

# Employer Branding zahlt sich aus

von Iris Gordelik

**Das Frühjahrstreffen des CCF im Mai in Berlin widmet sich dem Schwerpunkt „Personal“. Anlass genug sich einem Thema zu widmen, das scheinbar nur ein Fall für die großen Firmennamen ist: Employer Branding. Auf den zweiten Blick jedoch entpuppt sich Employer Branding gerade für Customer Service Organisationen als chancenreich.**

Customer Service Organisationen haben kein positives Image, freie Ausbildungsplätze für die Berufsbilder „Kaufmann für Dialogmarketing“ werden nicht besetzt, die Fluktuationsquoten sind enorm hoch, hochkarätige Führungskräfte interessieren sich mehr für große Brands und frühzeitige Konzepte zum Umgang mit der demographischen Entwicklung sind Einzelfälle.

Dazu kommt in rezessiven Zeiten wie jetzt, dass im Controlling entschieden wird, welche Ausgaben gekürzt oder gestrichen werden. Leidtragende sind hier regelmäßig die Personalabteilungen und ihr Personalmarketing: Die Budgets werden, ohne Rücksicht auf Verluste, heruntergefahren.

Wenn die Konjunktur dann wieder anspringt und Arbeitskräfte gesucht werden, bekommen diese Unternehmen erst nicht genügend Bewerber und müssen dann überproportional viel Geld in die Hand nehmen, um Stellen zu besetzen, sich als Arbeitgeber wieder in das Blickfeld der Arbeitnehmer zu

rücken und die Arbeitgebermarke wieder zu beleben. Noch schlimmer trifft es dann jene Customer Service Organisationen, die als „Marke“ faktisch unbekannt sind.

Customer Service Organisationen haben also doppelten Grund, sich mit dem Thema Employer Branding zu befassen. Zum einen als Instrument, um sich als Customer Service Organisation im Arbeitsmarkt zu behaupten. Zum zweiten, um auch langfristigen Kampf im gesamten Arbeitnehmermarkt um die besten Talente zu gewinnen. Eine Hausaufgabe für die Zukunft, die wir ernst nehmen sollten!

Welche Aspekte sind nun beim Aufbau einer Arbeitgebermarke für Customer Service Organisationen von Bedeutung:

- Identität und Werte der Customer Service Organisation
- Die Stärken des Unternehmens als Arbeitgeber (z. B. Gehalt, Kultur, Karriere-möglichkeiten usw.)
- Stärken der Wettbewerber im Arbeitsmarkt versus aktuelles Image des Unternehmens als Arbeitgeber

Häufig wird Employer Branding (die Arbeitgebermarke) nur als Instrument verstanden, welches vorwiegend auf die Rekrutierung von Personal ausgerichtet ist. Employer Branding wirkt jedoch weit darüber hinaus und schöpft noch ganz andere positive Effekte für Unternehmen ab. Zahlreiche Studien zeigen eine signifikante Korrelation zwischen strategisch fundierten Arbeitgebermarken und erhöhter Identifikation,

# CCF News

Die guten Nachrichten aus der Call Center Branche

# 2.09

Commitment, Leistungsbereitschaft bis hin zur Senkung von Krankenstand, Fluktuation oder auch Bürodiebstahl.

Wer Employer Branding einführen und umsetzen will, muss bedenken, dass die Bildung einer nachhaltigen Marke nicht von heute auf morgen geschehen kann. Zeit, die Implementierung einer Projektgruppe und eine sorgfältige Analyse und Planung sind notwendig. Ein Beispiel für die Vorgehensweise in einem 10-Punkteplan für den ersten Aufbau eines Employer Branding soll hier grob skizziert werden:

#### Schritt 1:

**Zielsetzung: Was soll bis wann erreicht werden, wie wird die Zielerreichung überprüft?** Beispiel: Als erstes Ziel wird vereinbart, die Anzahl von qualifizierten Bewerbern in der „Pipeline“ innerhalb von 24 Monaten um 20% zu erhöhen (überprüft durch regelmäßige quantitative und qualitative Erhebung). Zweites Ziel ist, das Unternehmen bei der relevanten Zielgruppe als Arbeitgeber stärker ins Bewusstsein zu rücken (Überprüfung durch Ergebnisse ausgewählter Arbeitgeber-Rankings oder Befragungen).

#### Schritt 2:

**Analyse des Branchen- und Produktimages.** Im Rahmen von Desk Research und/oder internen/externen Umfragen werden die Werte von Branchen- und Produktimage ermittelt.

#### Schritt 3:

**Analyse des Unternehmensimages (Außensicht): Wie werden wir „draußen“ wahrgenommen?** Im Rahmen von Desk Research und/oder externen Umfragen werden die externen Imagewerte des Unternehmens ermittelt.

#### Schritt 4:

**Analyse des Unternehmensimages (Innensicht): Wie werden wir „drinnen“ wahrgenommen?** Im Rahmen von internen Umfragen werden die internen Imagewerte des Unternehmens ermittelt. Dabei werden im Querschnitt alle Hierarchieebenen befragt, also vom Kundenberater/Agenten bis zur Geschäftsleitung.

#### Schritt 5:

**Analyse eventueller Diskrepanzen von Außen- und Innensicht.** Hierbei wird eine Gegenüberstellung der in Schritt 3 und 4 erhobenen Werte vorgenommen.

#### Schritt 6:

**Erarbeitung einer kommunizierbaren Leitidee, die negativ wahrgenommene Faktoren entkräftet und positive Faktoren verstärkt.** Aus negativen und positiven Werten ist abzuleiten, wie und wo gegengesteuert werden soll und wo gezielte Kommunikation helfen kann, die gesetzten Ziele zu erreichen.

#### Schritt 7:

**Sammlung sämtlicher intern und extern durchgeführter Aktivitäten und Angebote, die das Bild der Arbeitgebermarke beeinflussen.** Erstellen einer kompletten Übersicht über die vorhandenen (Personal-)Kommunikationsmaßnahmen, Veranstaltungen, Benefits etc. nach innen und außen.

#### Schritt 8:

**Überprüfung der Aktivitäten und Angebote, ggf. Anpassung an die definierte Leitidee.** Check aller vorhandenen Maßnahmen im Hinblick auf Zielorientierung und Integration in die entwickelte und zu kommunizierende Leitlinie.

# CCF News

Die guten Nachrichten aus der Call Center Branche

# 2.09

## Schritt 9:

**Definition ergänzender Maßnahmen – extern (Personal gewinnen) und intern (Personal halten).** Hier werden nun in Abstimmung mit den bereits vorhandenen Maßnahmen, ergänzende Aktivitäten kreiert und festgelegt, die die Kommunikation nach innen wie nach außen zielführend abrunden. Dies ist ein Kreativprozess, der unter Anwendung von Techniken moderiert werden sollte. Danach erfolgt die Umsetzung der verabschiedeten Maßnahmen.

## Schritt 10:

**Regelmäßige Überprüfung des Kampagnenerfolgs (Zwischenziele) und Justierung der Maßnahmen.** In zum Kampagnenstart definierten Abständen werden die Aktivitäten auf ihre Zielhaltigkeit überprüft und ggf. korrigiert und/oder ergänzt.

Employer Branding-Kampagnen erfordern durchschnittlich Laufzeiten von mindestens zwölf Monaten bis lebenslang. Gerade für Customer Service Organisationen empfiehlt sich der Einstieg in Employer Branding über einzeln definierte Projekte. Das kann durchaus zu Beginn erst einmal auf Rekrutierung allein ausgerichtet sein oder auf Senkung der Fluktuation. Diese Vorgehensweise ist mit einem planbaren und überschaubaren Budget vereinbar.

Employer Branding wirkt nachhaltig. Ein Beispiel: Im Jahr 2005 war die Firma DELL in einer Umfrage des Trendence Instituts bei Absolventen als Arbeitgeber in der IT-Branche Deutschlands nicht bekannt (Nennungen unter 0,2% wurden vernachlässigt, insgesamt fanden 100 Unternehmen in dieser Umfrage Erwähnung). Selbst Unternehmen wie IKEA Deutschland oder der vergleichsweise winzige Konkurrent Apple fand man in dieser Studie wieder. Nach zwei Jahren nachhaltiger Arbeit nach innen

und nach außen sah das Bild ganz anders aus: Bei den Rankings „TOP Arbeitgeber Deutschland“ der vergangenen drei Jahre ist Dell immer unter den Top 10 zu finden, in Teilbereichen sogar auf Platz 1!

Betrachtet man die steigende Zahl interessanter (Initiativ-)Bewerbungen, haben sich die Startinvestitionen, die in aller Regel einen fünfstelligen Betrag nicht übersteigen, schnell amortisiert. So ist die Initiierung eines Employer Branding-Prozesses letztlich ein wesentlicher Beitrag zur Senkung der Rekrutierungskosten – und damit gerade in wirtschaftlich schwierigem Umfeld eine lohnende Maßnahme.

Gordelik AG  
 Grüner Wald 5 D  
 21614 Buxtehude  
 Tel.: (0 41 61) 7 22 17 0  
[bormann@gordelik.ag](mailto:bormann@gordelik.ag)  
[www.gordelik.ag](http://www.gordelik.ag)

## Iris Gordelik



Iris Gordelik ist eine bekannte Experte im Customer Management seit 1985. Davon 10 Jahre operative Führungserfahrung im Call Center BPO-Business und 9 Jahre in Marketing- und Vertriebsverantwortung in Geschäftsleitungspositionen.

Stationen ihrer Laufbahn waren Call Center Leiterin und später Mitglied der Geschäftsleitung bei TAS Telemarketing, Director Business Development bei SYKES Enterprises Inc sowie Senior Executive Vice President, Bereich Mehrwertdienste bei der Deutsche Telekom AG. Seit 2004 ist Iris Gordelik Vorstand der GORDELIK AG, einem Unternehmen, das sich auf die Rekrutierung von Führungskräften im Kundenmanagement spezialisiert hat.