

Kalka, Regine; Lux, Dorothee

**Working Paper**

## Bedeutung, Ansätze und organisatorische Verankerungen von Employer und Behavioral Branding in Unternehmen: Eine explorative empirische Untersuchung

Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics, No. 18

**Provided in Cooperation with:**

Department of Business Studies, Hochschule Düsseldorf - University of Applied Sciences

*Suggested Citation:* Kalka, Regine; Lux, Dorothee (2010) : Bedeutung, Ansätze und organisatorische Verankerungen von Employer und Behavioral Branding in Unternehmen: Eine explorative empirische Untersuchung, Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics, No. 18, Fachhochschule Düsseldorf, Fachbereich Wirtschaft, Düsseldorf, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hbz:due62-opus-6611>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/59043>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Ausgabe 18**  
**März 2011**



FACHHOCHSCHULE DÜSSELDORF  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES DÜSSELDORF

# **Forschungsberichte**

## **des Fachbereichs Wirtschaft**

## **der Fachhochschule Düsseldorf**

Regine Kalka, Dorothee Lux

Bedeutung, Ansätze und organisatorische Verankerungen von  
Employer und Behavioral Branding in Unternehmen:  
Eine explorative empirische Untersuchung



Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics

# **Bedeutung, Ansätze und organisatorische Verankerungen von Employer und Behavioral Branding in Unternehmen**

## **Eine explorative empirische Untersuchung**

Regine Kalka, Dorothee Lux

Fachbereich Wirtschaft  
Fachhochschule Düsseldorf  
Universitätsstraße, Geb. 23.32  
40225 Düsseldorf  
regine.kalka@fh-duesseldorf  
dorotheelux@googlemail.com

**Abstract:** Die Mitarbeiter tragen entscheidend zum Erfolg eines Unternehmens bei. Doch die passenden Mitarbeiter zu finden und diese über einen langen Zeitraum zu binden, ist nicht leicht. Der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt wird zunehmend härter, die Vorstellungen der potenziellen Bewerber von ihrem idealen Arbeitgeber werden immer konkreter. In der Theorie greift hier das Employer Branding. Ein Konzept zum Aufbau einer Arbeitgebermarke, die es Unternehmen ermöglicht, die besten unter den passenden Mitarbeitern zu finden und im Unternehmen zu halten. Das Employer Branding endet nicht mit dem Recruiting auf dem Arbeitsmarkt, sondern findet auch intern nach Eintritt des Mitarbeiters in das Unternehmen statt. An dieser Stelle kommen auch die Behavioral Branding Instrumente zum Einsatz. Eine Schnittstelle zwischen dem Employer und dem Behavioral Branding, die beide den Fokus Mitarbeiter betrachten, entsteht. Im Rahmen einer explorativen empirischen Untersuchungen wurden die Bedeutung und die Ansätze der Konzepte in der Praxis überprüft. In der bisherigen Literatur gibt es kaum tief greifende Beschäftigung mit der organisatorischen Verankerung von Employer und Behavioral Branding. Im Rahmen einer explorativen empirischen Untersuchung wurde festgestellt, dass Employer Branding bereits eine große Bedeutung in der Praxis zukommt. 29 Prozent der Unternehmen aus der Umfrage setzen zwar Employer Branding noch nicht um, aber mit 71 Prozent geschieht dies in immerhin fast Dreiviertel der Unternehmen. Außerdem schätzen 94 Prozent der Probanden das Thema als sehr wichtig oder wichtig für ihr Unternehmen ein. Das Behavioral Branding wird allerdings in mehr als der Hälfte der Unternehmen nicht umgesetzt. 12 von insgesamt 161 Probanden war das Konzept des Behavioral Branding sogar gänzlich unbekannt. Daraus ist zu schließen, dass dem Behavioral Branding sowie dem Zusammenspiel der beiden Konzepte in der Praxis insgesamt noch nicht die der Theorie entsprechenden Bedeutung zuteilwird.

## 1 Einleitung und Problemstellung

Die Mitarbeiter tragen entscheidend zum Erfolg eines Unternehmens bei. Dieses Erkenntnis ist mittlerweile weit verbreitet. So beschreiben Forster u. A. den Erfolgsfaktor Mitarbeiter als „(...) eine einmalige, wertschaffende, nicht substituierbare und eingeschränkte Ressource“<sup>1</sup>, die einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil für Unternehmen darstellt. Doch die passenden Mitarbeiter zu finden und diese über einen langen Zeitraum zu binden, ist nicht leicht. Der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt wird zunehmend härter, die Vorstellungen der potenziellen Bewerber von ihrem idealen Arbeitgeber werden immer konkreter. In der Theorie greift hier das Employer Branding. Ein Konzept zum Aufbau einer Arbeitgebermarke, die es Unternehmen ermöglicht, die besten unter den passenden Mitarbeitern zu finden und im Unternehmen zu halten. Das Employer Branding endet nicht mit dem Recruiting auf dem Arbeitsmarkt, sondern findet auch intern nach Eintritt des Mitarbeiters in das Unternehmen statt. An dieser Stelle kommen auch die Behavioral Branding Instrumente zum Einsatz. Eine Schnittstelle zwischen dem Employer und dem Behavioral Branding, die beide den Fokus Mitarbeiter betrachten, entsteht. Im Rahmen einer empirischen Untersuchungen wurden die Bedeutung und die Ansätze der Konzepte in der Praxis überprüft. In der bisherigen Literatur gibt es kaum tief greifende Beschäftigung mit der organisatorischen Verankerung von Employer und Behavioral Branding. Deshalb wurde auch die organisatorische Verankerung mit der empirischen Untersuchung überprüft.

Ziel des Beitrages ist es, Unternehmen einen Überblick darüber zu verschaffen, welche Bedeutung den Konzepten in der Praxis zugemessen wird, welche Ansätze umgesetzt werden und mit welchen Instrumenten diese bestückt sind. Außerdem soll aufgezeigt werden, wie Employer und Behavioral Branding in der Praxis organisatorisch verankert sind und wie die Umsetzung in den Unternehmen vollzogen wird.

## 2 Employer und Behavioral Branding – Definition und Grundlagen

### 2.1 Employer Branding

Die Employer Brand stellt das Unternehmen als Arbeitgeber dar. Sie ist die sogenannte Arbeitgebermarke, die definiert wird als „das in den Köpfen der potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern fest verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbild von einem Unternehmen als Arbeitgeber.“<sup>2</sup> Die Employer Brand entsteht durch das Employer Branding, der Arbeitgebermarkenbildung. Das Employer Branding ist ein unterneh-

---

<sup>1</sup> Forster/Erz/u.a. 2009, S.277-293

<sup>2</sup> Stotz/Wedel 2005, S.5

mensstrategischer Prozess, der Marketing-Aspekte vom Absatzmarkt auf den Arbeitsmarkt überträgt. Das Unternehmen wird als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt positioniert und differenziert sich durch die Employer Value Proposition von anderen Unternehmen am Arbeitsmarkt.<sup>3</sup> Der unternehmensstrategische Prozess erfolgt hierbei keiner allgemein gültigen Lösung, sondern wird an die unternehmensspezifischen Besonderheiten angepasst, wobei das Employer Branding sowohl intern als auch extern stattfindet.

Ziel der Employer Brand ist es, ein positives Image des Unternehmens als Arbeitgeber in den Köpfen der Zielgruppe aufzubauen, zu pflegen und zu festigen, um der sogenannte Employer of choice zu werden bzw. zu bleiben.<sup>4</sup> Employer Branding wirkt sich auf die Mitarbeitergewinnung und -bindung, auf die Unternehmenskultur und -marke sowie auf die Leistung und das Ergebnis des Unternehmens aus. Aus Sicht der Arbeitgeber schafft das Employer Branding Präferenzbildung, Differenzierung und Emotionalisierung.<sup>5</sup> Aus Sicht der Arbeitnehmer schafft das Employer Branding Orientierung, Vertrauen und Identifikation.<sup>6</sup>

## 2.2 Behavioral Branding

Behavioral Branding umfasst alle Konzepte und Maßnahmen eines Unternehmens, die dazu dienen, die Marke nach innen zu transportieren und zu implementieren. Es beschäftigt sich damit, wie die Mitarbeiter markenorientiert handeln und auftreten und macht im besten Fall alle Mitarbeiter des Unternehmens zu Markenbotschaftern. Behavioral Branding befähigt und motiviert die Mitarbeiter, das Leistungsversprechen gegenüber anderen Stakeholdern zu erfüllen und beeinflusst hierzu aktiv ihr Verhalten im Sinne der Marke.<sup>7</sup> Dementsprechend kann das Behavioral Branding als die Verankerung der Markenidentität in den Köpfen der Mitarbeiter verstanden werden.

Ziel des Behavioral Brandings ist das Brand Behavior, das markenkongruente Verhalten aller Mitarbeiter im Sinne der Marke.<sup>8</sup> Durch das Brand Behavior entsteht ein einheitliches Markenbild, das sich auf die Markenstärke und damit letzten Endes auf die Wertschöpfung auswirkt. Das Verhalten der Mitarbeiter soll so beeinflusst und gesteuert werden, dass die Mitarbeiter zu Markenbotschaftern werden.<sup>9</sup> Der sogenannte Brand Behavior Funnel stellt die Schritte in entsprechender Reihenfolge dar, die zum Aufbau von markenorientiertem Verhalten führen: Der erste Schritt besteht aus dem *Aufbau von*

---

<sup>3</sup> Vgl. Schuhmacher/Geschwill 2009, S.39

<sup>4</sup> Vgl. Gruppe 2009, S. 632

<sup>5</sup> Vgl. Stotz/Wedel 2009, S.10f., S.29

<sup>6</sup> Vgl. Ebenda, S.29

<sup>7</sup> Vgl. Schmidt 2007, S.55

<sup>8</sup> Vgl. Krobath/Schmidt 2010, S.24

<sup>9</sup> Vgl. Kernstock 2009, S.23

*Markenwissen* bei den Mitarbeitern. Dieses ist die Basis für den zweiten Schritt, der *Stärkung des Markencommitments* und für den dritten Schritt, der *Entwicklung von markenorientierten Fähigkeiten*.<sup>10</sup> Behavioral Branding dient ebenfalls dazu, die *markenorientierten Fähigkeiten* der Mitarbeiter zu entwickeln. Im Gegensatz zu Qualifikationen, die eine Form des prüfbaren Wissens darstellen, sind die Fähigkeiten des Mitarbeiters Kompetenzen und Fertigkeiten, die durch vorgegebene Richtlinien markenkonformes Verhalten ermöglichen. Sind diese Schritte erfüllt, besteht der Vierte aus dem Zeigen *markenkonformen Verhaltens der Mitarbeiter*.<sup>11</sup> Damit findet zugleich eine Abgrenzung zu dem Ansatz des „Brand Citizenship Behavior“ statt, das bereits inhaltliche Dimensionen definiert.

Die Konzeption von Behavioral Branding zählt auf den Identifikationsprozess mit der Markenidentität ein; zunächst unabhängig von deren inhaltlicher Ausgestaltung.<sup>12</sup>

### **2.3 Employer und Behavioral Branding - Gemeinsam stärker**

Employer und Behavioral Branding sind beide Teile eines ganzheitlichen Markengedankens im Unternehmen und haben beide den gleichen Fokus: den Mitarbeiter. So können die beiden Konzepte im Rahmen eines ganzheitlichen Markenmanagements nicht isoliert voneinander betrachtet umgesetzt werden, wenn sie ein optimales Ergebnis erzielen sollen. Während Behavioral Branding markenkonformes Verhalten bei den aktiven Mitarbeitern sicherstellt, steuert Employer Branding das Image des Unternehmens als Arbeitgeber nach innen und außen.<sup>13</sup>

Mit dem Employer Branding richtet das Unternehmen ein Versprechen an potenzielle und aktive Mitarbeiter. Dafür fordert es durch das Behavioral Branding markenkonformes Verhalten aller aktiven Mitarbeiter gegenüber anderen Stakeholdern ein. Es besteht eine beidseitige Anspruchsformulierung und Anspruchserfüllung.<sup>14</sup> Das Versprechen des Arbeitgebers findet auf drei Angebotsebenen statt: Der Mitarbeitergewinnung, der Mitarbeiterbindung und der Mitarbeitermotivation. Dieses Versprechen muss realistisch sein. Wird vom Unternehmen etwas versprochen, was anschließend nicht eingehalten wird, so erfährt die Zielgruppe einen Vertragsbruch im Sinne des psychologischen Vertragsmodells, der sich kontraproduktiv auf die Loyalität auswirkt. Nachdem das Unternehmen durch sein Employer Branding ein Versprechen an potenzielle und aktive Mitarbeiter gerichtet hat, erhebt er im Gegenzug Ansprüche an seine Mitarbeiter. Diese werden durch das Behavioral Branding konkretisiert, das ebenfalls auf drei Ebenen ansetzt: Der Selektion, der Weiterentwicklung und der Ebene des „Teilwerdens“ vom Un-

---

<sup>10</sup> Vgl. Wentzel/Tomczak 2009, S.86

<sup>11</sup> Vgl. Krobath/Schmidt 2010, S.22

<sup>12</sup> Vgl. Kernstock 2009, S.9ff.

<sup>13</sup> Vgl. Grbavac 2009, S.60

<sup>14</sup> Vgl. Forster/Erz/u.a. 2009, S. 285 ff

ternehmen. Durch das Zusammenspiel von Employer und Behavioral Branding im Unternehmen kann so gewährleistet werden, dass die Besten unter den passenden Mitarbeitern ausgewählt, gehalten und zu Markenbotschaftern gemacht werden. Die Loyalität dieser Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen ist hoch. Abbildung eins stellt die Ebenen von Employer und Behavioral Branding noch einmal gegenüber, wodurch die Analogien der beiden Konzepte deutlich werden.

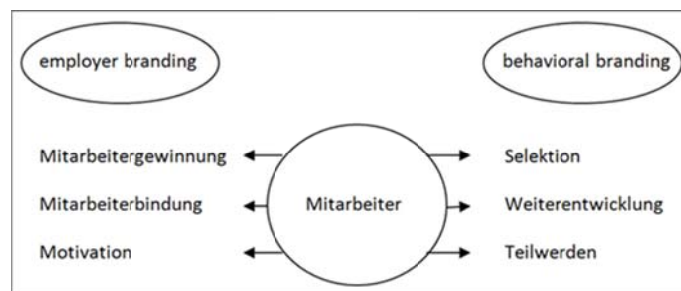


Abb.1: Eigene Darstellung: Analogien von Employer und Behavioral Branding.  
In Anlehnung an Forster.<sup>15</sup>

Die Erhebung eines Anspruches auf der einen Seite und die Anspruchserfüllung auf der anderen Seite zeigen auf, dass Employer und Behavioral Branding sich nicht nur ergänzen, sondern „sich ganz natürlich ineinander fügen. Das Employer Branding wird dabei zum Katalysator für das Behavioral Branding.“<sup>16</sup> Das Behavioral Branding stärkt wiederum auch das Employer Branding, da eine Prüfung des Mitarbeiter-Marken-Fit für die Selektion der Right Potentials essenziell ist<sup>17</sup> und außerdem eine starke Marke potenzielle Arbeitgeber stärker anzieht und aktive Mitarbeiter bindet, als eine schwache Marke.<sup>18</sup>

### 3 Aktuelle Relevanz und Bedeutung von Employer und Behavioral Branding

Aufgrund wirtschaftlich-demographischer und sozial-gesellschaftlicher Veränderungen befindet sich der deutsche Arbeitsmarkt im Wandel. Er wird zu einem „Käufermarkt“, auf dem die Nachfrage nach hoch qualifizierten Mitarbeitern größer ist als das Angebot. Die auf dem Arbeitsmarkt konkurrierenden Unternehmen umwerben die begehrten Mitarbeiter, die einer Informationsflut Herr werden müssen, um das für sie passende Unternehmen als Arbeitgeber herauszufiltern.

<sup>15</sup> Vgl. Ebenda, S.286

<sup>16</sup> Forster/Erz/u.a 2009, S.288

<sup>17</sup> Vgl. Esch 2009, S.11

<sup>18</sup> Vgl. Wiese 2005, S.29

### 3.1 War for talent und Wandel zur Wissensgesellschaft

Die Demographie Deutschlands wird sich in den kommenden Jahren deutlich verändern. So wird vorausgesagt, dass sich die Altersgruppe der 35-44 Jährigen, die das größte Potenzial für die Rekrutierung von leistungsfähigen Führungskräften darstellt, von 2005 bis 2020 um 27 Prozent verringern wird.<sup>19</sup> Die Gesamtbevölkerung Deutschlands wird sich gemäß Berechnungen des statistischen Bundesamtes vom Jahr 2000 (82 Millionen) auf das Jahr 2050 (schätzungsweise 70 Millionen) um 10,13 Prozent verringern und die Geburtenrate in Deutschland (1,4 Kinder pro Frau) liegt schon heute am unteren Ende im internationalen Vergleich. Deshalb wird Deutschland in Zukunft auch einen Rückgang in der Altersgruppe der Schulabgänger verzeichnen.<sup>20</sup> Weiterhin kann angenommen werden, dass sich der Wanderungssaldo Deutschlands weiter in einen negativen Bereich entwickelt.<sup>21</sup>

Durch eine zunehmende Verlagerung der Herstellungsprozesse ins kostengünstigere Ausland und der zwangsläufig daraus resultierenden Wandelung der Wertschöpfungsbe- reiche in wissensintensive Branchen wandelt sich Deutschland außerdem von einer In- dustrie- hin zu einer Wissensgesellschaft. Sogenannten Knowledge Worker, hoch quali- fizierte Menschen, die in wissensintensiven Branchen tätig sind und ebenfalls persönli- che Qualifikationen in den Wertschöpfungsprozess mit einfließen lassen, kommt in die- sen Wissensgesellschaften eine besondere Bedeutung zu. Da sich der Wandel zur Wis- sensgesellschaft aber nicht nur in Deutschland vollziehen wird, werden die Knowledge Worker zu einer heiß umkämpften Ressource. Einhergehend mit der vorausgesagten geringen Akademikerquote Deutschlands, dem War for talent und dem daraus resultie- renden Mangel an hoch qualifizierten Arbeitskräften sehen sich die deutschen Unter- nehmen einem enormen Problem gegenüber.<sup>22</sup>

### 3.2 Wertewandel der Arbeitnehmer

Unter dem Motto „Es ist nur ein Job“ sind Arbeitnehmer zunehmend zu einem Jobwech- sel bereit.<sup>23</sup> Sie erwarten unter anderem spannende Aufgaben, Weiterbildungs- und Auf- stiegsmöglichkeiten, eine ausgeglichene Work-Life-Balance. Die Unternehmen sind aufgefordert, den Erwartungen der Arbeitnehmer gerecht zu werden, um diese zu hal- ten.<sup>24</sup> Die Loyalität der Arbeitnehmer hängt in hohem Maße von dem Identifikationsgrad

---

<sup>19</sup> Vgl. Stotz/Wedel 2009, S.44

<sup>20</sup> Vgl. Ebenda, S.44

<sup>21</sup> Statistisches Bundesamt 2009

<sup>22</sup> Vgl. Stotz/Wedel 2009, S.45

<sup>23</sup> Vgl. o.V. 2010

<sup>24</sup> Vgl. Fuchs/Unger 2007, S.2



mit den Unternehmenswerten ab. Je mehr die Unternehmenswerte den eigenen Werten entsprechen, desto loyaler sind die Arbeitnehmer dem Arbeitgeber gegenüber.<sup>25</sup>

### **3.3 Bedeutung von Employer und Behavioral Branding für die Unternehmen**

Brisant ist der beschriebene Wandel des Arbeitsmarktes vor allem vor dem Hintergrund, dass die Mitarbeiter in erheblichem Umfang die Unternehmensperformance beeinflussen.<sup>26</sup> Der Erfolg des Unternehmens hängt maßgeblich von ihnen ab und sie werden damit zum zentralen Erfolgsfaktor der Unternehmen.<sup>27</sup> In Hinblick auf die dargestellten wirtschaftlich-demographischen und sozial-gesellschaftlichen Veränderungen können Unternehmen in Zukunft starke Verluste erleiden, wenn sie sich nicht rechtzeitig dem Wertschöpfungsfaktor Mitarbeiter widmen.

Durch die kontinuierliche Positionierung einer Arbeitgebermarke am Arbeitsmarkt kann das Unternehmen sich von anderen Arbeitgebern abheben und gezielt seine Vorzüge herausstellen.<sup>28</sup> Employer Branding schafft eine Anziehungskraft des Unternehmens als Arbeitgeber, um die besten unter den passenden Mitarbeitern zu gewinnen und als wertvolle Ressource im Unternehmen zu halten.<sup>29</sup> Durch den Wertewandel auf Arbeitnehmerseite sind die Unternehmen aber auch herausgefordert, den Arbeitnehmern entgegen zu kommen. Das Unternehmen, das seine Werte durch das Employer Branding nach außen trägt ist verpflichtet, durch entsprechendes Behavioral Branding seine Werte auch nach innen zu leben und den Mitarbeitern es so zu ermöglichen, sich selbst im Rahmen des Unternehmens zu verwirklichen, das heißt erfolgreich zu sein, ohne die eigenen Werte in den Hintergrund stellen zu müssen. Durch entsprechende Abstimmung und Implementierung der beiden Konzepte wird die Loyalität der Arbeitnehmer gesteigert. Ein Abwerben durch andere Unternehmen wird erschwert.<sup>30</sup>

## **4 Employer und Behavioral Branding – Einbindung in die Unternehmensführung**

Durch die zuvor betrachteten Grundlagen erscheint eine Einbindung sowohl in das Markenmanagement als auch in das Personalmanagement als sinnvoll.

---

<sup>25</sup> Vgl. Ritz/Thom 2010, S. 6f

<sup>26</sup> Vgl. Stotz/Wedel 2009, S.45

<sup>27</sup> Vgl. Ebenda, S.48

<sup>28</sup> Vgl. Trost 2009, S.21

<sup>29</sup> Vgl. Forster/Erz/u.a.2009, S.289

<sup>30</sup> Vgl. Ebenda, S.288

#### 4.1 Einbindung in das Markenmanagement

Meffert gibt in dem Prozess des identitätsorientierten Markenmanagements die Markenidentität der Corporate Brand als Ausgangspunkt für alle Markenidentitäten der übrigen Marken des Unternehmens an.<sup>31</sup> Sie bezieht sich auf das gesamte Unternehmen und ist strategischer Ausgangspunkt. Trotz einer weitgehend getrennten Wahrnehmung einzelner Marken eines Unternehmens am Absatzmarkt dient die Corporate Brand als Identitätsanker, da mindestens den Menschen, die sich intensiver mit dem Unternehmen auseinandersetzen, die Zugehörigkeit der Produktmarken zu dem Unternehmen bekannt sind. Dies gilt unter anderem auch für die Zielgruppe der potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter des Unternehmens.

Da die Unternehmensmarke den strategischen Ausgangspunkt für das Markenportfolio des Unternehmens darstellt, kann die Employer Brand als eine Untermarke der Corporate Brand in die Unternehmensführung eingebunden werden.<sup>32</sup> Employer Branding basiert demnach auf dem Selbstbild der Unternehmensmarke und ist deshalb nicht isoliert von der Corporate Brand umzusetzen.<sup>33</sup> Das Behavioral Branding, das auf das markenkonforme Verhalten aller Mitarbeiter abzielt, ist dementsprechend „eine konsequente Weiterentwicklung und Umsetzung des Corporate-Brand-Management-Ansatzes“,<sup>34</sup> wobei die Markenidentität die Basis für das Behavioral Branding ist. Während die Corporate Identity (Unternehmensidentität) die Basis für das Corporate Behavior (Unternehmensverhalten) darstellt, ist für das Behavioral Branding die jeweilige Markenidentität der übrigen Marken des Portfolios entscheidend.<sup>35</sup> Da diese Marken alle Untermarken der Corporate Brand darstellen, kann das Behavioral Branding als eine Weiterentwicklung des Corporate Brand-Management-Ansatzes auch als Spezifikation des Corporate Branding gesehen werden.

Employer Branding fokussiert den Mitarbeiter, der als Teil des Arbeitnehmermarktes gesehen werden kann. Der Arbeitnehmermarkt stellt einen spezifischen Kompetenzbereich des Unternehmens dar. Die Employer Brand als das Ergebnis des Employer Branding kann demnach also als Unternehmensbereichsmarke geführt werden. Die Einordnung von Behavioral Branding ist dagegen nicht ganz eindeutig abzuleiten. Wie oben erläutert, findet es auf der Ebene der Corporate Brand seinen strategischen Ursprung. Somit hängt der Erfolg des Konzeptes davon ab, welche Aufmerksamkeit das Top Management dem Konzept widmet. Behavioral Branding ist also nicht als Teildisziplin des Markenmanagements, sondern als strategische Aufgabe der Unternehmensführung zu

---

<sup>31</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Koers 2005, S.76

<sup>32</sup> Vgl. Sponheuer 2010, S.134

<sup>33</sup> Vgl. Beck 2008, S. 31

<sup>34</sup> Vgl. Kernstock 2009, S.17

<sup>35</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon 2010

verstehen.<sup>36</sup> Genauere Ausführungen, wie Behavioral Branding konkret in die Unternehmensführung eingebunden werden soll, finden sich jedoch kaum.<sup>37</sup> Hier scheitert aktuell auch meist die Praxis.<sup>38</sup> Kernstock betont, dass das Behavioral Branding „als multidisziplinärer Ansatz mit funktionsübergreifenden Aufgaben im Unternehmen“ gesehen werden muss, der nicht allein Gegenstand einer Teildisziplin im Unternehmen sein kann.<sup>39</sup> Somit kann angenommen werden, dass das Konzept des Behavioral Branding nach seiner strategischen Implementierung über alle Unternehmenshierarchien hinweg im gesamten Unternehmen integriert werden muss.

Weiterhin geben die Markengestaltungsoptionen Auskunft über die Abhängigkeit der Marken untereinander. Je nachdem, welche der vier grundlegenden Markenformen (Branded House, Subbrand, Endorsed Brand, House of Brands) hier zur Gestaltung der Markenhierarchie dienen, muss eine Abstimmung des Behavioral Branding mit der jeweiligen spezifischeren Markenidentität stattfinden. Da das Markenmanagement nicht nur für die externe sondern auch für die interne Markenführung zuständig ist, kann angenommen werden, dass ihm ein entscheidender Part im Behavioral Branding Konzept zuteilwird.<sup>40</sup>

#### **4.2 Einbindung in das Personalmanagement**

Das Personalmanagement ist heute wesentlicher Bestandteil des strategischen Managements.<sup>41</sup> Die Hauptaufgaben des Personalmanagements sind die Personalplanung und -beschaffung, die Personalführung und -bindung sowie die Personalentwicklung.<sup>42</sup> Die Zukunft des Personalmanagements sieht Stotz in dem Employee Relationship Management. Analog zum Customer Relationship Management wird im Employee Relationship Management der Mitarbeiter als wichtigster Stakeholder definiert und das professionelle Employee Relationship Management als entscheidender Differenzierungsfaktor gesehen. Deshalb wird der Mitarbeiter heute oftmals als interner Kunde bezeichnet.

Employer Branding ist für das gesamte Berufsleben des Mitarbeiters, von seiner Bewerbung über seinen Eintritt bis hin zu seinem Austritt interessant. Es definiert den Mitarbeiter als wichtigsten Stakeholder. Deshalb kann Employer Branding als übergreifender Ansatz des strategischen Personalmanagements gesehen werden.<sup>43</sup> Das Verständnis des Personalmanagements als interner Dienstleister und die zunehmend kunden- und marke-

---

<sup>36</sup> Vgl. Kernstock, 2009, S. 6 und S.17

<sup>37</sup> Vgl. Henkel/Tomczak/u.a. 2009, S.229

<sup>38</sup> Vgl. Vest/Biesalski 2009, S.246

<sup>39</sup> Vgl. Kernstock 2009, S.30

<sup>40</sup> Vgl. Burmann/Meffert 2005, S.166f.

<sup>41</sup> Vgl. Stotz/Wedel 2009, S.18

<sup>42</sup> Vgl. Lindner-Lohmann (2008), S.5

<sup>43</sup>Vgl. Sponheuer 2010, S.100

tingausgerichtete Orientierung sind die Grundlage zum Aufbau der Employer Brand.<sup>44</sup> Die Strategie der Employer Brand wird allerdings nicht losgelöst entwickelt, sondern leitet sich aus der Personalmanagement-Strategie des Unternehmens ab. Betrachtet man das Employer Branding als Katalysator für das Behavioral Branding, wird hier eine Schnittstelle der beiden Konzepte innerhalb des Personalmanagements deutlich. Stellt das Personalmanagement Personen mit hohem affektiven Commitment ein, erleichtert dies das Behavioral Branding. Das Personalmanagement ist außerdem verantwortlich für die Weiterbildung der Mitarbeiter, wobei die Maßnahmen sich hier ebenfalls an dem übergreifenden Behavioral Branding Konzept ausrichten müssen.<sup>45</sup>

## **5 Organisatorische Verankerung von Employer und Behavioral Branding**

Der Vorschlag zur organisatorischen Verankerung orientiert sich an der vorherigen Einbindung der beiden Konzepte in die Unternehmensführung.

### **5.1 Prozessuale Markenorganisation**

Employer und Behavioral Branding werden an der Corporate Brand ausgerichtet. Das Top Management, das für die Führung der Corporate Brand zuständig ist, trifft strategische Entscheidungen und schafft die Voraussetzungen zur Implementierung der beiden Konzepte. Das Marketing ist für die interne und externe Markenführung zuständig und das Personalmanagement mit seiner Verbindung zur Zielgruppe der potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter nimmt im gesamten Mitarbeiter-Lebenszyklus, somit auch im Employer und Behavioral Branding, eine besondere Rolle ein.<sup>46</sup> Im Sinne einer ganzheitlichen Markenführung ist eine enge Abstimmung zwischen den verschiedenen Teilbereichen unabdingbar, um Employer und Behavioral Branding erfolgreich und ganzheitlich im Unternehmen umzusetzen.<sup>47</sup> Die Kommunikation als weiterer Teilbereich des Marketings ist unter anderem für die interne Verbreitung der Informationen verantwortlich.<sup>48</sup> Aufgrund der vorherigen Ausführungen kann folgende funktionsübergreifende Markenorganisation abgeleitet werden:

---

<sup>44</sup> Vgl. Stotz/Wedel 2009, S.19f

<sup>45</sup> Vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2008, S. 106

<sup>46</sup> Vgl. Buckesfeld 2010, S. 57

<sup>47</sup> Vgl. Schulz 2009, S. 5f

<sup>48</sup> Vgl. Beck 2008, S. 32

	Top Management	Marketing/ Markenmanagement	Personalmanagement
<b>Übergreifende Aufgaben (Corporate Brand)</b>	Werte Leitlinien Führung	Unterstützung bei Koordination und Abstimmung des Markensystems	Verankerung der Corporate Brand nach innen  Einbringen der HR-Perspektive
<b>Zielgruppen-spezifische Aufgaben</b>		Konsumentengerichtete Führung von Marken  Einsatz Marketinginstrumente	Führung der <u>Employer Brand</u>  Einsatz der HR-Instrumente
<b>Verantwortung</b>	Unternehmensstrategie	Kommunikation (intern und extern)	<u>Employer Branding</u> Strategie  Mitarbeiterkommunikation  HR-Marketing
<b>Umsetzung</b>	Vorbildfunktion	Umsetzung der Markenpositionierung und der Kommunikationsstrategie	Umsetzung der Arbeitgeberpositionierung  Ansprechpartner für Mitarbeiter

Abb.2: Organisation und Aufgabenverteilung in einer funktionsübergreifenden Markenorganisation. In Anlehnung an: Sonheuer.<sup>49</sup>

## 5.2 Aufbauorganisatorische Gestaltung

Für die aufbauorganisatorische Gestaltung gibt es drei grundlegende Möglichkeiten: Die zentrale Organisation, die dezentrale Organisation und die Organisation in Teams. Bei der *zentralen Organisation* ist eine zentrale Stelle für die Markenführung verantwortlich, die alle Markenaktivitäten in einem Unternehmen koordiniert. Die operative Verantwortung für die Umsetzung kommt hier den einzelnen Teilbereichen zu. Bei der *dezentralen Organisation* liegt die Markenführung in den Funktionsbereichen. Bei strategischen Entscheidungen findet eine Abstimmung statt. Bei der *Organisation im Team* liegt sowohl die Verantwortung als auch die Umsetzung in bereichsübergreifenden Markenteams, in dem alle für die Marke verantwortlichen Instanzen vertreten sind.<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Vgl. Sponheuer 2010, S.264

<sup>50</sup> Vgl. Ebenda, S.263

## 6 Empirische Untersuchung

Die nachfolgende empirische Untersuchung wurde durchgeführt, um die derzeitige Bedeutung, die bisherigen Ansätze sowie die organisatorische Verankerung von Employer und Behavioral Branding in Unternehmen zu erheben.

### 6.1 Erhebungsmethode und Erhebung

Es wurde eine schriftliche, standardisierte, ad-hoc stattfindende Einzelbefragung zu den beiden Themen Employer und Behavioral Branding gewählt. Diese persönliche Befragung fand anhand eines schriftlich vorformulierten Fragenkataloges statt, der online ausgefüllt wird. Der Fragebogen sollte sowohl von Mitarbeitern aus dem Personalbereich als auch von Mitarbeitern aus dem Marketingbereich beantwortet werden. Deshalb wurden zwei Versionen des Bogens mit minimalen Änderungen erstellt. Die Fragebögen bestehen jeweils aus 33 Fragen, wobei sie sich nur minimal unterscheiden. Der grundsätzliche Aufbau der Fragebögen sowie die Fragestellungen sind identisch. Sie sind in die Themenblöcke „Allgemeine Fragen“, „Themenbereich Employer Branding“ und „Themenbereich Behavioral Branding“, gegliedert. Die Probanden wurden per E-Mail angeschrieben oder über das Business Network XING kontaktiert. Sowohl E-Mail als auch XING-Nachricht enthalten den entsprechenden Link zu dem jeweiligen Fragebogen. Eine statistische Repräsentativität der explorativen empirischen Untersuchung ist zwar nicht gegeben, Tendenzen können jedoch abgeleitet und Trendaussagen gemacht werden.

Die Fragebögen wurden im Mai 2010 an insgesamt ca. 320 Probanden verschickt, davon jeweils die Hälfte an Mitarbeiter aus dem Personalbereich und die andere Hälfte an Mitarbeiter aus dem Marketingbereich. 76 Mitarbeiter aus dem Personalbereich haben den Fragebogen beantwortet, womit die Rücklaufquote des Personalfragebogens bei ca. 47,5 Prozent liegt. Aus dem Marketingbereich haben 85 Probanden teilgenommen, womit die Rücklaufquote des Marketingfragebogens bei ca. 53,13 Prozent liegt. Da bei schriftlichen Fragebögen die Ausfallquote zumeist sehr hoch ist, sind beide Rücklaufquoten als gut zu bewerten.<sup>51</sup>

### 6.2 Beschreibung der Probanden

Insgesamt haben 156 Probanden an der Befragung teilgenommen. Davon arbeiten zwölf Prozent in kleinen Unternehmen, 19 Prozent in mittelständigen und 69 Prozent in großen

---

<sup>51</sup> Vgl. Friedrich 1990, S.237

Unternehmen mit über 501 Mitarbeitern. Abbildung sieben zeigt noch einmal die Größen der Unternehmen, aus denen Probanden befragt wurden.

Neun Prozent der befragten Personaler sind HR Consultant, 46 Prozent sind HR Referenten oder Mitarbeiter und 45 Prozent befinden sich in einer leitenden Position. Die befragten Probanden aus dem Marketingbereich arbeiten zu zwei Prozent als Marketing Consultant, zu 39 Prozent als Referent oder Mitarbeiter und 59 Prozent von ihnen befinden sich in einer leitenden Position.

Sowohl die Marketing- als auch die Personalabteilungen, in denen die Probanden tätig sind, bestehen zu ca. 70 Prozent aus einem bis zehn Mitarbeitern. Mit 29 Prozent überwiegen die Unternehmen aus dem Handel. Weitere 21 Prozent kommen aus Wirtschaft oder Industrie, zehn Prozent aus der IT und Telekommunikationsbranche und weitere neun Prozent aus dem Beratungssektor. Die übrigen Unternehmen verteilen sich auf die Branchen Finanzen und Versicherungen, Konsumgüter, Immobilien, Medien, Lebensmittel- und Dienstleistungssektor.

In 61 Prozent der befragten Unternehmen ist die Markenführung zentral aufgestellt, in 32 Prozent werden die Marken dezentral geführt und in sieben Prozent der Unternehmen erfolgt eine Markenführung im Team.

### 6.3 Ergebnisse zu Employer Branding

Die folgende Abbildung zeigt das Gesamtergebnis der Wichtigkeit, die die Probanden dem Employer Branding zumessen.

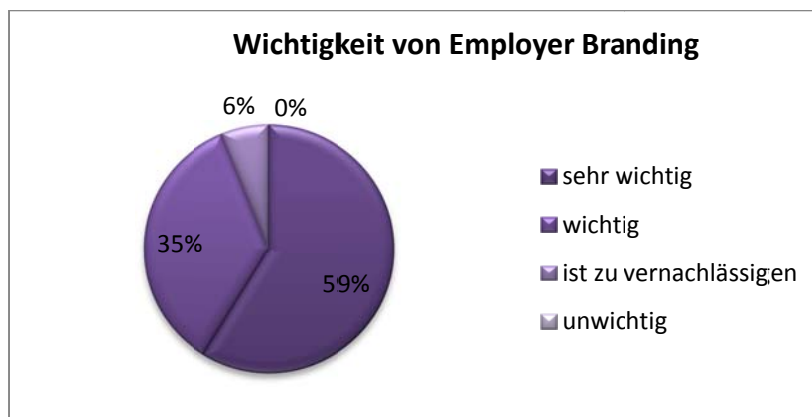


Abb.3: Einschätzung der Wichtigkeit von Employer Branding durch die Probanden

In 60 Prozent der Unternehmen wird Employer Branding bereits umgesetzt. In 29 Prozent der Unternehmen gibt es noch keine Ansätze. Elf Prozent der Befragten haben angegeben, dass sie keine Information darüber haben.

### Ziele des Employer Brandings in Unternehmen

Abbildung vier zeigt die Ziele auf, die die Unternehmen mit ihrem Employer Branding verfolgen sowie deren relative Wichtigkeit.

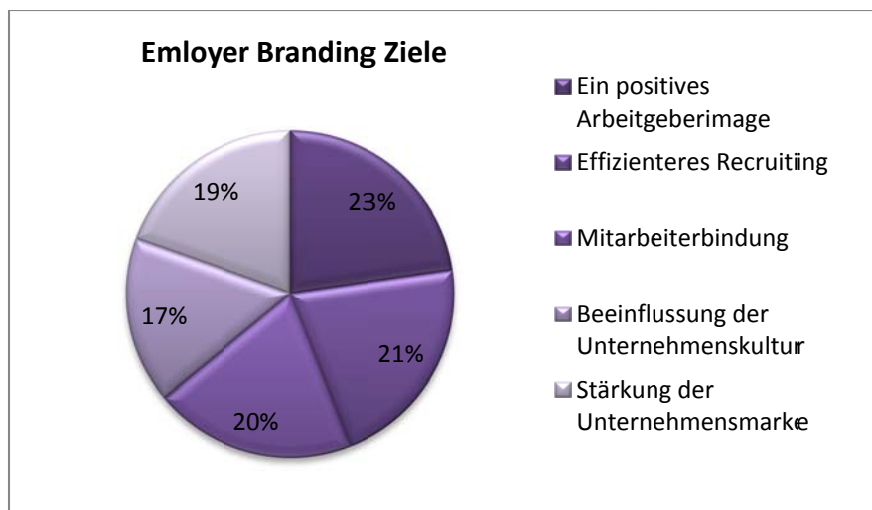


Abb.4: Employer Branding Ziele



### Strategische Ausrichtung von Employer Branding in Unternehmen

Die strategische Ausrichtung des Employer Brandings zeigt die Abbildung 5.



Abb.5: Strategische Ausrichtung von Employer Branding

So wurde herausgefunden, dass sich in acht Prozent der Unternehmen die Employer Branding Strategie sowohl an der Corporate Brand- als auch an der Personalmanagement-Strategie und der HR-Kommunikation ausrichtet. Vier Prozent der Unternehmen haben ihre Employer Branding Strategie in Anlehnung an die Corporate-Brand-Strategie entwickelt und weitere vier Prozent haben sie in Anlehnung an die Personalmanagement-Strategie und die HR-Kommunikation entwickelt. 19 Prozent der Probanden gaben an, dass die Employer Branding Strategie in ihrem Unternehmen komplett eigenständig entwickelt wurde und sich nach keiner bisher vorhandenen Strategie ausrichtet. In 13 Prozent der Unternehmen ist die Strategie ausgerichtet an der Personalmanagement-Strategie und der HR-Kommunikation. Die Corporate Brand-Strategie ist in 17 Prozent der Unternehmen ausschlaggebend. Am häufigsten wird die Employer Branding Strategie aber anhand der Corporate Brand- und Personalmanagement-Strategie und HR-Kommunikation entwickelt. Dies macht 35 Prozent der befragten Unternehmen aus.

### Verantwortung und Absprachen bezüglich Employer Branding in Unternehmen

In 37 Prozent der Unternehmen liegt sie im Personalbereich und in 13 Prozent im Marketing. 21 Prozent der Befragten gaben an, dass in ihrem Unternehmen die Verantwortung teilweise im Personal liegt und 29 Prozent antworteten, dass sie teilweise im Marketing liegt.

Abbildung sechs zeigt auf, wie viele der verantwortlichen Probanden aus Personal oder Marketing wie häufig Absprachen mit dem Top Management bzw. der Kommunikation treffen.



Abb.6: Absprachen der Probanden bzgl. der strat. Ausrichtung der Employer Brand

Von den Probanden, die für das Employer Branding ganz oder teilweise verantwortlich sind, halten 40 Prozent regelmäßig mit dem Top Management Rücksprache. Dieses trägt die Verantwortung für das Employer Branding mit. In 37 Prozent der Unternehmen trägt das Top Management ebenfalls einen Teil der Verantwortung für das Employer Branding und es finden unregelmäßige Absprachen je nach Bedarf statt. In weiteren 16 Prozent der Unternehmen trägt das Top Management zwar einen Teil der Verantwortung mit, aber es finden keine Absprachen mit dem Personal- oder Marketingbereich statt.

Sieben Prozent der Probanden haben angegeben, dass das Top Management in Ihrem Unternehmen nicht mit verantwortlich ist für das Employer Branding.

Die Kommunikation ist auch in einigen der befragten Unternehmen mit verantwortlich. In 37 Prozent der befragten Unternehmen ist sie mit verantwortlich und spricht sich regelmäßig mit den Verantwortlichen aus Personal bzw. Marketing ab. In weiteren 39 Prozent der Unternehmen trägt sie Verantwortung und spricht sich ad-hoc mit den entsprechenden Abteilungen ab und in 16 Prozent der Unternehmen trägt sie zwar auch Verantwortung, aber es finden keine Absprachen statt. Acht Prozent der befragten Probanden gaben an, dass die Kommunikationsabteilung in ihrem Unternehmen das Employer Branding nicht mit verantwortet.

Von den Verantwortlichen aus dem Personalbereich gaben 23 Prozent weiterhin an, dass sie sich regelmäßig mit dem Marketing absprechen, das auch für das Employer Branding verantwortlich ist. Weitere 30 Prozent der Probanden aus dem Personalbereich sprechen sich unregelmäßig mit dem mitverantwortlichen Marketing ab und 27 Prozent gaben an, dass das Marketing mit verantwortlich sei, sie sich aber nicht absprechen. In 20 Prozent der Fälle kam heraus, dass die Probanden aus dem Personalbereich verantwortlich sind, sich aber nicht mit dem Marketing absprechen, da dieses keine Verantwortung trägt. Außerdem haben vier der acht Personalverantwortlichen, die angegeben haben, dass ihre Abteilung nicht verantwortlich für das Employer Branding ist geantwortet, dass sowohl das Top Management, als auch das Marketing und die Kommunikation hierfür verantwortlich seien. In einem der Unternehmen war ausserdem ausschließlich das Top Management verantwortlich, in einem das Marketing und ein weiterer Personaler gab an, dass die Kommunikation hierfür verantwortlich sei. Alle acht Unternehmen, in denen keine Verantwortung im Rahmen des Employer Brandings beim Personalbereich liegt, sind Großunternehmen mit 501 und mehr Mitarbeitern.

Von den Marketing-Experten, denen in ihrem Unternehmen die Verantwortung für das Employer Branding zukommt, sprechen sich 52 Prozent regelmäßig mit dem mitverantwortlichen Personalmanagement ab. 33 Prozent sprechen sich unregelmäßig, je nach Bedarf ab und zehn Prozent halten keine Absprachen mit dem Personalmanagement, obwohl dieses mitverantwortlich ist. Fünf Prozent der Marketing-Experten gaben an, dass das Personalmanagement keine Verantwortung für das Employer Branding in ihrem Unternehmen hat. In einem der vier Unternehmen, in denen das Marketing keine Verantwortung für das Employer Branding trägt, sind das Top Management, das Personalmanagement und die Kommunikation verantwortlich. In einem weiteren ist das Personalmanagement allein verantwortlich und in dem Dritten trägt die Kommunikation die Verantwortung. Der vierte Marketing-Experte, dessen Abteilung nicht zuständig ist, hat keine Verantwortlichen benannt.

### Instrumentelle Ausgestaltung und Umsetzung

Abbildung sieben zeigt die relative Wichtigkeit der einzelnen Instrumente zur Umsetzung von Employer Branding.

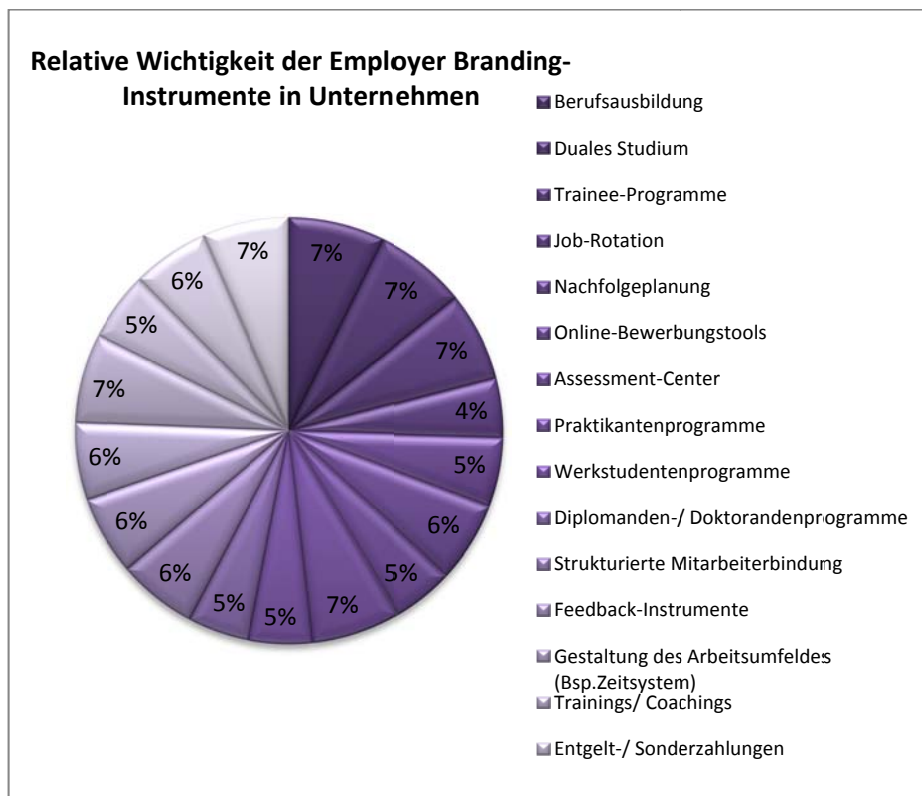


Abb.7: Relative Wichtigkeit der Employer Branding-Instrumente in Unternehmen

91 Prozent der Personalabteilungen, die die Verantwortung für das Employer Branding in ihrem Unternehmen tragen, sind auch an der Umsetzung der Instrumente beteiligt. Bei den Marketingexperten, die für das Employer Branding verantwortlich sind, sind es 74 Prozent, die auch an der Umsetzung beteiligt sind. Abbildung acht zeigt die relative Häufigkeit auf, mit der die verantwortlichen Probanden Absprachen mit dem Top Management und der Kommunikationsabteilung bzgl. der Instrumente-Umsetzung treffen.



Abb.8: Absprache der Probanden bzgl. der Umsetzung des Employer Branding

31 Prozent dieser Probanden aus Personal und Marketing geben weiterhin an, dass das Top Management auch an der Umsetzung beteiligt ist und regelmäßige Absprachen stattfinden. Hierunter fallen vor allem auffällig viele Großunternehmen, bei denen das Top Management operativ am Employer Branding mitarbeitet, also an der Umsetzung beteiligt ist. Weitere 36 Prozent der Probanden gaben an, dass das Top Management auch in ihrem Unternehmen mit an der Umsetzung der Instrumente beteiligt ist, es aber keine regelmäßigen, sondern ad-hoc Absprachen gibt. In 18 Prozent der Unternehmen sprechen sich die Probanden mit dem Top Management bezüglich der Employer Branding Instrumente ab, obwohl beide an der Umsetzung beteiligt sind. Dies könnte damit erklärt werden, dass es womöglich Zwischeninstanzen gibt, die zwischen den Hierarchieebenen vermittelt oder es andere beteiligte Abteilungen gibt, die Absprachen treffen. In 15 Prozent der befragten Unternehmen ist das Top Management nicht an der Instrumente-Umsetzung beteiligt.

Die an der Umsetzung beteiligten Probanden wurden ebenfalls gebeten, eventuelle Absprachen mit der Kommunikation anzugeben und einzuordnen. In 16 Prozent der Unternehmen finden regelmäßige und in 38 Prozent unregelmäßige Absprachen mit dieser Abteilung statt. In weiteren 23 Prozent der befragten Unternehmen ist die Kommunikation zwar an der Umsetzung der Employer Branding Instrumente beteiligt, aber es finden keine Absprachen zwischen den Verantwortlichen aus Personal bzw. Marketing statt. Wahrscheinlich finden die Absprachen auch hier nicht direkt zwischen den beiden, son-

dern durch andere an der Umsetzung beteiligte Abteilungen statt. In 23 Prozent der Unternehmen ist die Kommunikation nicht an der Umsetzung beteiligt.

Die befragten Personalverantwortlichen, die an der Umsetzung der Employer Branding-Instrumente beteiligt sind, haben außerdem teilweise angegeben, dass auch das Marketing in ihrem Unternehmen an der Umsetzung beteiligt ist. Doch in nur vier Prozent der Unternehmen gibt es hier regelmäßige Absprachen. In 17 Prozent der Unternehmen ist das Marketing auch an der Instrumente-Umsetzung beteiligt, trifft aber unregelmäßige Absprachen mit den Personalverantwortlichen. In 33 Prozent der Unternehmen sind sowohl Personal als auch Marketing verantwortlich, aber es finden keine Absprachen statt.

Besonders erstaunlich ist es, dass 46 Prozent der Personalverantwortlichen angegeben haben, dass das Marketing in ihrem Unternehmen überhaupt nicht an der Umsetzung der Instrumente beteiligt ist.

33 Prozent der Marketing-Experten wiederum, die an der Umsetzung der Employer Branding-Instrumente beteiligt sind gaben an, dass das Personalmanagement auch mit beteiligt ist und hier festgelegte Absprachen stattfinden. In weiteren 50 Prozent der Unternehmen setzen sowohl Marketing als auch Personalmanagement die Instrumente mit um und treffen ad-hoc-Absprachen. In sechs Prozent der Unternehmen, in denen das Marketing die Instrumente mit umsetzt, setzt auch die Personalabteilung die Instrumente mit um, die beiden Abteilungen treffen aber keine Absprachen untereinander. In weiteren elf Prozent der Unternehmen ist zwar das Marketing, nicht aber die Personalabteilung an der Umsetzung der Employer Branding-Instrumente beteiligt.

Bei der Umsetzung von Instrumenten kommen häufig auch externe Agenturen hinzu. So auch bei zehn Prozent der befragten Unternehmen, die sich regelmäßig mit ihren Agenturen bezüglich des Employer Brandings absprechen. Weitere 34 Prozent der Unternehmen ziehen externe Agenturen für die Umsetzung der Instrumente mit hinzu und sprechen sich ad-hoc mit ihnen ab. 29 Prozent der Probanden geben an, dass in ihrem Unternehmen externe Agenturen an der Instrumente-Umsetzung beteiligt sind, sie sich aber nicht direkt mit ihnen absprechen. 27 Prozent der Unternehmen, die bereits Employer Branding Ansätze etabliert haben, ziehen keine externen Agenturen zur Umsetzung dieser Ansätze hinzu.

Die Mitarbeiter aus den Personalabteilungen haben im Durchschnitt angegeben, dass 3,7 Mitarbeiter ihrer Abteilung sowohl strategisch als auch operativ an dem Employer Branding Ansatz ihres Unternehmens beteiligt sind. Dies macht durchschnittlich 50,98 Prozent der gesamten Mitarbeiterzahl der Abteilung aus. Bei den Marketingabteilungen sind im Durchschnitt 2,6 Mitarbeiter, also 31,25 Prozent der Abteilung strategisch oder operativ am Employer Branding beteiligt.

### Zukünftige Wichtigkeit von Employer Branding für Unternehmen

Abschließend zu dem Themenblock „Employer Branding“ wurden die Experten um eine persönliche Einschätzung gebeten, in der sie die zukünftige Bedeutung von Employer Branding definieren sollen. Abbildung neun zeigt die Antwortverteilung auf.



Abb.9:Einschätzung der zukünftigen Wichtigkeit von Employer Branding

### 6.4 Ergebnisse zu Behavioral Branding

Abbildung 10 zeigt die Wichtigkeit auf, die die Probanden dem Behavioral Branding zumessen.

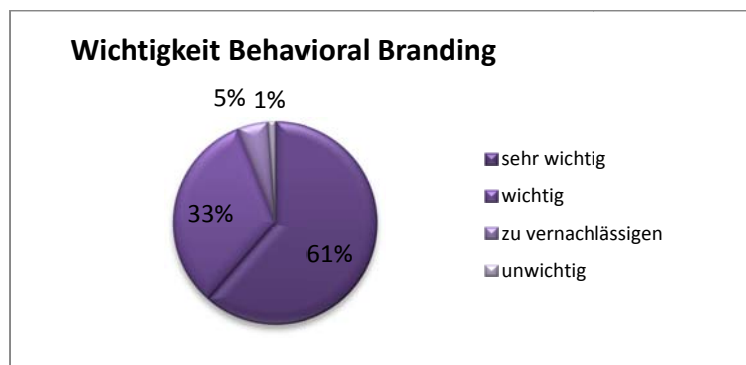


Abb.10: Wichtigkeit von Behavioral Branding

In 47 der befragten Unternehmen wird Behavioral Branding umgesetzt, in 53 nicht. Hier gibt es keine auffälligen Branchenunterschiede, wie es beim Employer Branding der Fall war. Die Probanden, die angegeben haben, dass Behavioral Branding in ihrem Unter-

nehmen nicht umgesetzt wird, gelangten zum Ende des Fragebogens. Die anderen bekamen, als nächstes Fragen zu den Zielen des Behavioral Brandings in ihrem Unternehmen gestellt.

### Ziele des Behavioral Branding in Unternehmen

Die Probanden sollten auch angeben, welche Ziele ihr Unternehmen mit der Umsetzung des Behavioral Branding Konzepts in ihrem Unternehmen verfolgt und diese gleichzeitig ihrer Priorität nach ranken. Am wichtigsten ist den Unternehmen hier, markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter zu generieren. Jedoch sind auch die Stärkung des Markencommitments der Mitarbeiter und eine einheitliche Ausrichtung des Markenwissens auf allen Hierarchieebenen oft verfolgte, hoch priorisierte Ziele. Etwas weniger Sterne erlangte das Ziel der Einbindung der Mitarbeiter in den Markenauftritt, womit dies das am wenigsten verfolgte und im Verhältnis am niedrigsten gerankte Behavioral Branding-Ziel der befragten Unternehmen ist.

### Strategische Ausrichtung von Behavioral Branding in Unternehmen

Abbildung elf zeigt die strategische Ausrichtung von Behavioral Branding in Unternehmen auf.



Abb.11: Strategische Ausrichtung von Behavioral Branding in Unternehmen

### Verantwortung und Absprachen bezüglich Behavioral Branding in Unternehmen

Anschließend wurden die Probanden gefragt, ob die strategische Verantwortung für das Behavioral Branding in ihrer Abteilung liegt. 17 Prozent der Personaler und zwölf Prozent der Marketingexperten gaben an, dass ihre Abteilung keine Verantwortung trägt. In acht Prozent der befragten Unternehmen liegt die Verantwortung im Personal und in weiteren 29 Prozent zumindest teilweise. Von den Marketingexperten gaben wiederum sieben Prozent an, dass die Verantwortung in ihrer Abteilung liegt. In weiteren 27



Prozent liegt sie hier teilweise. Um herauszufinden, wer noch Verantwortung an dem Behavioral Branding trägt und mit welchen Abteilungen Absprachen gehalten werden, wurden die Probanden auch hier gebeten, anhand einer Sternchen-Skala die Abteilungen mit den entsprechenden Absprachenhäufigkeiten zu benennen. Abbildung zwölf zeigt die Absprachen auf, die die Probanden mit dem Top Management und der Kommunikation treffen.

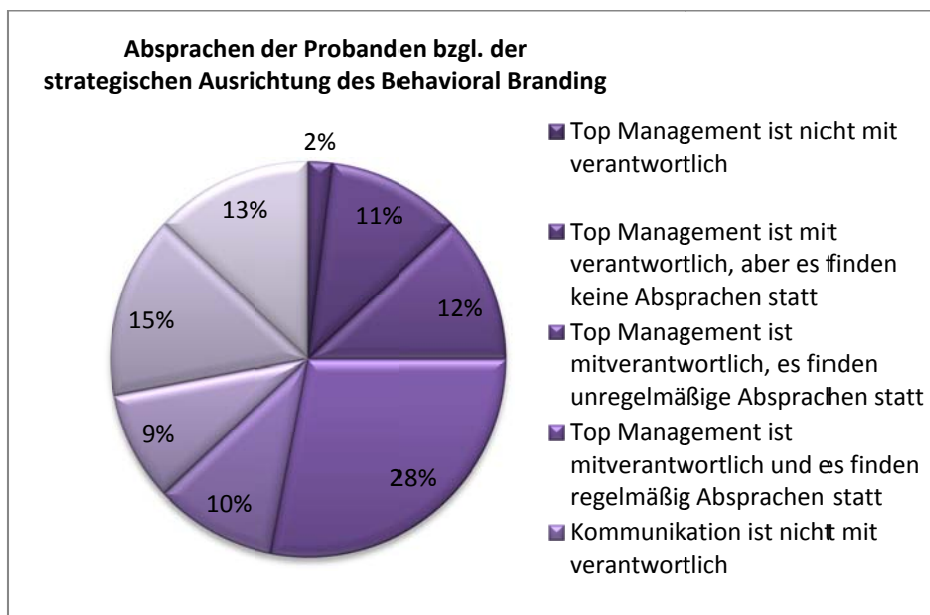


Abb.12: Absprachen der Probanden bzgl. der strat. Ausrichtung des Behavioral Branding

54 Prozent der Probanden, die für das Behavioral Branding ganz oder teilweise verantwortlich sind, halten regelmäßig Absprachen in festgelegten Zeitabständen mit dem Top Management. In weiteren 23 Prozent der Unternehmen ist das Top Management ebenfalls mitverantwortlich, die Absprachen finden allerdings unregelmäßig, je nach Bedarf, statt. 20 Prozent der Probanden geben an, dass das Top Management zwar mitverantwortlich ist, es aber keine Absprachen zwischen ihm und ihrer Abteilung gibt. In drei Prozent der Unternehmen ist das Top Management nicht mitverantwortlich.

Außerdem ist in 28 Prozent der Unternehmen die Kommunikationsabteilung mitverantwortlich und spricht sich regelmäßig mit den Verantwortlichen aus Personal oder Marketing ab. In weiteren 31 Prozent der Unternehmen ist die Kommunikation mitverantwortlich und spricht sich ad hoc mit den verantwortlichen Probanden ab. 19 Prozent der Probanden gaben an, die Kommunikationsabteilung sei in ihrem

Unternehmen mitverantwortlich für das Behavioral Branding, aber es fänden keine Absprachen zwischen ihnen statt und die restlichen 22 Prozent gaben an, dass in ihrem Unternehmen der Kommunikation keine Verantwortlichkeit im Rahmen des Behavioral Brandings zuteil wird.

Auffällig ist auch, dass mit 47 Prozent fast die Hälfte der Personal-Experten, die ganz oder teilweise für das Behavioral Branding verantwortlich sind angaben, dass das Marketing ihres Unternehmens zwar auch mitverantwortlich ist, es aber keine Absprachen zwischen ihnen gibt. Weitere 13 Prozent gaben an, dass dem Marketing in ihrem Unternehmen hier keine Verantwortung zukommt. In 13 Prozent der Unternehmen ist das Personal verantwortlich und spricht sich je nach Bedarf und in 27 Prozent der Unternehmen regelmäßig mit dem Marketing ab, das ebenfalls einen Teil der Verantwortung trägt.

Von den Marketingexperten, die für das Behavioral Branding ganz oder teilweise verantwortlich sind gaben wiederum 23 Prozent an, dass das Personal in ihrem Unternehmen nicht mitverantwortlich sei.

24 Prozent der Marketingexperten sagten auch, dass das Personal zwar mit verantwortlich sei, es aber keine Ansprachen zwischen ihnen gibt. 18 Prozent der befragten Marketingexperten gaben an, dass das Personalmanagement auch einen Teil der Verantwortung für das Behavioral Branding in ihrem Unternehmen trägt und es regelmäßige Absprachen zwischen ihnen gibt.

### Instrumentelle Ausgestaltung der Behavioral Branding Ansätze in Unternehmen

Um herauszufinden, wie die Ansätze in den Unternehmen gestaltet sind, wurden die Probanden gebeten, die Behavioral Branding Instrumente zu benennen und anhand einer Sternchen-Skala nach der Wichtigkeit für ihr Unternehmen zu ranken.



Abb.13: Relative Wichtigkeit der Behavioral Branding Instrumente in Unternehmen

### Umsetzung der Behavioral Branding Instrumente in Unternehmen

76 Prozent der Personalverantwortlichen, die für das Behavioral Branding Verantwortung tragen, sind auch an der Umsetzung der Instrumente beteiligt. Von den Marketingexperten sind es 74 Prozent. Abbildung 14 zeigt die Absprachen auf, die die Probanden mit dem Top Management und der Kommunikation im Rahmen der Instrumente-Umsetzung führen.

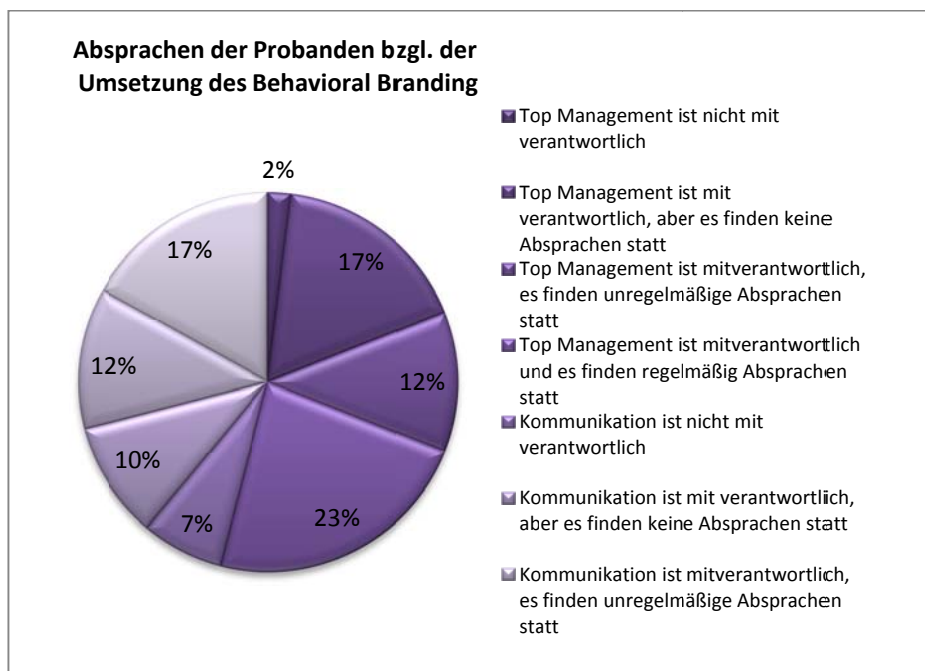


Abb.14: Absprachen der Probanden bzgl. der Umsetzung des Behavioral Branding

Von diesen Probanden aus dem Marketing- oder Personalbereich sprechen sich 16 Prozent regelmäßig und neun Prozent unregelmäßig mit dem Top Management ihres Unternehmens ab. Das Top Management ist in beiden Fällen auch für die Umsetzung mitverantwortlich. In weiteren zwölf Prozent der Unternehmen ist das Top Management zwar auch mitverantwortlich für die Umsetzung der Instrumente, spricht sich aber nicht mit den Verantwortlichen aus der Personal- oder Marketingabteilung ab. In einem Prozent der Unternehmen ist das Top Management gar nicht an der Instrumente-Umsetzung beteiligt.

In fünf Prozent der befragten Unternehmen ist es die Kommunikationsabteilung, die nicht an der Umsetzung der Instrumente beteiligt ist und in sieben Prozent der Unternehmen ist diese Abteilung zwar mit an der Umsetzung beteiligt, spricht sich aber nicht

mit Personal oder Marketing ab. Neun Prozent der verantwortlichen Probanden sprechen sich unregelmäßig und zwölf Prozent regelmäßig mit der Kommunikationsabteilung ab.

Von den Probanden aus dem Personalbereich, die an der Umsetzung beteiligt sind, haben außerdem drei Prozent angegeben, dass sie sich regelmäßig mit dem Marketing bezüglich der Umsetzung absprechen und weitere sieben Prozent unregelmäßig. Besonders auffällig ist hier, dass 40 Prozent der Personaler angegeben haben, dass das Marketing in ihrem Unternehmen zwar mit an der Umsetzung beteiligt ist, es aber keine Absprachen mit ihrer Abteilung gibt. Es ist anzunehmen, dass entweder beide Abteilungen jeweils andere Instrumente des Ansatzes umsetzen oder dass die Instrumente über andere, ebenfalls beteiligte Abteilungen koordiniert werden und sie sich deshalb nicht direkt absprechen. 20 Prozent der Probanden aus dem Personalbereich gaben weiterhin an, dass das Marketing in ihrem Unternehmen nicht an der Umsetzung der Behavioral Branding-Instrumente beteiligt ist.

Von den Probanden aus dem Marketingbereich sagten wiederum 36 Prozent, dass das Personalmanagement nicht an der Umsetzung der Instrumente beteiligt ist.

Weitere 29 Prozent gaben an, dass das Personalmanagement zwar an der Instrumente-Umsetzung beteiligt ist, es aber keine Absprachen zwischen ihnen gibt. Weitere 14 Prozent der Marketingexperten sprechen sich unregelmäßig und 21 Prozent regelmäßig mit den Personalverantwortlichen ihres Unternehmens ab.

Außerdem sind an der Umsetzung der Instrumente in vielen der Unternehmen externe Agenturen beteiligt. In zwei Prozent der Unternehmen gibt es mit den Agenturen regelmäßige Absprachen und in acht Prozent unregelmäßige, also je nach Bedarf. Sechs Prozent der Probanden gaben an, dass zwar externe Agenturen an der Umsetzung beteiligt sind, es aber keine Absprachen zwischen ihnen gibt. Es ist anzunehmen, dass diese mit jeweils anderen, noch beteiligten Abteilungen wie beispielsweise der Kommunikation getroffen werden. In 13 Prozent der befragten Unternehmen sind keine externen Agenturen an der Instrumente-Umsetzung beteiligt.

Die Mitarbeiter aus den Personalabteilungen haben im Durchschnitt angegeben, dass 3,5 Mitarbeiter ihrer Abteilung sowohl strategisch als auch operativ an dem Behavioral Branding Ansatz ihres Unternehmens beteiligt sind. Bei den Marketingabteilungen sind es im Durchschnitt 2,8 Mitarbeiter der Abteilung. Im Verhältnis zu den jeweiligen Abteilungsgrößen sind also im Durchschnitt 32,21 Prozent Mitarbeiter der Personalabteilungen und 33,63 Prozent Mitarbeiter der Marketingabteilungen am Behavioral Branding beteiligt.

### Zukünftige Wichtigkeit von Behavioral Branding für Unternehmen

Abbildung 15 zeigt die zukünftige Wichtigkeit auf, die die Probanden dem Behavioral Branding zumessen.



Abb.15: Zukünftige Wichtigkeit von Behavioral Branding

### Zusammenspiel von Employer und Behavioral Branding in Unternehmen

Die letzte Frage dieses Themenbereichs bezog sich auf den Zusammenhang zwischen Employer und Behavioral Branding in den Unternehmen der Probanden. Es sollte herausgefunden werden, ob Employer und Behavioral Branding isoliert voneinander umgesetzt werden, oder ob es hier Absprachen gibt.

Da nur die Probanden diese Frage beantworten können, in dessen Unternehmen beide Konzepte umgesetzt werden, wurden auch nur diese Probanden zu dieser Frage geleitet. Abbildung 16 zeigt die gemeinsame Umsetzung der beiden Konzepte in den Unternehmen auf.



Abb.16: Gemeinsame Umsetzung von Employer und Behavioral Branding in Unternehmen

In 14 Prozent der Unternehmen gibt es regelmäßig Absprachen bezüglich Employer und Behavioral Branding. Die beiden Konzepte werden in diesen Unternehmen also aufeinander abgestimmt und in einem gemeinsamen Rahmen umgesetzt. Auffällig ist, dass diese Unternehmen alle eine zentrale Markenführung haben. Das heißt es gibt eine Stelle, die alle Markenaktivitäten zentral koordiniert. All diese Unternehmen richten sowohl ihr Employer als auch ihr Behavioral Branding an der Corporate Brand aus und alle Probanden aus diesen Unternehmen schätzen die beiden Konzepte als sehr wichtig für ihr Unternehmen ein.

In 52 Prozent der Unternehmen, die sowohl Employer als auch Behavioral Branding Ansätze in ihrem Unternehmen verfolgen, gibt es hier zwar keine regelmäßigen, aber ad hoc Absprachen, sodass angenommen werden kann, dass die Konzepte nicht völlig isoliert voneinander aufgestellt und umgesetzt werden. In weiteren 23 Prozent der Unternehmen gibt es sehr selten Absprachen. Dies lässt vermuten, dass die Ansätze der beiden Konzepte in den Unternehmen zwar getrennt voneinander entwickelt und umgesetzt werden, es aber sichergestellt wird, dass sie sich zumindest nicht widersprechen. Niemand der Probanden hat angegeben, dass es überhaupt keine Absprachen zwischen den beiden Konzepten gibt. Allerdings haben elf Prozent der Befragten keine Information darüber, ob es Absprachen zwischen den beiden Konzepten gibt.

## **6.5 Ergebnisse zu Employer und Behavioral Branding gemeinsam in der Unternehmenspraxis**

Im Folgenden werden die Unternehmen genauer beleuchtet, die beide Konzepte in ihrer Unternehmensführung verankert haben. Außerdem sollen mögliche Unterschiede zwischen ihnen und der Gesamtheit der Ergebnisse gezogen werden. So kann die gemeinsame Verankerung und Umsetzung von Employer und Behavioral Branding in Unternehmen genauer beleuchtet werden.

Insgesamt handelt es sich um 30 von insgesamt 162 Unternehmen, die bereits beide Konzepte umsetzen. Ihre Ergebnisse werden im Folgenden beschrieben und an geeigneter Stelle ein Zwischenfazit gezogen. Die gesamten Ergebnisse befinden sich im Anhang. Die 30 Unternehmen kommen aus den Branchen Handel, IT und Telekommunikation, Unternehmensberatung sowie Industrie und Wirtschaft. Auffällig hoch ist die Anzahl der Unternehmen aus dem Handel. Außerdem haben 77 Prozent der 30 Unternehmen 501 und mehr Mitarbeiter und sind demnach Großunternehmen. 83 Prozent der befragten Probanden aus den Unternehmen, die Employer und Behavioral Branding umsetzen, empfinden das Employer Branding und 70 Prozent das Behavioral Branding als sehr wichtig für ihr Unternehmen. 17 Prozent halten das Employer Branding und 30 Prozent das Behavioral Branding für wichtig. Keiner dieser Probanden hält die beiden Konzepte für zu vernachlässigen oder gar für unwichtig.

### **Ziele des Employer und Behavioral Branding**

Die wichtigsten Employer Branding-Ziele der Unternehmen, die beide Konzepte umsetzen, sind das positive Arbeitgeberimage und das effiziente Recruiting. Im Behavioral Branding möchten Sie vor allem ein markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den Kunden und ein stärkeres Markencommitment bei den Mitarbeitern erzielen. Die relative Wichtigkeit der Behavioral Branding Ziele ist allerdings nicht durch starke Unterschiede geprägt, sodass den übrigen Zielen vermutlich nicht viel weniger Aufmerksamkeit gewidmet wird.

### **Strategische Ausrichtung und Verantwortlichkeiten**

Abbildung 17 zeigt die strategische Ausrichtung des Employer Branding in den Unternehmen auf, in denen auch Behavioral Branding umgesetzt wird.





Abb.17:Ausrichtung der Employer Branding-Strategie in ausgewählten Unternehmen

In 64 Prozent der Unternehmen ist die Strategie des Employer Brandings in Anlehnung an die Corporate Brand Strategie und mit Berücksichtigung der Personalmanagement-Strategie und HR Kommunikation entwickelt worden.

24 Prozent der Unternehmen richten sie ausschließlich an der Corporate Brand aus und in acht Prozent der Unternehmen ist die Employer Branding Strategie ausschließlich an der Personalmanagement-Strategie und der HR-Kommunikation angelehnt entwickelt worden. Eine eigenständige Strategie verfolgen vier Prozent der Unternehmen. Abbildung 18 zeigt nun die strategische Ausrichtung des Behavioral Branding in diesen Unternehmen auf.



Abb.18:Ausrichtung der Behavioral Branding Strategie in ausgewählten Unternehmen

### Verantwortlichkeiten und Absprachen des Employer Branding

Mit 57 Prozent ist die Hälfte der Probanden aus dem Personalbereich verantwortlich für das Employer Branding. Weitere 19 Prozent geben an, dass sie zum Teil und 24 Prozent, dass sie nicht mitverantwortlich sind. Die Probanden aus dem Personalbereich, die für das Employer Branding verantwortlich bzw. mitverantwortlich sind, sprechen sich vor allem mit dem Top Management und dem Marketing unregelmäßig und mit der Kommunikation unregelmäßig oder regelmäßig ab.

Von den Probanden aus dem Marketingbereich sind 33 Prozent für das Employer Branding verantwortlich und 56 Prozent zum Teil verantwortlich. Elf Prozent tragen keine Verantwortung im Rahmen des Employer Branding Ansatzes ihres Unternehmens. Sie sprechen sich zum größten Teil regelmäßig mit dem Top Management, dem Personalmanagement und auch der Kommunikationsabteilung ab. Es gibt hier festgelegte Absprachen in festen Zeiträumen.

### Verantwortlichkeiten und Absprachen des Behavioral Branding

16 Prozent der Probanden aus dem Personalbereich tragen die Verantwortung für das Behavioral Branding und 53 Prozent tragen diese zumindest teilweise. 31 Prozent der Probanden aus dem Personalbereich tragen keine Verantwortung im Rahmen des Behavioral Branding. Die verantwortlichen bzw. teilweise verantwortlichen Probanden aus dem Personalbereich sprechen sich bezüglich des Behavioral Branding zumeist regelmäßig mit dem Top Management ab. Die Mehrzahl von ihnen gibt aber auch an,

dass das Marketing und die Kommunikationsabteilung mitverantwortlich sind, es aber keine Absprachen zwischen ihrer und den beiden anderen Abteilungen gibt.

Von den Probanden aus dem Marketingbereich tragen 22 Prozent die Verantwortung für das Behavioral Branding und 56 Prozent tragen sie zumindest teilweise. Von den Probanden aus dem Marketingbereich sind ebenfalls 22 Prozent nicht verantwortlich für das Behavioral Branding. Die meisten von ihnen, die ganz oder teilweise die Verantwortung für das Behavioral Branding tragen, sprechen sich regelmäßig mit dem Top Management ab. Die Absprachen zwischen dem Marketing und der Personalabteilung sind von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich. Mit der Kommunikationsabteilung sprechen sich die Verantwortlichen aus dem Marketing zumeist wieder regelmäßig ab.

### **Instrumentelle Ausgestaltung von Employer und Behavioral Branding**

Die Employer und Behavioral Branding Instrumente sollten ihrer Wichtigkeit nach anhand einer Sternchen-Skala bewertet werden. Auffällig ist, dass in den 30 Unternehmen den Employer Branding-Instrumenten allen eine ähnlich große relative Wichtigkeit zugemessen wird. Es gibt hier kaum markante Unterschiede in der Bewertung. Lediglich ist herausragend, dass die Berufsausbildung mit 8 Prozent das durchschnittlich wichtigste Instrument ist und mit vier Prozent die Diplomanden- und Doktorandenprogramme als das unwichtigste Instrument zu erkennen ist. Alle anderen Instrumente bewegen sich in der Bewertung zwischen sieben Prozent und fünf Prozent.

Im Rahmen der Behavioral Branding Ansätze ist für die meisten Unternehmen, die beide Konzepte umsetzen, die Schulung der Mitarbeiter das wichtigste Instrument. Aber auch die Feedback-Instrumente, die Schaffung von Markenwelten und auch das Storytelling sind für diese Unternehmen nicht auffällig weniger wichtig.

### **Umsetzung und Absprachen von Employer Branding**

Aus dem Personalbereich sind zwölf der Probanden an der Umsetzung der Employer Branding Instrumente beteiligt. Nur ein Proband gab an, nicht beteiligt zu sein. Die an der Umsetzung beteiligten Probanden aus den Personalabteilungen sprechen sich vor allem unregelmäßig mit dem Top Management ab. Außerdem gab ein großer Teil von ihnen an, dass das Marketing in ihrem Unternehmen nicht an der Umsetzung beteiligt und dass die Kommunikationsabteilung zwar beteiligt ist, es aber keine direkten Absprachen zwischen ihnen gibt. Ein ebenfalls großer Teil antwortete, dass externe Agenturen an der Instrumente-Umsetzung beteiligt sind, sie aber keine direkten Absprachen mit ihnen treffen.

Aus dem Marketingbereich sind sieben der Probanden an der Umsetzung der Employer Branding Instrumente beteiligt, zwei sind es nicht. Die beteiligten Probanden aus dem Marketingbereich sprechen sich zumeist regelmäßig mit dem Top Management ab. Mit dem Personalmanagement besprechen sich die meisten von ihnen ebenfalls regelmäßig

oder zumindest unregelmäßig. Die Kommunikationsabteilung ist auch in den meisten Unternehmen an der Umsetzung beteiligt, aber der Großteil der Probanden aus dem Marketing gab hier an, keine direkten Absprachen mit ihr diesbezüglich zu treffen. Außerdem antworteten die meisten der Probanden aus dem Marketingbereich, dass keine externe Agentur an der Umsetzung der Employer Branding-Instrumente in ihrem Unternehmen beteiligt sei.

Durchschnittlich sind 42,64 Prozent der Mitarbeiter aus der Personal- bzw. Marketingabteilung strategisch und operativ am Employer Branding dieser 30 herausgefilterten Unternehmen beteiligt.

### **Umsetzung und Absprachen von Behavioral Branding**

Im Rahmen des Behavioral Branding gaben vier Probanden aus dem Personalbereich an, nicht an der Instrumente-Umsetzung beteiligt zu sein, 14 sind beteiligt. Die beteiligten Probanden sprechen sich regelmäßig oder zumindest ad hoc mit dem Top Management ab. Ein Großteil von ihnen gibt weiterhin an, dass auch das Marketing ihres Unternehmens an der Umsetzung der Instrumente beteiligt ist, sie sich aber nicht direkt mit dieser Abteilung hierzu absprechen. Die meisten von ihnen sprechen sich aber regelmäßig mit der Kommunikation ab. Externe Agenturen sind in der Mehrzahl der Unternehmen auch nicht beteiligt. Sind sie es doch, dann sprechen sie sich nicht direkt mit der Personalabteilung ab.

Von den Probanden aus dem Marketingbereich sind sieben an der Umsetzung der Behavioral Branding-Instrumente beteiligt und zwei sind es nicht. Sie sprechen sich zum größten Teil regelmäßig mit dem Top Management ab. Mit dem Personalmanagement hingegen sprechen sich zumeist nicht ab, weil dieses in ihrem Unternehmen nicht an der Umsetzung beteiligt ist. Mit der Kommunikationsabteilung treffen die meisten von ihnen wiederum regelmäßige Absprachen. Externe Agenturen sind an der Umsetzung der Behavioral Branding Instrumente größtenteils entweder nicht beteiligt oder die Probanden aus dem Marketing sprechen sich nur unregelmäßig mit ihnen ab.

### **Einschätzung der zukünftigen Wichtigkeit von Employer und Behavioral Branding**

83 Prozent der Probanden aus den Unternehmen, die beide Konzepte umsetzen, schätzen das Employer Branding in Zukunft als sehr wichtig für ihr Unternehmen ein. 17 Prozent halten es zukünftig für wichtig. Das Behavioral Branding wird von 67 Prozent der Probanden als sehr wichtig für die Zukunft ihres Unternehmens eingeschätzt und von 33 Prozent als wichtig. Keiner der Probanden aus Personal und Marketing halten eines der beiden Konzepte für zukünftig zu vernachlässigen oder unwichtig für ihr Unternehmen.

## 7 Fazit

Im Rahmen der explorativen empirischen Untersuchung festgestellt werden, dass bei den Probanden Employer Branding bereits eine große Bedeutung in der Praxis zukommt. Zwar setzen es 29 Prozent der Unternehmen aus der Umfrage noch nicht um, aber mit 71 Prozent geschieht dies in immerhin fast Dreiviertel der Unternehmen. Außerdem schätzen 94 Prozent der Probanden das Thema als sehr wichtig oder wichtig für ihr Unternehmen ein. Das Behavioral Branding wird allerdings in mehr als der Hälfte der Unternehmen nicht umgesetzt. 12 von insgesamt 161 Probanden war das Konzept des Behavioral Branding sogar gänzlich unbekannt. Daraus ist zu schließen, dass dem Behavioral Branding sowie dem Zusammenspiel der beiden Konzepte in der Praxis insgesamt noch nicht die der Theorie entsprechenden Bedeutung zuteilwird.

Der Großteil der Unternehmen richtet seine Employer Branding Strategie an der Corporate Brand-Strategie, der Personalmanagementstrategie und HR-Kommunikation aus.

Das Behavioral Branding ist ebenfalls in den meisten Unternehmen an der Corporate Brand Strategie ausgerichtet, in der Hälfte davon zusätzlich mit Berücksichtigung der einzelnen Produktmarken. Generell ist noch festzuhalten, dass beide Konzepte zumeist abteilungsübergreifend geführt werden und es Absprachen zwischen Top Management, Marketing, Personalmanagement und Kommunikation gibt. Auf die Umsetzung der beiden Konzepte trifft dies ebenfalls zu. Hier ist festzustellen, dass Employer und Behavioral Branding in den Unternehmen abteilungsübergreifend umgesetzt werden und entsprechende Absprachen getroffen werden. Die Absprachen finden jedoch mit unterschiedlicher Häufigkeit statt, da sie sich womöglich nach den Spezifika der einzelnen Unternehmen richten. Markant an der Umsetzung ist wieder die durchschnittlich hohe Beteiligung des Top Managements.

Die als besonders wichtig empfundenen Instrumente im Employer und Behavioral Branding der Unternehmen sind vor allem die, die zur Gewinnung und Förderung junger Nachwuchskräfte dienen. Diese werden entsprechend der Marke ausgesucht, geschult und an die Unternehmen durch entsprechende Maßnahmen gebunden.

Die Umsetzung der beiden Konzepte erfolgt in den herausgefilterten Unternehmen durch abteilungsübergreifende Absprachen. Für das Employer Branding ist in großen Teilen aber wieder das Personalmanagement zuständig. Markant ist in diesen Unternehmen ebenfalls die hohe Beteiligung des Top Managements an der Umsetzung von Employer und Behavioral Branding. Besonders die Instrumente zur Gewinnung, Förderung und Bindung von jungen Nachwuchskräften sind in den Ansätzen der herausgefilterten Unternehmen von Bedeutung.

Alle Probanden der Umfrage sind sich einig über die Perspektive von Employer und Behavioral Branding und schätzen beide Konzepte als zukünftig sehr wichtig oder wichtig ein.

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen Tendenzen und können Aufschluss über die strategische und operative Handhabung von Employer und Behavioral Branding in der Praxis geben. Unternehmen bekommen einen allgemeinen Einblick in die Ausgestaltung und Verankerung der Ansätze. Es wird deutlich, woran die Strategien von Employer und Behavioral Branding ausgerichtet sind, welche Instrumente umgesetzt und welche besonders wichtig für die Unternehmen sind und wer an der Umsetzung beteiligt ist.

Die Untersuchung gibt detaillierte Einsicht in die Art der Absprachen zwischen den Abteilungen sowohl hinsichtlich der strategischen Verantwortlichkeiten als auch hinsichtlich der Umsetzung. Die gesonderte Betrachtung der Unternehmen, die Employer und Behavioral Branding umsetzen, zeigt die strategische und operative Verankerung aber auch die Unterschiede zu den Gesamtergebnissen auf. So lassen sich für Unternehmen Rückschlüsse daraus ziehen, ob beispielsweise strukturelle Umgestaltungen notwendig sind, sofern sie eines der beiden Konzepte dem anderen, bereits umgesetzten Konzept, hinzufügen möchten. Es sei jedoch noch einmal angemerkt, dass in beiden Konzepten auch die jeweiligen Spezifika der Unternehmen, ihrer Kultur, hierarchischen Aufstellung oder Ähnlichem berücksichtigt werden müssen.

## Literaturverzeichnis

- [Beck 2008] Beck, Christoph: Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting. Köln 2008
- [Bucklesfeld 2010] Buckesfeld, Yvonne: Employer Branding. Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU, Hamburg 2010
- [Burmam/Meffert 2005] Burmann, Christoph; Meffert, Heribert: Gestaltung von Markenarchitekturen. In: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Auflage Wiesbaden 2005, S. 163-182
- [Esch 2009] Esch, Franz-Rudolf: Behavioral Branding: Markenverhalten managen. In: Esch, Franz-Rudolf; Armbrrecht, Wolfgang: Best Practice der Markenführung. 1. Auflage Wiesbaden 2009, S.3-19
- [Forster/Erz/u.a. 2009] Forster, Anja; Erz, Antonia, u. a.: Employer Branding. In: Tomczak, Torsten; Esch, Franz-Rudolf; Kernstock, Joachim; Herrmann, Andreas: Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage Wiesbaden 2009, S.277-293

- [Friedrich 1990] Friedrich, Jürgen: Methoden empirischer Sozialforschung. 14. Auflage Opladen 1990
- [Fuchs/Unger 2007] Fuchs, Wolfgang; Unger, Fritz: Management der Marketing-Kommunikation. 4. Auflage Berlin Heidelberg 2007
- [Grbavac 2009] Grbavac, Mario: Employer Branding: Moderne Instrumente des Personalmarketings. 1. Auflage 2009
- [Gruppe 2009] Gruppe, Michael: Best Practice. Arbeitgebermarken auf dem Vormarsch. In: Arbeit und Arbeitsrecht – Personal-Profi. Ausgabe 11/09, S. 632ff
- [Henkel/Tomczak/u.a. 2009] Henkel, Sven; Tomczak, Torsten, u. a.: Determinanten eines erfolgreichen Behavioral Branding. In: Tomczak, Torsten; Esch, Franz-Rudolf; Kernstock, Joachim; Herrmann, Andreas: Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage Wiesbaden 2009, S.213-235
- [Meffert/Burmann/Koers 2005] Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin: Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best-Practice-Fallstudien. 2. Auflage Wiesbaden 2005
- [Kernstock 2009] Kernstock, Joachim: Behavioral Branding als Führungsansatz. In: Tomczak, Torsten; Esch, Franz-Rudolf; Kernstock, Joachim; Herrmann, Andreas: Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage Wiesbaden 2009, S.5-33
- [Krobath/Schmidt 2010] Krobath, Karin; Schmidt, Holger J.: Innen beginnen. Von der internen Kommunikation zum Internal Branding. 1. Auflage Wiesbaden 2010
- [Linder-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2008] Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: Personalmanagement. Heidelberg 2008
- [O.V. 2010] O. V.: Karriereguide: 10 jobtrends – Ausblick in die Zukunft. Süddeutsche Zeitung/ jetzt.de, <http://jetzt.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/502731>, 02.05.2010
- [Statistisches Bundesamt 2009] Pressemitteilung: Weitere Bevölkerungsabnahme für 2008 erwartet. Statistisches Bundesamt. Nr.005. Wiesbaden 7.1.2009
- [Ritz /Thom 2010] Ritz, Adrian; Thom, Norbert: Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, 1. Auflage Wiesbaden 2010
- [Schmidt 2007] Schmidt, Holger J.: Internal Branding. Wie Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen. 1. Auflage Wiesbaden 2007
- [Schuhmacher/Geschwill 2009] Schuhmacher, Florian; Geschwill, Roland: Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung. 1. Auflage Wiesbaden 2009

- [Schulz 2009] Schulz, Christian: Employer Branding als Abgrenzung zum klassischen Personalmarketing. Studienarbeit, 1. Auflage Norderstedt 2009
- [Sponheuer 2010] Sponheuer Birgit: Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. 1. Auflage Wiesbaden 2010
- [Stotz/Wedel 2009] Stotz, Waldemar; Wedel, Anne: Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. Oldenbourg 2009
- [Trost 2009] Trost, Armin: Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Köln 2009
- [Vest/Biesalski 2009] Vest, Peter; Biesalski, Alexander: EnBW: Behavioral Branding – Energie für die Markenwertschöpfung. In: Tomczak, Torsten; Esch, Franz-Rudolf; Kernstock, Joachim; Herrmann, Andreas: Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage Wiesbaden 2009, S.237-255
- [Wentzel/Tomczak 2009] Wentzel, Daniel; Tomczak, Torsten u.a.: Der Funnel als Analyse- und Steuerungsinstrument von Brand Behavior. In: Tomczak, Torsten; Esch, Franz-Rudolf; Kernstock, Joachim; Herrmann, Andreas: Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage Wiesbaden 2009, S.81-99
- [Wiese 2005] Wiese, Dominika: Employer Branding. Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen, Saarbrücken 2005
- [Wirtschaftslexikon 2010] Wirtschaftslexikon, 26.06.2010. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/behavioral-branding.html>



