

Der Blick über den Gartenzaun lohnt: TRM mit Inspiration aus dem Marketing

Je besser ein Kunde und seine Präferenzen bekannt sind, desto massgeschneiderter können Produkte angeboten bzw. beworben werden. Und doch ist eine Übertragung vom Produktwettbewerb auf den Wettbewerb um Arbeitskräfte bislang eher die Ausnahme. Die Mechanismen und Massnahmen könnten vom Produktmarketing und vom Customer Relationship Management intern leicht abgekupfert werden.

Seit der Expertenmangel in vielen Bereichen den Wettbewerb um die besten Köpfe verstärkt hat, ist die Definition einer attraktiven Arbeitgebermarke zu einem wichtigen Thema geworden, das es bis auf die Tagesordnung der Geschäftsführung schafft. Viele Unternehmen investieren intensiv in ihr Employer Branding: Sie schmücken sich mit von diversen Organisationen vergebenen Zertifikaten als «bester Arbeitgeber». Hochglanzbroschüren und Karrierewebsites werden zunehmend umfangreicher und interaktiver – 2007 war Web 2.0 eines der bestimmenden Themen im Personalmarketing.

In der Konsequenz hat dieses Webrüsten jedoch nicht dazu geführt, dass Unternehmen echte Alleinstellungsmerkmale herausarbeiten konnten. Gerade wenn sich grössere Unternehmen an eine Vielzahl von Bewerberzielgruppen richten, führt dies zwangsläufig zu einer Nivellierung der Botschaften. Ein Ausweg aus dem Einerlei der «innovativen, international ausgerichteten Top-Arbeitgeber mit den leistungsgerechten Gehältern, guten Karrierechancen und dem angenehmen Betriebsklima» bietet eine stärkere Ausrichtung der Botschaften auf die jeweiligen Zielgruppenpräferenzen.

Wie die Trendence-Studie 2007 zeigt, bestehen deutliche Unterschiede in den Erwartungen und Wünschen an den zukünftigen Arbeitgeber – zum Beispiel zwischen IT- und BWL-Hochschulabsolventen (siehe Seite 61). Die Vermutung liegt nahe, dass dies auch auf andere Fachbereiche und durchaus auch auf

erfahrene Bewerber zutrifft. Eine Erkenntnis, die bislang nur wenige Unternehmen in einen Wettbewerbsvorteil umwandeln.

Bekanntere Mechanismen aus CRM und Produktmarketing

Eigentlich ist es ganz einfach: Die Mechanismen und Massnahmen werden im Produktmarketing und im Customer Relationship Management seit Jahrzehnten angewendet: Je besser der Kunde und seine Präferenzen bekannt sind, desto massgeschneiderter können Produkte angeboten beziehungsweise beworben werden. Und doch ist eine Übertragung vom Produktwettbewerb auf den Wettbewerb

In der Bewerber-Community verankerte Sourcing-Teams können mit ihrem Wissen über die Zielgruppe effizienter agieren

um Arbeitskräfte bislang eher die Ausnahme: Vor allem Unternehmen, bei denen Marketing und Vertrieb auch im Kerngeschäft eine grosse Rolle spielen, haben die ersten Vorstösse in diese Richtung vorgenommen.

Der Schweizer Pharmakonzern Hoffmann-La Roche hat beispielsweise Onkologen für die Forschung und Entwicklung von Medikamenten zur Krebsbekämpfung als geschäftskritische Zielgruppe identifiziert und begonnen, spezifische Botschaften und Massnahmen zu entwickeln. Getrieben wurde dies nicht zuletzt durch das Interesse der internationalen Konkurrenz, das den europäischen Arbeitsmarkt noch enger werden liess und immer häufiger auch Mitarbeiter von Roche selbst in den Mittelpunkt der (Abwerbe-) Bemühungen rückte.

Roche begann, sich mit den besonderen Anforderungen der Zielgruppe zu beschäftigen, und setzte neben einem Employer-Branding-Programm mit massgeschneiderten Botschaften auch ein Talent-Relationship-Management (TRM)-Konzept auf. TRM soll zukünftig als «Rückkanal» für die Kommunikationsmassnahmen wirken. Aufbauend auf

der aus dem Customer Relationship Management abgeleiteten Erkenntnis, dass gerade in einer engen und umkämpften Zielgruppe langfristige Beziehungen für eine spätere Entscheidung massgeblich sind, wurden Aktivitäten eingeleitet, um die Zielgruppe besser kennen zu lernen, Kandidaten zu identifizieren und Kontakte zu generieren (etwa Direktansprache auf Kongressen).

Schaffung von Interessenzentren

Neben massgeschneiderter Kommunikation und langfristiger Interaktion kann eine intensivere Beschäftigung mit den Bedürfnissen der Zielgruppe aber auch zu einer Änderung der jobspezifischen Rahmenbedingungen führen. So erkannte beispielsweise Puma nach Auswertung von Mitarbeiter- und Bewerberfeedback, dass der Stammsitz Herzogenaurach in der süddeutschen Provinz im Wettbewerb um Designer ein entscheidender Nachteil ist, der sich nicht durch gute Kommunikation kompensieren lässt. Um die hart umkämpfte Zielgruppe internationaler Designer für sich zu gewinnen, musste der Produktnutzen (die Attraktivität als Arbeitgeber) als solches gesteigert werden. Durch die Einrichtung von Designerhubs in internationalen Metropolen speziell für die Zielgruppe konnte man im Wettbewerb wieder vorne mitspielen – und gleichzeitig neue Argumente für die Kommunikation sammeln.

Oft spiegelt sich eine zielgruppenspezifische Ausrichtung der Recruiting-Bemühungen auch in einer Anpassung der Organisation wider: So sind beispielsweise Microsoft oder Google vom Konzept der HR- oder Recruiting-Generalisten abgerückt und arbeiten nun mit speziell ausgerichteten Sourcing-Teams, die in der jeweiligen Bewerber-Community (Entwickler, Vertriebspezialisten usw.) verankert sind und mit ihrem Wissen über die Zielgruppe wesentlich effizienter agieren können.

Vorgehensempfehlung aus den Best Practice Beispielen am Fall Audi

Alle genannten Beispiele zeigen deutlich, dass zunächst der Zielgruppenfokus definiert werden muss. Da eine intensivere Beschäftigung



Die Autoren

Kai Anderson ist Gründungspartner der Promerit AG und verantwortet dort den Geschäftsbereich Talent Management Consulting. Er begleitet internationale Unternehmen bei der Neuausrichtung ihres HR-Managements und bei der Umsetzung moderner Personalkonzepte.



Michael Eger ist Senior Consultant bei Promerit, verfügt über umfangreiche Erfahrung im internationalen Recruiting- und Personalmarketingbereich und ist Spezialist für Talent Relationship Management.

mit der Zielgruppe natürlich auch einen höheren Aufwand nach sich zieht, sollten sich die Bemühungen auf ausgewählte, erfolgskritische Profile konzentrieren, die aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden können. Hier können Recruiting-Abteilungen wahre Business Partnership beweisen, indem sie gemeinsam mit der Unternehmens- oder Bereichsleitung identifizieren, welche Zielgruppen aktuell und zukünftig wichtig für

Recruiter aus der jeweiligen Generation können den Employer Brand und die Selling Stories authentisch vermitteln

die Umsetzung der Unternehmensstrategie sein werden, andererseits aber so schwer zu beschaffen sind, dass der Bedarf mit konventionellen Recruiting-Methoden (oder auch externen Headhuntern) nur unzureichend oder zu extrem hohen Kosten befriedigt werden kann. Die Audi AG in Ingolstadt hat sich beispielsweise zum Ziel gesetzt, bis 2015 pro Jahr 1,5 Millionen Autos zu verkaufen und damit attraktivster Arbeitgeber werden zu wollen. Um dieses Ziel zu erreichen, sind vor allem Ingenieure in Spezialbereichen nötig (etwa alternative Antriebssysteme), die bereits heute nur schwer zu finden sind.

Im zweiten Schritt müssen die kritischen Zielgruppen analysiert werden, um mehr über die Jobpräferenzen, mögliche Gründe für einen Arbeitgeberwechsel oder bevorzugte Kommunikations- und Informationskanäle zu erfahren. Audi führt zu diesem Zweck derzeit eine interne Studie mit Recruitern, Führungskräften und Zielgruppenmitgliedern durch, die um eine Wettbewerbsanalyse und gegebenenfalls eine externe Marktstudie ergänzt wird. Darauf aufbauend wird Audi ein zielgruppenspezifisches Kommunikations- und Massnahmenkonzept aufbauen, das eine gezielte Identifikation und Ansprache der gesuchten Profile ermöglicht. Beispielsweise werden aus dem übergreifenden Employer Branding sogenannte Selling Stories entwickelt, die die Erkenntnisse der Analyse berücksichtigen, diese in Verbindung mit den Angeboten von Audi bringen und somit spezi-



Bild: raffi ceretti

fisch, aber realistisch auf die Bedürfnisse der potenziellen Kandidaten eingehen.

Um die so gewonnenen Kontakte zu verwalten und gegebenenfalls in den Bewerbungsprozess überführen zu können, entwickelt Audi sein 2005/2006 eingeführtes E-Recruitingssystem und die vorhandenen Basisfunktionen wie Talent Pools usw. zu einem Beziehungsmanagementsystem weiter. Mit den ersten Ergebnissen aus der Initiative wird Ende 2008 gerechnet.

Die Zukunft und ein Stück Realismus

Voraussetzung für alle zielgruppenspezifischen Employer-Branding- und TRM-Massnahmen ist immer eine solide Basis, die auch mit kleinen Schritten beginnen kann. Sind die kritischen Zielgruppen identifiziert (und die sollte jedes Unternehmen kennen), können diese etwa auf der Website direkt angesprochen werden. Porsche wendet sich beispielsweise in einem speziellen Bereich direkt an Einkäufer. Oder es wird ein direkter Zu-

gang zu einem Talentpool im Internet gewährt. Der Ausbau der zielgruppenspezifischen Massnahmen kann dann wie oben beschrieben sukzessive erfolgen – und wird zukünftig noch um weitere Dimensionen erweitert werden.

So sind Unternehmen in den USA etwa erfolgreich dazu übergegangen, beim Recruitingprozess demografische Kriterien zu beachten. Praktisch bedeutet dies, dass beispielsweise für die Rekrutierung von jüngeren beziehungsweise älteren Zielgruppen auch gezielt Recruiter aus der jeweiligen Generation eingesetzt werden. Diese kennen die Anforderungen der Zielgruppe aus eigener Erfahrung und können den Employer Brand und die Selling Stories authentisch vermitteln. Die Möglichkeiten, Recruiting, Employer Branding und TRM massgeschneidert einzusetzen, sind damit sehr breit – das klassische Marketing beweist, dass kreative Unternehmen mit hoher Marktkenntnis erfolgreicher sind.

Kai Anderson und Michael Eger