

# Employer Branding und Talent Relationship Management

Zukunftsweisende Ansätze für die Bindung und Gewinnung von Talenten –  
Studierende, Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen  
der Generation Y – in Zeiten des Talentemangels

Sandra Stadelmann

OPTIMUS

### **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

### **Stadelmann, Sandra (M.A.):**

Employer Branding und Talent Relationship Management – Zukunftsweisende Ansätze für die Bindung und Gewinnung von Talenten – Studierende, Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen der Generation Y – in Zeiten des Talentemangels  
ISBN 978-3-86376-

Zugelassen als Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades *Master of Arts (MA)* an der Donau-Universität Krems.

Betreuerin: Dr. Isabelle Hillebrandt

### **Alle Rechte vorbehalten**

1. Auflage 2016

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto: VERSUSstudio - Fotolia

URL: [www.optimus-verlag.de](http://www.optimus-verlag.de)

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlofrei und säurefrei, sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

## Zusammenfassung

Die gesellschaftlichen Megatrends, wie der demografische Wandel und die Werteveränderung wirken sich unweigerlich auf Unternehmen aus und haben den „War for Talents“ zur Folge. Unternehmen sind mehr denn je gefordert, eine attraktive und authentische Arbeitgebermarke sowie ein Talent Relationship Management einzuführen. Zum einen, um Talente „Studierende, Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen der Generation Y“ bereits während des Studiums oder nach abgeschlossenem Studium an die Unternehmung zu binden, und zum anderen, um sie dann irgendwann gewinnen zu können. Die Bindung qualifizierter künftiger Mitarbeitenden erfolgt in dieser Arbeit über aktive Bindungsmaßnahmen und über die Arbeitgebermarke. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit zwei Personalmanagementdisziplinen – dem Employer Branding (EB) und dem Talent Relationship Management (TRM). Die Basis dieser Systeme bildet hierbei das bekannte Customer Relationship Management (CRM). Das Ziel der Arbeit ist, eine Verbindung der Prozesse EB und TRM unter der Berücksichtigung von Social Media darzustellen, um damit die oben genannte Zielgruppe zu binden und gewinnen zu können. Darüber hinaus werden die Parallelen zwischen den Prozessen CRM, EB und TRM herausgearbeitet. Die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgt in Form einer Literaturarbeit. Die vorliegende Arbeit zeigt auf, dass einerseits Parallelen innerhalb der Prozesse CRM, EB und TRM bestehen und andererseits eine Verbindung der Prozesse EB und TRM möglich ist. Mit der Symbiose des EB- und TRM-Prozesses, welche die einzelnen Prozessschritte aus beiden Prozessen miteinander verknüpft, könnte es Unternehmen künftig gelingen, dem „War for Talents“ erfolgreich entgegenzuwirken.

## **Abstract**

Social megatrends, such as demographic and value change inevitably have effects on companies and result in the consequential "War for Talents". Companies are now required, more than in earlier days, to introduce an attractive and authentic Employer Branding and a Talent Relationship Management system. On the one hand, to bind talents, "students, university graduates and members of Generation Y", to the company while they are studying or after graduation or, on the other hand, to win them over at some later date. The binding of qualified future employees is done in this paper through taking active measures to bind talents and through Employer Branding. This paper concerns two personnel management disciplines – Employer Branding (EB) and Talent Relationship Management (TRM). The basis of these systems is the familiar concept of Customer Relationship Management (CRM). The objective of the paper is to present a connection between the EB and TRM processes, taking into account social media, in order to bind the above target groups and win them over as employees. In addition, the paper explores the parallels between the CRM, EB and TRM processes. The answers to the research questions are presented in the form of a review of the available literature. The paper illustrates, on the one hand, that there are parallels between CRM, EB and TRM and, on the other hand, that connecting the EB and TRM processes is possible. With the symbiosis of the EB and TRM processes, which the individual process steps from both processes link together, the company could be successful in the future in counteracting the "War for Talents".

## **Vorwort**

Die vorliegende Arbeit ist im Jahr 2014 im Rahmen meines Studiums „Personalmanagement und Kompetenzentwicklung mit Neuen Medien“ entstanden.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei einigen Personen bedanken, die zum Gelingen dieser Arbeit wesentlich beigetragen haben.

Insbesondere möchte ich mich bei Herrn Bernhard Düringer bedanken, der mich während des gesamten Studiums und während der Schreibphasen sehr motivierte, aufbaute und mir jederzeit viel Vertrauen für das Gelingen dieser Arbeit entgegenbrachte. Seine objektive Sichtweise und sein Blick auf das Wesentliche waren wertvolle Aspekte während des gesamten Schreibprozesses.

Darüber hinaus möchte ich mich ganz herzlich bei meiner Familie bedanken, die mich während des gesamten Studiums und beim Schreiben der Abschlussarbeit sehr motivierte und viel Verständnis entgegenbrachte, für die Zeit, in der ich für sie nicht verfügbar war.

Ein ganz besonderer Dank gilt meiner Betreuerin Frau Dr. Isabelle Hillebrandt. Sie unterstützte mich in der Exposé-Phase und während des Verfassens der Arbeit mit sehr hilfreichen Tipps und Hilfestellungen.

Ein weiteres Dankeschön gilt der Rhomberg Gruppe, vor allem aber meiner Vorgesetzten Frau Dipl. BW (FH) Alexandra Schröder und Herrn Mag. Jürgen Jussel, dem Personalleiter der Rhomberg Gruppe, die mir zeitliche Kapazitäten einräumten, um die vorliegende Master Thesis zu verfassen.

Sandra Stadelmann, Oktober 2014



# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	3
1.3 Ein- und Abgrenzung des Themas.....	4
1.4 Aufbau der Thesis .....	5
1.5 Relevanz der Themenwahl für die wissenschaftliche Community .....	7
1.6 Hinführung zum Thema.....	7
1.6.1 Megatrends .....	7
1.6.2 Human Resource Trends.....	14
1.7 Auswirkungen von Megatrends auf das Personalmanagement.....	15
<b>2 Customer Relationship Management .....</b>	<b>19</b>
2.1 Grundlagen und Begrifflichkeit des Customer Relationship Managements .....	19
2.1.1 Ganzheitliches Customer Relationship Management.....	22
2.1.2 Der Customer-Relationship-Management-Prozess .....	22
2.1.3 Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren des Customer Relationship Managements .....	28
2.2 Zwischenfazit .....	28
<b>3 Employer Branding.....</b>	<b>31</b>
3.1 Grundlagen und Begrifflichkeiten des Employer Brandings.....	31
3.2 Einflussfaktoren des Employer Brandings .....	35
3.2.1 Unternehmensexterne Einflussfaktoren.....	36
3.2.2 Unternehmensinterne Einflussfaktoren.....	36

3.3 Arbeitgeberattraktivität .....	37
3.4 Employer-Branding-Strategie.....	39
3.5 Zwischenfazit .....	40
<b>4 Aufbau und Etablierung einer Arbeitgebermarke (Employer Brand).....</b>	<b>41</b>
4.1 Die Arbeitgebermarke .....	41
4.2 Der Employer-Branding-Prozess .....	43
4.2.1 Analyse und Identifikation der Zielgruppe.....	44
4.2.2 Formulierung des Arbeitgeberwertversprechens.....	59
4.2.3 Planung und Umsetzung der Maßnahmen .....	63
4.2.4 Prüfung der Zielerreichung .....	66
4.3 Zwischenfazit .....	69
<b>5 Talent Relationship Management.....</b>	<b>71</b>
5.1 Grundlagen und Begrifflichkeiten des Talent Relationship Managements .....	72
5.1.1 Besonderheiten des Talent Relationship Managements .....	73
5.1.2 Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Talent Relationship Management .....	74
5.2 Zwischenfazit .....	75
<b>6 Aufbau und Etablierung eines Talent Relationship Managements .....</b>	<b>77</b>
6.1 Der Talent-Relationship-Management-Prozess.....	77
6.1.1 Zielgruppendefinition.....	79
6.1.2 Arbeitgeberversprechen.....	80
6.1.3 Aktive Suchstrategien .....	82
6.1.4 Kandidatenbindung .....	89
6.2 Zwischenfazit .....	98
<b>7 Parallelen und Synthese der Systeme.....</b>	<b>101</b>
7.1 Gemeinsame Determinanten von Customer Relationship Management, Employer Branding und Talent Relationship Management .....	101



7.2 Konzept für die Verknüpfung von Employer Branding und Talent Relationship Management für die Bindung und Gewinnung von Talenten – Studierende, Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen der Generation Y .....	106
<b>8 Schlussbetrachtung .....</b>	<b>115</b>
8.1 Beantwortung der Forschungsfragen.....	115
8.2 Resümee und Ausblick .....	119
<b>9 Literaturverzeichnis.....</b>	<b>123</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1</b>	Aufbau der Thesis.....	5
<b>Abb. 2</b>	Die relative Entwicklung unterschiedlicher Alterssegmente bezogen auf 2010 in Deutschland .....	9
<b>Abb. 3</b>	Maslows Bedürfnispyramide.....	13
<b>Abb. 4</b>	Customer-Relationship-Management-Prozess.....	23
<b>Abb. 5</b>	Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens .....	26
<b>Abb. 6</b>	Aufgaben des Employer Brandings .....	35
<b>Abb. 7</b>	Employer-Branding-Einflussfaktoren .....	36
<b>Abb. 8</b>	Employer-Branding-Prozess.....	43
<b>Abb. 9</b>	Das Markenrad Diehl .....	61
<b>Abb. 10</b>	Der strategische Aufbau der EVP im Zusammenhang mit der Markenpositionierung .....	62
<b>Abb. 11</b>	Talent-Relationship-Management-Prozess .....	78
<b>Abb. 12</b>	Maßnahmen der Kandidatenbindung .....	93
<b>Abb. 13</b>	Prozessvergleich CRM-EB-TRM .....	103
<b>Abb. 14</b>	Gegenüberstellung der Prozessschritte „Kundenorientierung“, „Analyse und Identifikation der Zielgruppe“, „Zielgruppendefinition“ .....	103
<b>Abb. 15</b>	Gegenüberstellung der Prozessschritte „Kundenzufriedenheit“, „Formulierung des Arbeitgeberwerteversprechens (EVP)“, „Arbeitgebersversprechen (EVP)“ .....	104
<b>Abb. 16</b>	Gegenüberstellung der Prozessschritte „Kundenbindung“, „Planung und Umsetzung der Maßnahmen“, „Kandidatenbindung“ .....	105
<b>Abb. 17</b>	Synthese des Employer-Branding-Prozesses und des Talent-Relationship-Management-Prozesses.....	108

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1</b>	Talent-Begrifflichkeiten .....	11
<b>Tabelle 2</b>	Recruiting Trends 2013 und 2014 .....	16
<b>Tabelle 3</b>	Dimensionen für die Erstellung eines Kundenbindungskonzeptes .....	27
<b>Tabelle 4</b>	Top-5-Marken mit dem höchsten Markenwert 2014.....	32
<b>Tabelle 5</b>	Employer-Branding-Definitionen.....	33
<b>Tabelle 6</b>	Suchverhalten der Generation Y .....	48
<b>Tabelle 7</b>	Attraktivitätsmerkmale der Generation Y .....	51
<b>Tabelle 8</b>	Ziel- und Wertvorstellungen der Generation Y .....	57
<b>Tabelle 9</b>	Aktive Suchstrategien .....	83
<b>Tabelle 10</b>	Gegenüberstellung von Definitionen und Zielbeschreibungen der Systeme CRM, EB, TRM .....	101
<b>Tabelle 11</b>	Konzept für die Verknüpfung von Employer Branding und Talent Relationship Management.....	111

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitgeber
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer Relationship Management
d. h.	das heißt
DEBA	Deutsche Employer Branding Akademie
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
EB	Employer Branding
EVP	Arbeitgeber(werte)versprechen
f.(ff.)	folgende Seite(n)
Gen	Generation
Hg.	Herausgeber
HR	Human Resource
MEP	Mitarbeiterempfehlungsprogramm
o. V.	ohne Verfasser
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
RKW	Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
S.	Seite
StBA	Statistisches Bundesamt
TRM	Talent Relationship Management
usw.	und so weiter
Vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel