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara Bloch (2010): The motivation to work. 12. print. New Brunswick, N.J.: Transaction Publ.

Hillemeyer, Judith (2009): Deutsche kaum emotional gebunden; Engagement und Motivation von Arbeitnehmern nimmt ab - Wirtschaftlicher Schaden durch geringere Leistungsbereitschaft. In: Lebensmittel Zeitung, 16.9.2009.

Hodicová, Radka (2007): Psychische Distanz und Internationalisierung von KMU. Empirische Untersuchung am Beispiel des sächsisch-tschechischen Grenzraumes. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

Hofbauer, Günter; Schmidt, Jürgen (2009): Identitätsorientiertes Markenmanagement. 1. Aufl. Regensburg/Berlin: Walhalla und Praetoria Verlag GmbH Co. KG.

Holzmüller, Hartmut H.; Buber, Renate (2009): Optionen für die Marketingforschung durch die Nutzung qualitativer Methodologie und Methodik. In: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 3–22.

Huber, Frank; Weihrauch, Andrea; Weindel, Julia (2012): Erfolgreiche Arbeitgebermarken. Gestaltung bei potentiellen und bestehenden Arbeitnehmern. 1. Aufl. Lohmar: Eul (Reihe, 62).

Hucht, Margarete (2009): Wie nützlich sind eigentlich Arbeitgeberbewertungen? In: hochschulanzeiger, H. 99, S. 94–97.

Janesik, Valerie J. (2003): The Choreography of Qualitative Research Design: Minutes, Improvisations and Crystalization. In: Denzin, Norman K; Lincoln, Yvonna S (Hg.): Strategies of qualitative inquiry. [Three volume paperback ed.], 2. ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage (/Handbook of qualitative research], / Norman K. Denzin; Yvonna S. Lincoln, editors; Vol. 2), S. 46–79.

Jopp, Heike (2013): Employer Branding. Innovative Ansätze für den Mittelstand; eine empirische Untersuchung anhand von Chemielaboranten. Hamburg: Diplomica Verl.

Kaminski, Sandra (2009): Die regionale Clustermarke; Konzept strategischer Markenführung. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Kapferer, Jean-Noël (2008): The new strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term. 4. ed. London: Kogan Page.

Keller, Kevin Lane (1993): Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. In: Journal of Marketing, Jg. Jan 1993, H. Volume 57/Issue 1, S. 1–22.

Keller, Kevin Lane (1998): Strategic brand management. Building, measuring and managing brand equity. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Kirchgeorg, Manfred (o.J.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Original Equipment Manufacturer (OEM). Herausgegeben von Springer Gabler Verlag. Gabler

Wirtschaftelexikon. Online verfügbar unter http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/14047/original-equipment-manufacturer-oem-v6.html, zuletzt geprüft am 18.04.2016.

Kirchgeorg, Manfred (03.09.2009): Arbeitgebermarketing. Herausforderungen für den Talentewettbewerb im öffentlichen Dienst. Veranstaltung vom 03.09.2009. Berlin. Veranstalter: Deutsche Gesellschaft für Personalwesen.

Kirchgeorg, Manfred (2009): Einführung in die Themenstellung. In: Backhaus, Kristin; Kirchgeorg, Manfred; Meffert, Heribert (Hg.): Employer Branding - Professionelles Markenmanagement zur Profilierung am Arbeitsmarkt. Dokumentation des Workshops vom 30. November 2007. Leipzig: Wiss. Ges. für Marketing und Unternehmensführung, S. 1–2.

Kirchgeorg, Manfred; Günther, Elmar (2006): Employer Brands zur Unternehmensprofilierung im Personalmarkt. Eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken auf der Grundlage einer deutschlandweiten Befragung von High Potentials. Leipzig: HHL.

Kirchgeorg, Manfred; Lorbeer, Alexander (2002): Anforderungen von High Potentials an Unternehmen. Eine Analyse auf der Grundlage einer bundesweiten Befragung von High Potentials und Personalentscheidern. Leipzig: Handelshochschule.

Klein, Nicole; Stoffel, Jakob; Schmidt, Christian; Oertel, Nico (2015): Employer Branding. Wie können Unternehmen den "War for Talents" gewinnen und qualifizierte Mitarbeiter binden?: Science Factory, ein Imprint der GRIN Verlag GmbH.

Klesse, Hans-Jürgen (2010): Integration von Continental und Schaeffler stockt. Online verfügbar unter http://www.wiwo.de/unternehmen/hohe-schulden-integration-von-continental-und-schaeffler-stockt-seite-all/5255574-all.html#, zuletzt geprüft am 27.01.2014.

Köhn, Rüdiger (2013): Schaeffler-Chef Geißinger geht im Umfrieden. Herausgegeben von faz.net. Online verfügbar unter http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/autozulieferer-schaeffler-chef-geissinger-geht-im-unfrieden-12603571.html, zuletzt geprüft am 10.3.2014.

Korner, Marcel (2009): Positionierungspotentiale überregionaler Tageszeitungsmarken - Prozess identitätsorientierter Markenbildung am Beispiel der "Neuen Zürcher Zeitung" und Schweizer Hochschulstudierender. Dissertation. swissdigiprint gmbh.

Kranz, Marcel (2004): Die Relevanz der Unternehmensmarke. Ein Beitrag zum Markenmanagement bei unterschiedlichen Stakeholderinteressen. Univ., Diss. Münster, 2003. Frankfurt am Main: Lang (Schriften zu Marketing und Management, 48).

Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Peter (2003): Konsumentenverhalten. 8., aktualisierte und erg. Aufl. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).

Kurz, Andrea; Stockhammer, Constanze; Fuchs, Susanne; Meinhard, Dieter (2009): Das problemzentrierte Interview. In: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 463–475.

Latzel, Jana; Dürig, Uta-Michaela; Peters, Kai; Weers, Jan-Philipp (2015): Marke und Branding. In: Hesse, Gero; Mattmüller, Roland (Hg.): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 17–52.

Leitloff, Jana (2013): Abwerben lassen statt Bewerbungen schreiben. Karriere dank Xing, LinkedIn & Co. Herausgegeben von LTO - Legal Tribune Online. Online verfügbar unter http://www.lto.de/recht/job-karriere/j/xing-linkedin-karriere-abwerbung-headhunter/, zuletzt geprüft am 18.3.2016.

LEO Deutsch-Englisches Wörterbuch "branding". LEO GmbH. Online verfügbar unter http://dict.leo.org/ende?lp=ende&lang=de&searchLoc=0&cmpType=relaxed&sectHdr=on&spellToler=&search=branding, zuletzt geprüft am 31.08.2010.

Lievens, Filip; Highhouse, Scott (2003): The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an employer. In: Personnel Psychology, H. 56, S. 75–102.

Lievens, Filip; van Hoye, Greet; Anseel, Frederik (2007): Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. In: British Journal of Management, H. Vol. 18, S. 45–59.

Linxweiler, Richard (2004): Marken-Design. Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen. 2., erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Loewenfeld, Fabian (2006): Brand Communities. Erfolgsfaktoren und ökonomische Relevanz von Markengemeinschaften. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Gabler Edition Wissenschaft).

Lueger, Manfred (2009): Grounded Theory. In: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 189–206.

Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation: Recruitingkampagnen verfehlen ihr Ziel. Neue Studie empfiehlt Auseinandersetzung mit Erwartungen der Kandidaten. Pressemitteilung vom 02.02.2009. München. Online verfügbar unter http://www.keinkandidatinsicht.de/, zuletzt geprüft am 12.10.2009.

Maroko, Lara; Uncles, Mark D. (2008): Charakteristics of successful employer brands. In: Journal of Brand Management, H. 16, S. 160–175.

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5., überarb. und neu ausgestattete Aufl. Weinheim: Beltz-Verl.

Mayring, Philipp (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 10., neu ausgestattete Aufl., Dr. nach Typoskr. Weinheim: Beltz (Beltz Pädagogik).

Mayring, Philipp (2012): Qualitative Inhaltsanalyse - ein Beispiel für Mixed Methods. In: Gläser-Zikuda, Michaela (Hg.): Mixed methods in der empirischen Bildungsforschung. [74. Tagung der Arbeitsgruppe Empirische Pädagogische Forschung (AEPF) im September 2010 in Jena]. Münster: Waxmann, S. 27–36.

Mayring, Philipp; Brunner, Eva (2009): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Mayring, Philipp; Brunner, Eva (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Friebertshäuser, Barbara; Langer, Antje; Prengel, Annedore (Hg.): Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft: Juventa Verlag Weinheim und München, S. 323–334.

McKinsey & Company: Karriere. Online verfügbar unter http://www.mckinsey.de/karriere, zuletzt geprüft am 02.05.2014.

Meffert, Heribert (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Meffert, Heribert (2004): Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung - eine entscheidungsorientierte Perspektive. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement; Strategien, Instrumente, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler, S. 293–320.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph (2002a): Theoretisches Grundkozept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hg.): Markenmanagement; identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung; mit Best-Practice-Fallstudien. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 35–72.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph (2002b): Wandel in der Markenführung - Vom instrumentellen zum identitätsorietierten Markenverständnis. In: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hg.): Markenmanagement; identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung; mit Best-Practice-Fallstudien. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 17–33.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (2002): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hg.): Markenmanagement; identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung; mit Best-Practice-Fallstudien. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 3–15.

Mellerowicz, K. (1963): Markenartikel - die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung. 2. Aufl. München.

Mosley, Richard (2007): Customer experience, organisational culture and the employer brand. In: Journal of Brand Management, H. Vol. 15 (November), Issue 2, S. 123–134.

Mrozek, Sara (2009): Employer Branding; 1. Aufl. München; Mering: Hampp.

Naderer, Gabriele; Balzer, Eva (2007): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. 1. Aufl. s.l.: Gabler Verlag.

Pawlowsky, Peter; Gözalan, Aylin; Schmid, Simone (2011): Wettbewerbsfaktor Wissen: Managementpraxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland. Eine repräsentative Unternehmensbefragung zum Status quo. Forschungsstelle Organisationale Kompetenz und Strategie (FOKUS) am Lehrstuhl "Personal und Führung", Technische Universität Chemnitz. (FOKUS prints 08/11). Online verfügbar unter http://m.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/S-T/studie-wissenmanagen,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de, zuletzt geprüft am 04.04.2016.

Petkovic, Mladen (2008): Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. 2., aktualisierte Aufl. München: Hampp.

Pitcher, Greg (2009): Get the right mix. In: Personnel Today, H. 1/20/2009, S. 4–6.

Rehm, Florian (2014): Web 2.0 im Bereich der Personalbeschaffung. hrsg. von Rainer Bröckermann. 1. Aufl. München u. Mering: Rainer Hampp Verlag (Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung, 19).

Reinders, Heinz (2005): Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. Ein Leitfaden. München: Oldenbourg.

Ringle, Tanja (2006): Strategische identitätsorientierte Markenführung. 1. Aufl. s.l.: DUV Deutscher Universitäts-Verlag.

Roll, Oliver (2003): Internetnutzung aus Konsumentensicht. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Saini, Gordhan K.; Rai, Purvi; Chaudhary Manoj K. (2014): What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply. In: Journal of Brand Management, H. Volume 21, Issue 2, S. 95-111. Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1057/bm.2013.10.

Schaeffler Technologies AG & Co. KG: Webseite der Schaeffler Gruppe. Online verfügbar unter www.schaeffler.de, zuletzt geprüft am 16.04.2016.

Schein, Edgar H. (2004): Organizational culture and leadership. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass (The Jossey-Bass business & management series).

Schneider, Christoph (1997): Präferenzbildung bei Qualitätsunsicherheit. Das Beispiel Wein. Univ., Diss. Mannheim, 1996. Berlin: Duncker & Humblot (Schriften zum Marketing, 43).

Sivertzen, Anne-Mette; Nilsen, Etty Ragnhild; Olafsen, Anja H. (2013): Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. In: Journal of Product & Brand Management, H. Vol. 22, Iss: 743-483.

Sponheuer, Birgit (2009a): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. 1. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.

Sponheuer, Birgit (2009): Instrumente zur Profilierung der Employer Brand. In: Backhaus, Kristin; Kirchgeorg, Manfred; Meffert, Heribert (Hg.): Employer Branding - Professionelles Markenmanagement zur Profilierung am Arbeitsmarkt. Dokumentation des Workshops vom 30. November 2007. Leipzig: Wiss. Ges. für Marketing und Unternehmensführung, S. 21–27.

Steinke, Ines (2009): Die Güte qualitativer Marktforschung. In: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 261–284.

Stotz, Waldemar; Wedel, Anne (2009): Employer Branding. Mit Strategie zum begehrten Arbeitgeber. 1. Aufl. München: Oldenbourg.

Sullivan, John (2004): The 8 Elements of a Successful Employment Brand. Herausgegeben von ere.net. Online verfügbar unter http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/, zuletzt aktualisiert am 23.02.2004, zuletzt geprüft am 29.08.2010.

Taijfel, M. (1982): Social psychology of intergroup relations. In: Annual REview of Psychology, S. 33.

Teufer, Stefan (1999): Die Bedeutung des Arbeitgeberimage bei der Arbeitgeberwahl. Theoretische Analyse und empirische Untersuchung bei high potentials. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. [u.a.].

The Boston Consulting Group GmbH: Unternehmenswebseite. Online verfügbar unter www.bcg.de, zuletzt geprüft am 31.01.2014.

Thiele, Anke; Eggers, Bernd (Hg.) (1999): Innovatives Personalmarketing für High-Potentials. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie.

Trendence: Absolventenstudie: Audi ist beliebtester Arbeitgeber, Geschlechterkluft bei Gehalt und Kinderbetreuung. Pressemitteilung vom 19.4.2013. Online verfügbar unter http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Presse/Pressemitteilungen/Absolventenstudie_Audi_beliebtester_Arbeitgeber_Geschlechterkluft_bei_Gehalt_u._Kinderbetreuung.pdf, zuletzt geprüft am 13.12.2013.

Trommsdorff, Volker (2009): Konsumentenverhalten. 7. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.

Trost, Armin (2009): Employer Branding; Arbeitgeber positionieren und präsentieren. 1. Aufl. Köln: Luchterhand.

Underwood, R.; Bonde, E.; Baer, R. (2001): Building service brands via social identity: lessons from the sports marketplace. In: Journal of Marketing Theory and Practice, H. Vol. 9, S. 1–14.

Upshaw, Lynn B (1995): Building brand identity. A strategy for success in a hostile marketplace. [2. print]. New York: Wiley.

vdi nachrichten.com (Hg.): Arbeitgeberzertifizierung. VDI Verlag GmbH. Online verfügbar unter http://www.vdi-nachrichten.com/vdi-nachrichten/mediadaten/redaktion_00000128/cache.aspx, zuletzt geprüft am 23.10.2010.

VERBI GmbH: MAXQDA - The Art of Data Analysis. Online verfügbar unter http://www.maxqda.de/, zuletzt geprüft am 20.01.2014.

Weinrich, Kai (2015): Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung. Employer Branding als Ansatz zur Gewinnung geeigneter Mitarbeiter. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (essentials).

Weißgerber, Anja (2007): Konsumentenverhalten in ereignisinduzierten Markenkrisen. Der Einfluss der Markenbeziehungsqualität. Wiesbaden: Deutscher UniversitSts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Springer-11775 /Dig. Serial).

Weitzel, Tim; Eckhardt, Andreas; Laumer, Sven; Maier, Christian; von Stetten, Alexander; Weinert, Christian; Wirth, Jakob (2015a): Bewerbungspraxis 2015. Eine empirische Studie mit 7000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet. Otto-Friedrich-Universität Bamberg; Monster Worldwide Deutschland GmbH. Online verfügbar unter https://www.uni-

bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2015.pdf, zuletzt geprüft am 18.3.2016.

Weitzel, Tim; Eckhardt, Andreas; Laumer, Sven; Maier, Christian; von Stetten, Alexander; Weinert, Christian; Wirth, Jakob (2015b): Recruiting Trends 2015. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und IT. Otto-Friedrich-Universität Bamberg; Monster Worldwide Deutschland GmbH. Online verfügbar unter https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/ Recruiting_Trends_2015.pdf, zuletzt geprüft am 11.03.2016.

Welling, Michael (2006): Ökonomik der Marke. Ein Beitrag zum Theorienpluralismus in der Markenforschung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Springer-11775 /Dig. Serial]).

Witzel, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Univ., Diss., u.d.T.: Witzel, Andreas: Das problemzentrierte Interview--Bremen, 1980. Frankfurt am Main: Campus-Verl. (CampusForschung, 322).

Witzel, Andreas (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, Gerd (Hg.): Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim: Beltz, S. 227–256.

Witzel, Andreas (2000 (Revised 7/2008)): Das problemzentrierten Interview. In: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [Online Journal], H. 1. Online verfügbar unter http://qualitative-research.net/fqs/fqs.htm, zuletzt geprüft am 02.02.2011.

Wolf, Maxim; Sims, Julian; Yang, Huadong (2015): Look Who's Co-creating: Employer Branding on Social Media. In: ECIS 2015 Completed Research Papers, Paper 205.

Zanger, Cornelia; Klaus, Kerstin; Kaminski, Sandra (22nd-25th June, 2008): Importance of Brand Management in regional SMEs. In: Proceedings of the 53rd ICSB World Conference. Halifax, Canada.

Zanger, Cornelia; Sistenich, F. (1996): Qualitative Marktforschung - Struktur, Methoden und Anwendungsraum des hermeneutischen Ansatzes. In: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. Heft 7, Juli 1996, S. S. 351 - 354.

zuag GmbH - Zentrum für Arbeitgeberattraktivität: Top-Arbeitgeber.de - Die besten Arbeitgeber für Stellensuchende. Online verfügbar unter http://www.topjob.de/, zuletzt geprüft am 11.3.2016.

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden für die Befragung der Schaeffler-Mitarbeiter

Anhang 2: Interviewleitfaden für die Befragung der Studenten

1 Anhang 1: Interviewleitfaden für die Befragung der Schaeffler-Mitarbeiter

A Hinführung zum Thema

1. Haben Sie den Begriff Arbeitgebermarke schon gehört? Was stellen Sie sich darunter vor?

B Die Arbeitgebermarke des betrachteten Unternehmens

2. Bitte betrachten Sie die Arbeitgebermarke Schaeffler. Wie würden Sie sie beschreiben?

3. In welchem der von Ihnen genannten Bereiche würden Sie sagen, ist Schaeffler als Arbeitgeber schon richtig gut? Und in welchen bislang weniger?

C Vergleich mit dem Wettbewerb

4. Nennen Sie nun ein Unternehmen, das zu Ihren stärksten Wettbewerbern im Kampf um die besten Mitarbeiter zählt. Wie würden Sie die Arbeitgebermarke dieses Wettbewerbers beschreiben?

5. Wo sehen Sie die größten Überschneidungen mit Ihrer Arbeitgebermarke? Und wo die größten Differenzen?

6. In welcher Hinsicht ist Ihre Arbeitgebermarke besser, in welcher schlechter?

7. Wenn Sie nun Ihre anderen Wettbewerber betrachten, wo sehen Sie Unterschiede und Übereinstimmungen mit ihrer Arbeitgebermarke?

8. In welcher Hinsicht ist Ihre Arbeitgebermarke besser als andere, in welcher ist sie eher im Nachteil?

D Bedeutung der einzelnen Elemente der Arbeitgebermarke

9. Jetzt möchte ich wieder ganz auf Ihr Unternehmen zurückkommen. Wenn sich ein Bewerber für Ihr Unternehmen entscheidet, welche Gründe sind Ihrer Meinung nach meistens ausschlaggebend?

10. Wenn ein Mitarbeiter bei Ihnen über längere Zeit im Unternehmen bleibt, welche Gründe sind dann Ihrer Meinung nach meistens ausschlaggebend?

11. Wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, welche Gründe sind dann Ihrer Meinung nach meistens ausschlaggebend?

12. (Nun betrachten wir die mittlerweile erstelle Liste mit den Elementen der Arbeitgebermarke). Wenn wir diese Liste nun noch einmal betrachten, wie würden sie diese Elemente gruppieren? Warum?

13. Wenn wir diese Liste nun noch einmal betrachten, kann man dann sagen, dass manche Elemente die Arbeitgebermarke Schaeffler mehr prägen als andere? Weisen Sie den Elementen eine Kategorie von 1 bis 3 zu: Kategorie 1 prägt Schaeffler als Arbeitgeber sehr stark, Kategorie 3 gar nicht, Kategorie 2 ist neutral. Bei 1 und 3 sagen Sie bitte, ob sie diese starke/schwache Prägung als positiv oder als negativ empfinden.

13. Betrachten wir nun einmal nur die Zielgruppe der aktuellen Mitarbeiter. Wie wichtig sind die auf der Liste genannten Elemente, für Sie? 1=sehr wichtig, 2=mäßig wichtig, 3=unwichtig. Bitte sagen Sie bei Kategorie 1 und 3, ob das eher positiv oder eher negativ ist.

14. Betrachten wir nun einmal nur die Zielgruppe der potenziellen Mitarbeiter. Würde sich hier Ihre Kategorisierung in einigen Punkten ändern? Warum?

E Fragen zur Person

16. Ihre Funktion

17. Dauer Ihrer Firmenzugehörigkeit

18. Ausbildung/Höchster Bildungsabschluss

19. Alter

20. Haben Sie Kundenkontakt? Beschreiben Sie diesen.

21. Haben Sie selbst Einfluss auf die Arbeitgebermarke Ihres Unternehmens? Beschreiben Sie diesen Einfluss.

2 Anhang 2: Interviewleitfaden für die Befragung der Studenten

A Fragen zur Person

1. Studienfach (Mit der von Schaeffler zur Verfügung gestellten Liste abgleichen, ob für die Befragung interessant, ansonsten hier abbrechen)

2. Alter

3. In wie vielen Jahren werden Sie voraussichtlich Ihre erste Festanstellung antreten?

B Hinführung zum Thema

4. Was sind für Sie bei der Suche nach einem Job die wichtigsten Kriterien? Was ist Ihnen bei einem Job wichtig?

5. Haben Sie den Begriff Arbeitgebermarke schon gehört? Was stellen Sie sich darunter vor?

6. Nennen Sie mir die drei Ihrer Meinung nach besten Arbeitgebermarken.

7. Nehmen wir Ihre persönliche Nummer 1. Warum finden Sie diese Arbeitgebermarke so toll?

8. Nennen Sie mir nun eine Arbeitgebermarke, die Ihnen nicht gut gefällt. Warum gefällt sie Ihnen nicht?

C Die Arbeitgebermarke Schaeffler

9. Nehmen wir nun das Unternehmen Schaeffler. Woher kennen Sie Schaeffler?

10. Wie würden Sie die Arbeitgebermarke Schaeffler beschreiben? (Ab hier schriftlich Liste mit Elementen der Arbeitgebermarke Schaeffler erstellen)

11. Was gefällt Ihnen an dieser Arbeitgebermarke gut und was weniger?

D Vergleich mit dem Wettbewerb

12. Nehmen wir nun das Unternehmen Y [ZF/SKF/Bosch/Brose/Mahle]. Kennen Sie dieses Unternehmen? (Wenn nicht, anderes aus der Liste auswählen) In welcher Hinsicht sind die Arbeitgebermarken von Schaeffler und Y unterschiedlich?

13. In welcher Hinsicht sind sie sich ähnlich?

14. In welcher Hinsicht ist Schaeffler besser – in welcher schlechter?

15. Wenn Sie die Arbeitgebermarke Schaeffler noch mit anderen Unternehmen vergleichen, in welcher Hinsicht ist Schaeffler besser – in welcher schlechter?

E Bedeutung der einzelnen Elemente der Arbeitgebermarke

16. Könnten Sie sich vorstellen, bei Schaeffler zu arbeiten? Warum?

17. (Zurück zur mittlerweile erstellten Liste mit den Elementen der Arbeitgebermarke Schaeffler) Wenn wir diese Liste nun noch einmal betrachten, kann man dann sagen, dass manche Elemente bei Ihrer Entscheidung, ob sie für das Unternehmen arbeiten wollen oder nicht, wichtiger sind als andere? Weisen Sie den Elementen eine Kategorie von 1 bis 3 zu: Kategorie 1 ist von essentieller Bedeutung, Kategorie 3 ist eher unwichtig, Kategorie 2 irgendwo dazwischen. Bitte begründen Sie Ihre Wahl.

18. Gibt es noch weitere Elemente, die Ihre Entscheidung, ein Jobangebot von Schaeffler anzunehmen, beeinflussen könnten?

Selbständigkeitserklärung

Ich versichere, dass die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und ohne unzulässige Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt wurde. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken in der Arbeit sind als solche kenntlich gemacht.

Ich versichere zusätzlich, dass weitere Personen, insbesondere Promotionsberater, bei der Auswahl und der Auswertung des Materials sowie bei der geistigen Herstellung der Dissertation nicht beteiligt waren.