

this  
must be  
the place

# Employer Branding

Prof. Dr. Alfred-Joachim Hermanni

# Kurze Vorstellung.



## Prof. Dr. Alfred-Joachim Hermanni

Professor für Medien- und Kommunikationsmanagement und Studiengangsleiter an der SRH Fernhochschule – The Mobile University

und Dozent an der Hochschule Landshut

sowie **SPIEGEL Akademie**

In Kooperation mit der SRH Fernhochschule

## Frühere Stationen auf meinem beruflichen Weg

- Offizier beim Rundfunksender der Bundeswehr (Ausbildung: Journalismus im Hörfunk/ARD und bei Nachrichtenagentur/dpa sowie Public Relations)
- Leiter der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Präsidiums des Deutschen Roten Kreuzes (parallel Freier Mitarbeiter bei dpa und ARD/Südwestfunk)
- Abteilungsleiter Medienpolitik der CDU-Bundesgeschäftsstelle
- Chefredakteur PRO7
- Producer und Berater beim Holtzbrink Verlag
- Filmproduzent & Regisseur der Euromedia Film- und Fernsehproduktion (u.a. ARD "TATORT, große Fernsehspiele und weltweit Imagefilme)

# Ziele.

- 01 Grundlagen Employer Branding**
- 02 Employer Branding-Prozess**
- 03 Mitarbeiterbindung (interne Kommunikationsstrategie)**
- 04 Mitarbeitergewinnung (externe Kommunikationsstrategie)**
- 05 Controlling und Evaluation**
- 06 Personalpsychologische Aspekte**

# Grundlagen Employer Branding

# 01

# Generelle Informationen.

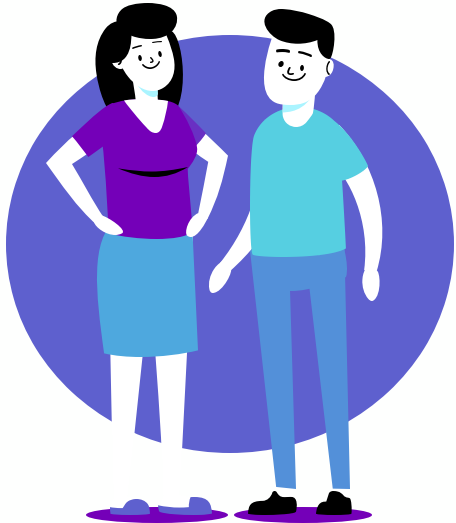
- Der Begriff „Employer Branding“ setzt sich aus den englischen Substantiven „Employer“ (Arbeitgeber) und „Brand“ (die Marke) zusammen und taucht in der einschlägigen Marketingliteratur seit Mitte der 1990er Jahre auf.
- Übergeordnetes Ziel: **Arbeitgebermarke stärken – Employer Value Proposition**
- Durch Employer Branding will eine Unternehmensmarke erreichen, dass sie gegenüber Stakeholdern, also **internen Anspruchsgruppen**, wie Eigentümern und Mitarbeitern, aber auch **externen Anspruchsgruppen**, wie Lieferanten, Gläubigern und Kunden, sowie externen Zielgruppen, wie Bewerbern, Interessenten und Wettbewerbern, als attraktiver und authentischer Arbeitgeber wahrgenommen und dadurch von anderen Unternehmen unterscheidbar wird.

# Generelle Informationen.

- Überblicksmäßig lassen sich Marken in **Unternehmensmarken** (Corporate Brand), **Produkt- oder Leistungsmarken** (Product Brand) sowie **Arbeitgebermarken** (Employer Brand) einteilen:
  - Die **Corporate Brand** umfasst die gesamte Organisation und soll eine einheitliche Corporate Identity für Stakeholder und Anspruchsgruppen liefern.
  - Die **Produkt- oder Leistungsmarken** decken klassischerweise den Absatzmarkt ab und dienen den Käufern (Zielgruppen) als Orientierung.
  - Die **Employer Brand** ist fokussiert auf die Mitarbeiterbindung und -gewinnung und positioniert ein Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt als attraktiven Arbeitgeber.
- Fünf **Wirkungsbereiche der Employer Brand** (lt. Deutsche Employer Branding Akademie):
  - Mitarbeiterbindung (Identifikation mit dem Unternehmen fördern)
  - Mitarbeiterfindung (kompetente neue Mitarbeiter entdecken)
  - Leistung und Ergebnis steigt die Qualität der Arbeitsergebnisse
  - Unternehmenskultur stärken
  - Den Wert der Unternehmensmarke stärken.

# Leitbild eines Unternehmens.

Strategische Ziele (Mission und Vision)



## 01 HOHER QUALITÄTSANSPRUCH

Eine hohe Qualität unserer Produkte sichert die Arbeitsplätze und somit die Zukunft des Unternehmens.

## 02 HERAUSRAGENDER SERVICE

Wir bieten einen herausragenden Service, um die Kundenzufriedenheit zu steigern. Wir wollen unsere Kunden dauerhaft an das Unternehmen binden.

## 03 INNOVATIONEN

Wir entwickeln gemeinsam wegweisende Innovationen und einzigartige Produkte. Wir bieten Freiräume für unternehmerisches Handeln.

## 04 NACHHALTIGKEIT

Wir handeln ressourcenschonend und verantwortungsbewusst gegenüber Umwelt und Gesellschaft.

## 05 MITARBEITERZUFRIEDENHEIT

Wir setzen uns für eine Work-Life-Balance sowie berufliche Weiterbildung der Mitarbeiter ein.

## 06 UNTERNEHMENSKULTUR

Wir pflegen einen wertschätzenden, vertrauensvollen und transparenten Umgang.

# Arten der Mitarbeiterbindung.

## Normative Bindung

- Gemeinsame Visionen und Ziele
- Wertebasierte Führung
- Klarer Mehrwert

## Perspektivische Bindung

- Fortbildung
- Lebensphasen-Modelle
- Mitwirkungsmöglichkeiten

## Rationale Bindung

- Bonussysteme
- Gute Rahmenbedingungen
- Gute Ausstattung

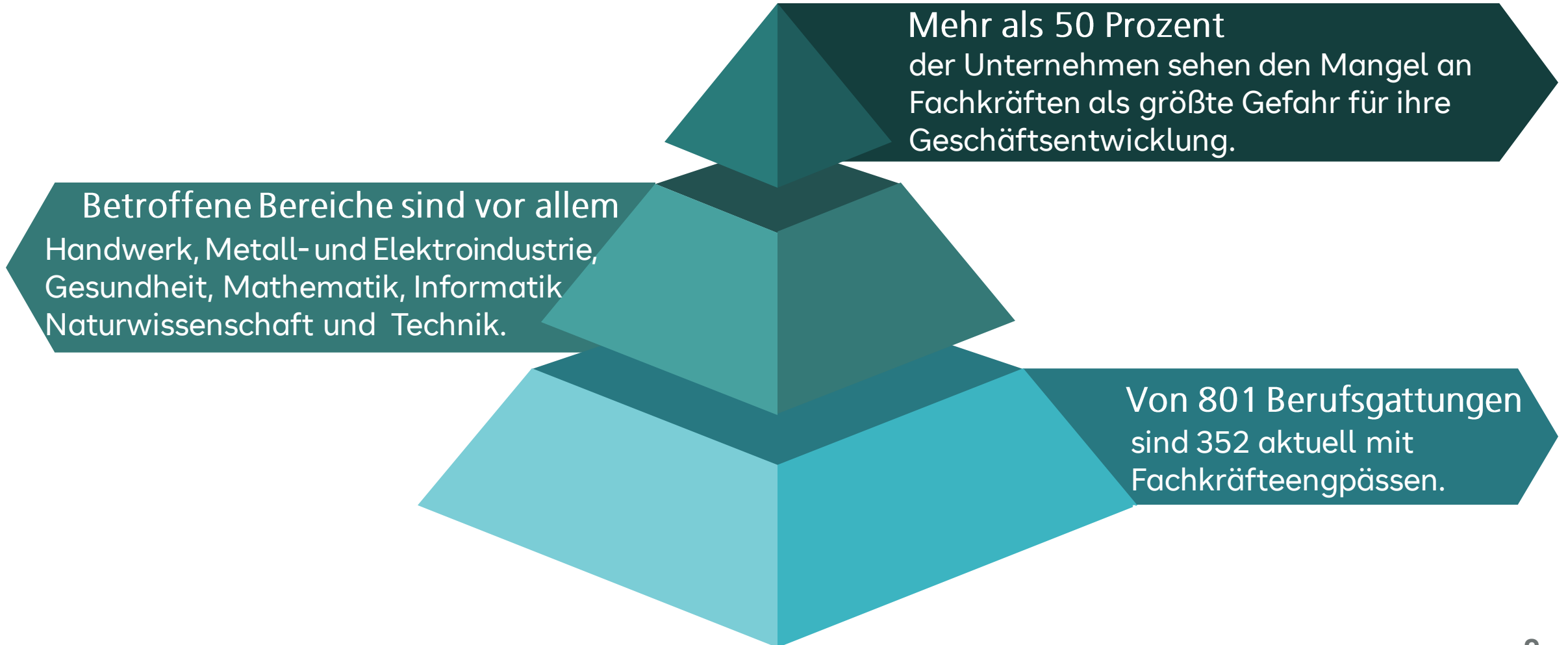
## Emotionale Bindung

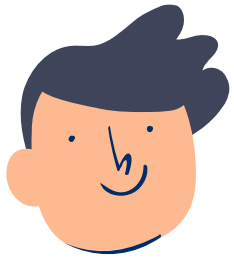
- Wertschätzung
- Teambuilding
- Gemeinsame Events



# Fachkräftemangel in Deutschland.

(Stand: Frühjahr 2022)





# Zentrale Herausforderungen für Unternehmen.

## ZUKUNFT AM ARBEITSPLATZ

90% der Mitarbeiter sind offen für einen Jobwechsel.

## ARBEITSINHALT

Mitarbeiter wünschen mehr Verantwortung und abwechslungsreiche Tätigkeiten.

## ARBEITSBEDINGUNGEN

Work-Life-Balance, mehr Fairness und Hilfsbereitschaft der Vorgesetzten, Sicherheit des Arbeitsplatzes und gerechtes Gehalt nach Arbeitsleistung.

## ENGAGEMENT AM ARBEITSPLATZ

85% der Mitarbeiter fühlen sich unzufrieden und ziehen sich zurück.

## ATTRAKTION DES ARBEITSPLATZES

45% der Mitarbeiter berichten über hohen Fachkräftemangel.

## PERSONALENTWICKLUNG

Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter, um den Unternehmenserfolg zu sichern und den Mitarbeitern Perspektiven zu bieten.

# Interessen aus Mitarbeitersicht.

**Unternehmenskultur und  
Employer Value Proposition**

**Arbeitgebermarke und  
Markennutzen**

**Work-Life-Balance**

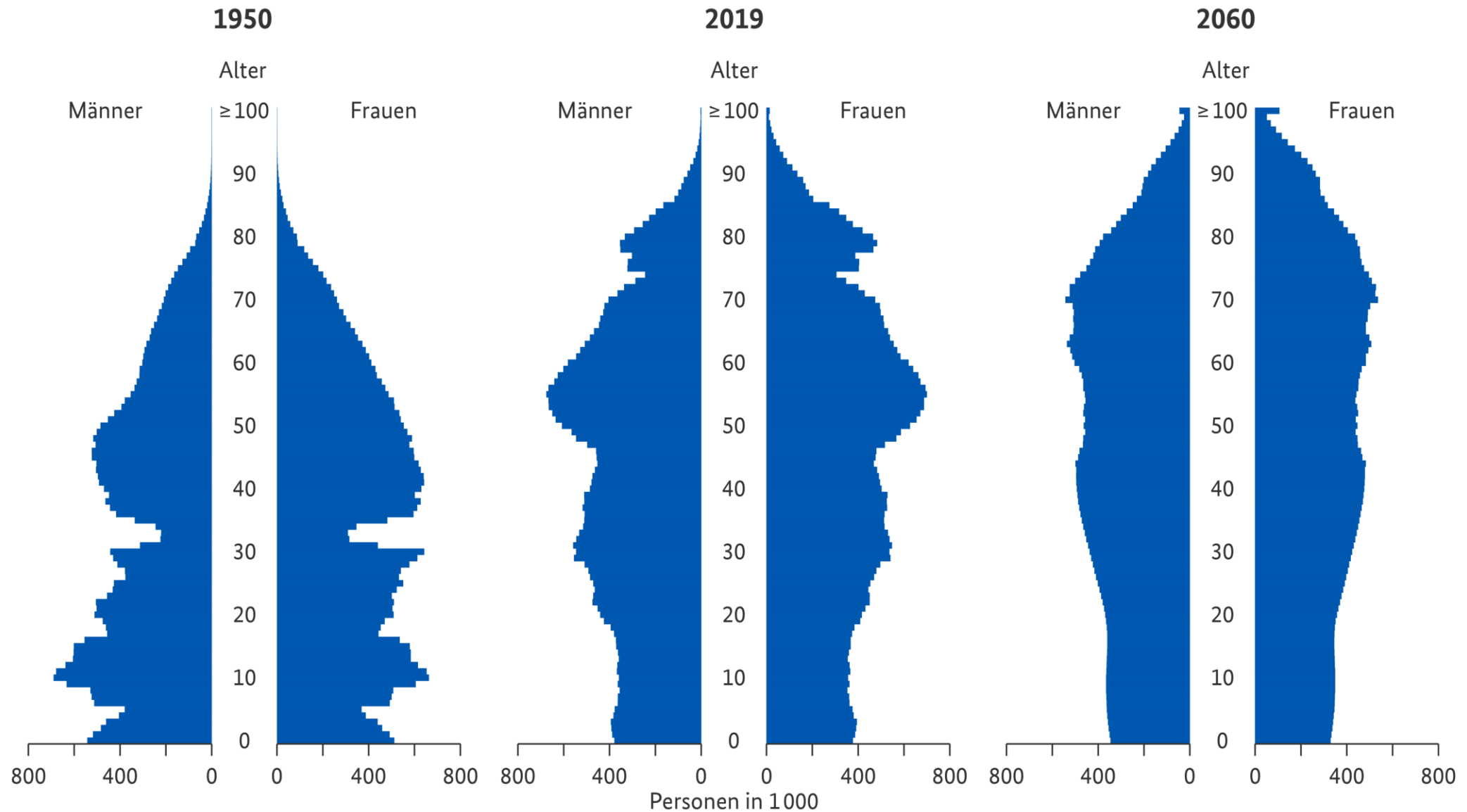
**Arbeitsplatzsicherheit,  
Arbeitsinhalte und  
Arbeitsbedingungen**

**Leadership: Transparente,  
wertschätzende  
Führungsqualitäten**

**Personalentwicklung  
und -förderung**



# Altersstruktur der Bevölkerung, 1950–2060

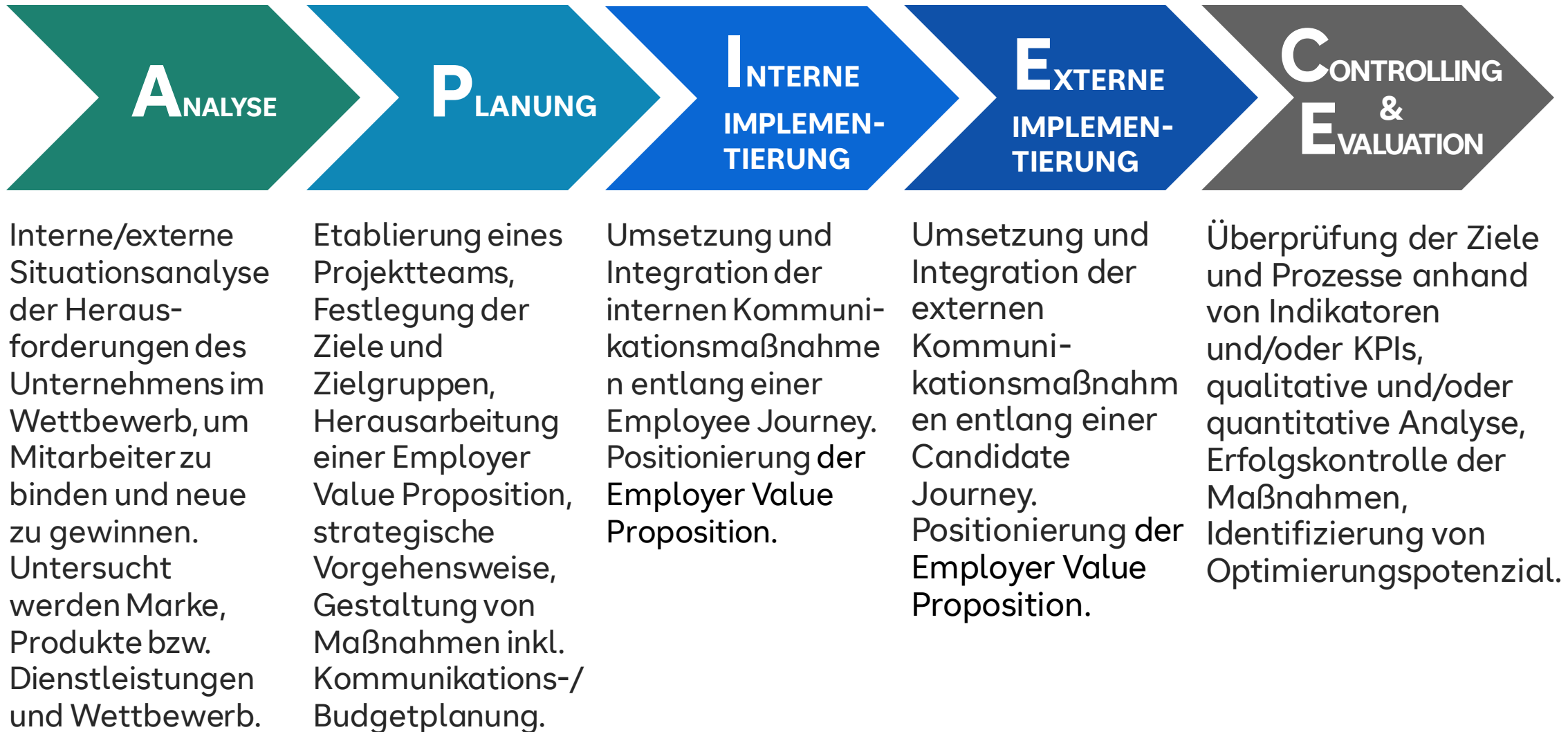


2060: 14. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 2  
Datenquelle: Statistisches Bundesamt  
Bildlizenz: CC BY-ND 4.0 (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2020)

# Employer Branding-Prozess

# 02

# Employer Branding Prozess.



# SWOT-Analyse des Unternehmens.

	INTERNE FAKTOREN	EXTERNE FAKTOREN
POSITIV	<p><b>STÄRKEN</b></p> <p>Die Arbeitgebermarke wurde durch den Relaunch gestärkt und ein Employer Branding-Prozess zur Mitarbeiterbindung und –gewinnung initiiert.</p>	<p><b>CHANCEN</b></p> <p>Durch die Employer Value Proposition erhalten die beschäftigten und potenziellen Mitarbeiter ein Werteversprechen, welches das Unternehmen als den richtigen Arbeitgeber ausweist.</p>
NEGATIV	<p><b>SCHWÄCHEN</b></p> <p>Bisher wurden noch keine Mitarbeiter als authentische Markenbotschafter eingesetzt, um die Zielgruppe nachhaltig zu kontaktieren.</p>	<p><b>BEDROHUNGEN</b></p> <p>Im Zuge des Arbeitskräftemangels besteht die große Gefahr, dass andere Unternehmen den Arbeitssuchenden bessere Konditionen anbieten.</p>

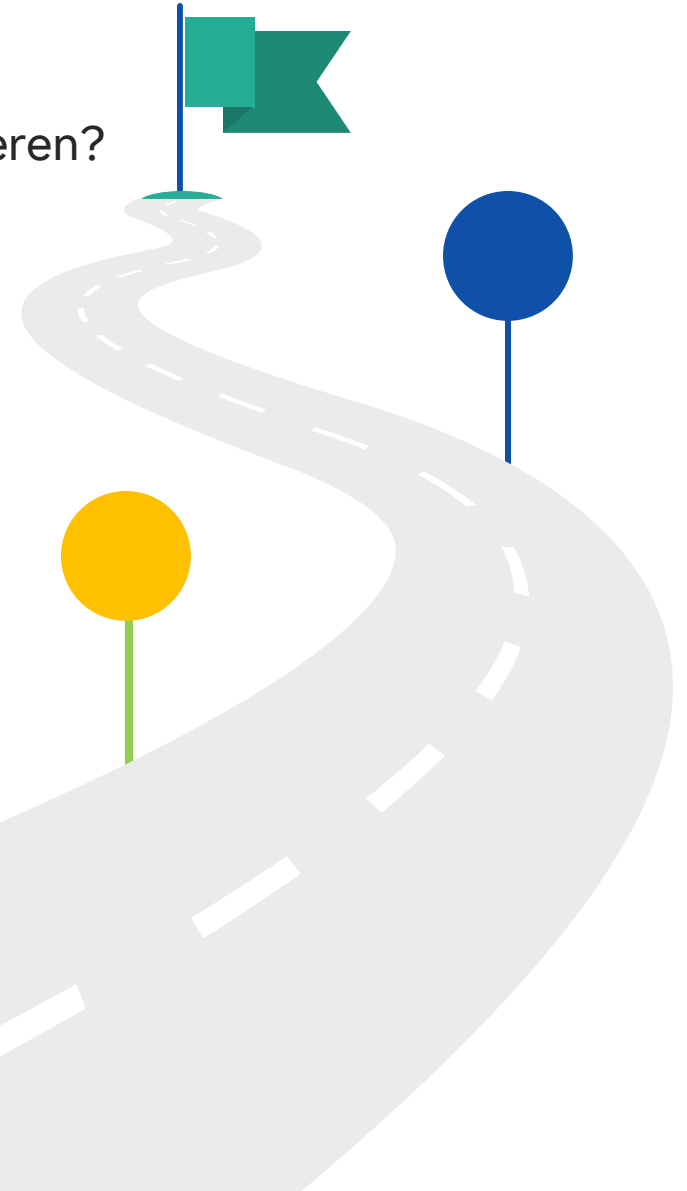
# Strategische Ziele Mission und Vision.

- | In der Literatur herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass Employer Branding-Prozesse **immer im Unternehmen** und niemals von außerhalb **gestartet werden sollten**.
- | Ein **Leitbild** fixiert bei einem Prozess kurz und prägnant die strategischen Ziele (Mission und Vision) eines Unternehmens und vermittelt Werte wie Qualitätsanspruch, Unternehmenskultur und Mitarbeiterzufriedenheit.
- | Durch eine **Employer Value Proposition** (EVP) erfolgt ein Wert- und Nutzenversprechen in der Form von Angeboten des Arbeitgebers an die Mitarbeiter, die als eine Gegenleistung für die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen bereitgestellt werden, die die Mitarbeiter in die Organisation einbringen.
- | Der **Fokus des Employer Brandings** liegt daher bewusst auf all den Kerneigenschaften, die einen Arbeitgeber einzigartig machen.

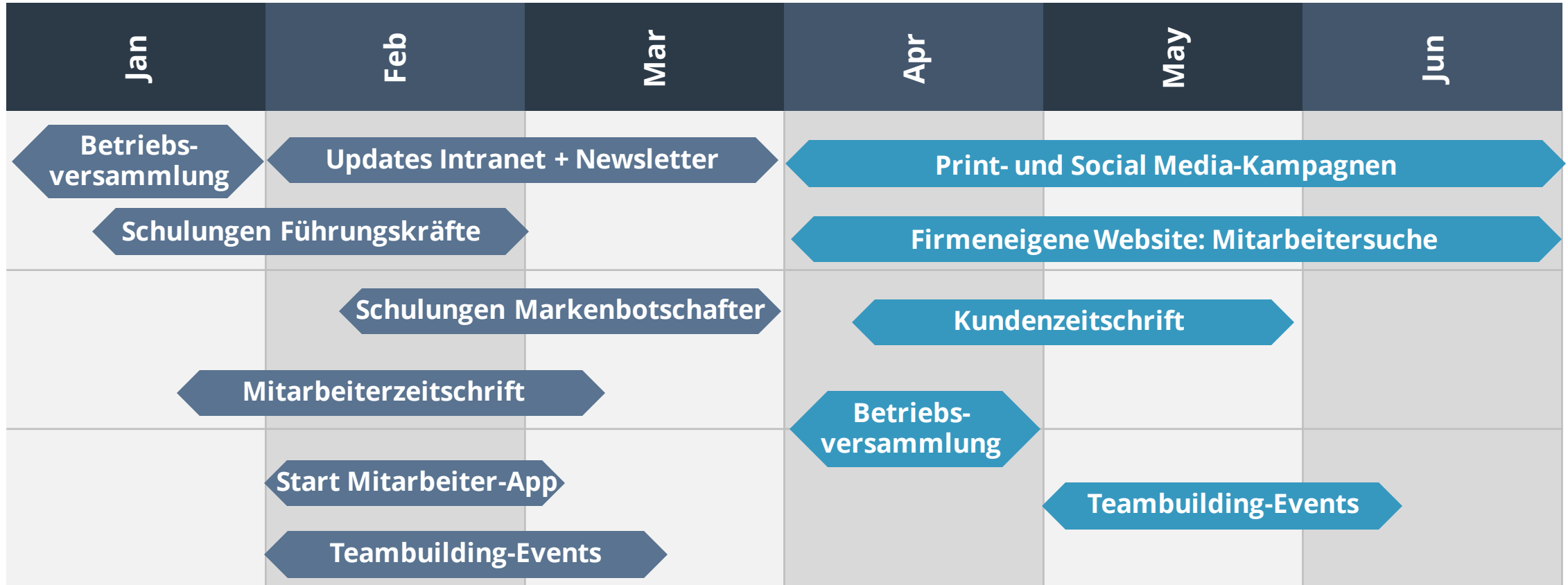


# Roadmap Inhaltliche Zielvereinbarungen.

- **UNTERNEHMENSWERTE LEBEN UND VERMITTELN**  
Welche Werte wollen wir gemeinsam praktizieren und kommunizieren?
- **MOTIVATION UND ENGAGEMENT**  
Was macht das Unternehmen weitgehend einzigartig und attraktiv für Mitarbeiter und Stellensuchende?
- **VERBESSERUNG DES BETRIEBSKLIMAS UND DER UNTERNEHMENSKULTUR**  
Wodurch empfehlen sich die Arbeitgebermarke und die damit verbundenen Unternehmenswerte?
- **IDENTIFIKATION UND "WIR"-GEFÜHL**  
Wer sind wir und wofür stehen wir im Wettbewerb?



# Kommunikationsmaßnahmen 2023.



In der Abbildung sind nur ein Teil der empfohlenen Kommunikationsmaßnahmen gelistet. Außerdem können die Zeiträume der Realisierung und die Häufigkeit der Maßnahmen je nach Anforderung des Unternehmens frei gewählt werden. Schließlich sollten die jeweiligen Verantwortlichen für die einzelnen Kommunikationsmaßnahmen namentlich benannt werden, damit sie kontaktiert werden können.

# Konfliktbereinigung zwischen den Generationen.



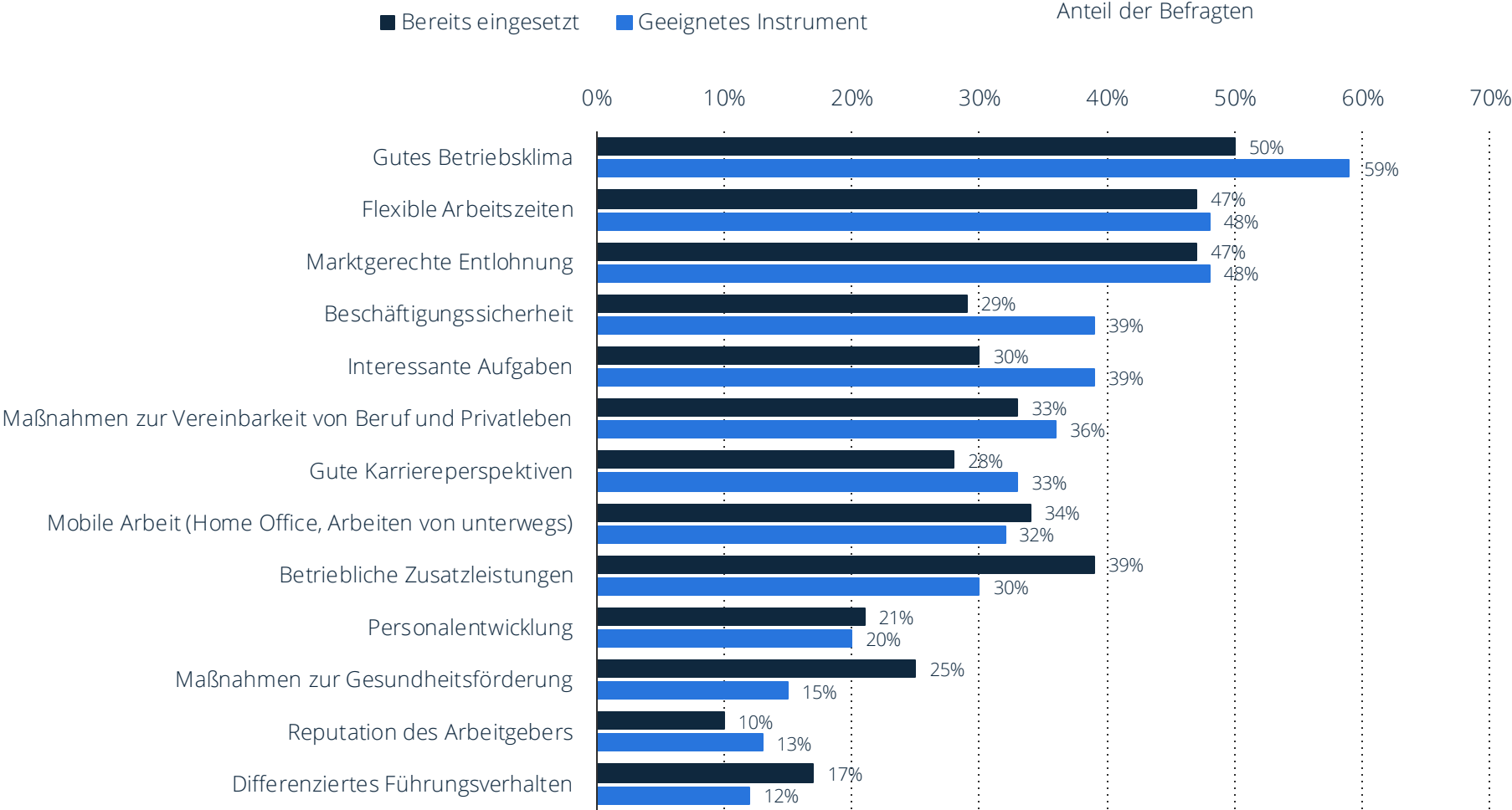
# Mitarbeiterbindung (interne Kommunikationsstrategie)

# 03

# Bedarfsbestimmung beim Unternehmen.

- Definition: **Interne Unternehmenskommunikation** umfasst sämtliche kommunikative Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen abspielen.
- Organisatorische **Zusammenarbeit von Unternehmensbereichen** wie Human Relations, Corporate Communications und Corporate Relations, die an der Strategieentwicklung beteiligt werden sollten.
- Auf der Suche nach einem erfolgreichen Kandidaten? Dabei hilft die **innere Verbundenheit der Mitarbeiter mit der Organisation**.

# Wichtige Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und deren Umsetzung 2021 (Umfrage).



Quelle: Hays (2022). Institut für Beschäftigung und Employability. Hinweis(e): 978 Entscheider in Unternehmen; 67 % aus Deutschland, 17 % aus Österreich, 16 % aus der Schweiz

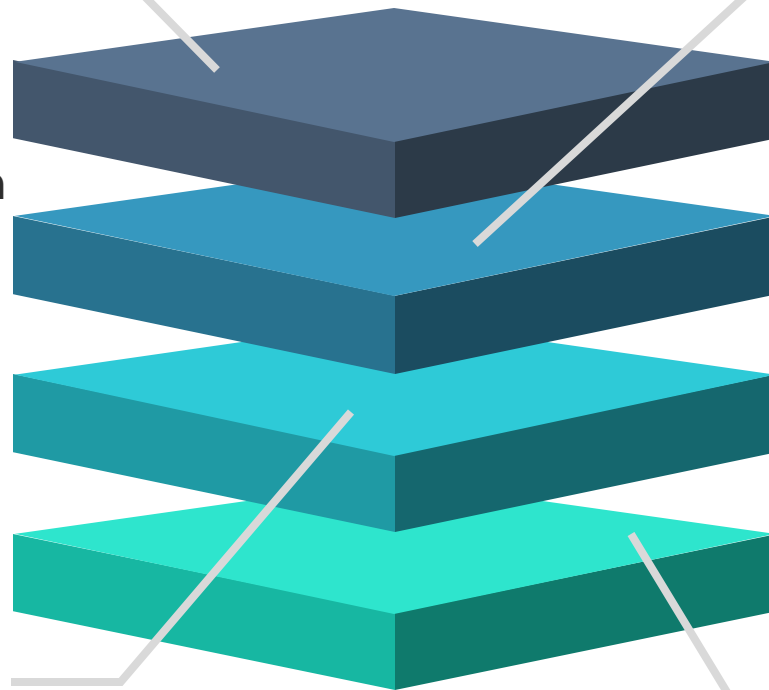
# Interne Kommunikationsstrategie.

## INFORMATIONSTRANSFER

Die Mitarbeiter werden über den Employer Branding-Prozess und die neuen Unternehmenswerte informiert (bspw. bei einer Betriebsversammlung). Hierauf werden die neuen Unternehmenswerte vermittelt (bspw. via Intranet, Newsletter, Mitarbeiterzeitschrift).

## WISSENS-TRANSFER

Subunternehmen und Mitarbeiter, die zu Markenbotschaftern geschult werden, erhalten zusätzliches Wissen, damit sie sich mit dem Unternehmen umfänglich identifizieren können.



## FÜHRUNGSKRÄFTE-TRANSFER

Führungskräfte werden fortgebildet, den Employer Brand-Prozess zu unterstützen und Mitarbeiter zu motivieren, das Arbeitsklima zu optimieren und sich an das Unternehmen emotional zu binden.

## TEAMBUILDING-TRANSFER

Bei Events praktizieren Mitarbeiter und Vorgesetzte einen transparenten, wertschätzenden Umgang. Außerdem tauschen sie sich über die Unternehmenswerte sowie den erforderlichen Branding Prozess aus.

# Mitarbeiter-App.

Push-  
Benachrichtungen  
& Mitarbeiter-  
Partizipation

Direkte  
Kommunikation zur  
Steigerung der  
Mitarbeiter-  
zufriedenheit

Online-  
Schulungen  
& andere  
Formate

Content-  
Management,  
Analytics &  
Reports

Personalisierte  
Nutzung

Blitzschnelle  
Umfragen &  
Feedback





# Mitarbeitergewinnung (externe Kommunikationsstrategie)

# 04

# Analyse der Ausgangssituation.

Ein Unternehmen untersucht abhängig von seinen Bedürfnissen seinen Zustand, um Änderungen umsetzen zu können, die zu Verbesserungen führen oder sogar Wettbewerbsvorteile ermöglichen.

Für eine Beurteilung der Ausgangssituation sind idealerweise **drei Analysen** durchzuführen:

- Analyse der **aktuellen Unternehmenssituation**
- Analyse des **Wettbewerbs**
- Analyse der **Zielgruppen**

Für die Umsetzung müssen bei den jeweiligen Analysen alle dabei verfügbaren Daten erschlossen und ausgewertet werden. Dazu zählen bspw.:

- Benchmarking und Kennzahlen
- Umfragen unter Mitarbeitenden
- Schriftliche Unterlagen (Jahresberichte, Statistiken)
- Recherchen, Brancheninformationen und Forschungen
- Zielgruppenanalyse (Identifizierung von Kommunikationsgruppen und Beziehungen)

# Mitarbeiter lassen sich nicht mehr mit plakativen Botschaften oder Floskeln überzeugen.

Liefern Sie Geschichten „**Stories About Us**“ mit Lebensgefühl, bei denen Kunden, Mitarbeiter oder Lieferanten Gutes über das Unternehmen berichten und Produkte sowie Dienstleistungen erklären.

BMW, IKEA, Siemens, Apple, Bosch überzeugen mit **Storytelling-**Videos, die auf Karrieremessen, den sozialen Medien und an Universitäten gezeigt werden.



# Social Recruiting Anzeigen am Beispiel der FUNKE Mediengruppe.



## Zielgruppenansprache:

- Facebook: Altersgruppe 14-69 Jahre
- Instagram: 14-49 Jahre.

## Social Recruiting:

- Offene Stelle wird als Posting auf dem Karriere-Profil bei Instagram gepostet (@funke\_karriere)
- Die Stellenanzeige wird als Anzeige an eine zuvor definierte Zielgruppe ausgespielt.
- Die Stellenanzeige verlinkt auf die Stellenausschreibung des Karriereportals der FUNKE Mediengruppe.
- Außerdem werden 3 unterschiedliche Motive eingesetzt, die anschließend bewertet werden (nach meisten Zugriffe).

Zusätzlich **Corporate Podcast** (FUNKE Insight) + **Karriere-Blog** „wirsindFUNKE)

# Untersuchungsansätze.

Als Analysetools stehen eine Vielzahl von Modellen und Programmen zur Verfügung, bspw.:

- **Quantitative Forschung**, bspw. durch eine Online-Umfrage bei allen Mitarbeiter
- **Qualitative Forschung**, bspw. durch Interviews mit offenen Fragen zu einem Themengebiet
- **SWOT-Analyse** (wurde bereits vorgestellt).

Auf das Employer Branding bezogen kann man weitere Untersuchungsansätze empfehlen:

- **Arbeitgeberqualitäts-Rankings**, bspw. über Forschungs- und Beratungsinstitute wie Great Place to Work oder Tob Job
- **Arbeitgeberimage-Rankings**, bspw. Trendence-Institut, Marktforschungsunternehmen Universum oder Kununu
- **Social Media-Monitoring**, bspw. über Google Alerts, Facebook Insights, Twazzup für Twitter
- **Medien-Resonanzanalysen** klassischer Medien, bspw. Print und Fernsehen
- **Desktop-Research** (zur Erschließung von Informationen innerhalb der Organisation)

# Externe Kommunikationsstrategie.

## POTENZIELLEN MITARBEITER-TRANSFER

Auf Karriere- und Jobmessen, über Social-Media-Plattformen, Markenbotschafter und Jobportale werden potenzielle Mitarbeiter gezielt kontaktiert.

## ÖFFENTLICHKEITS-TRANSFER

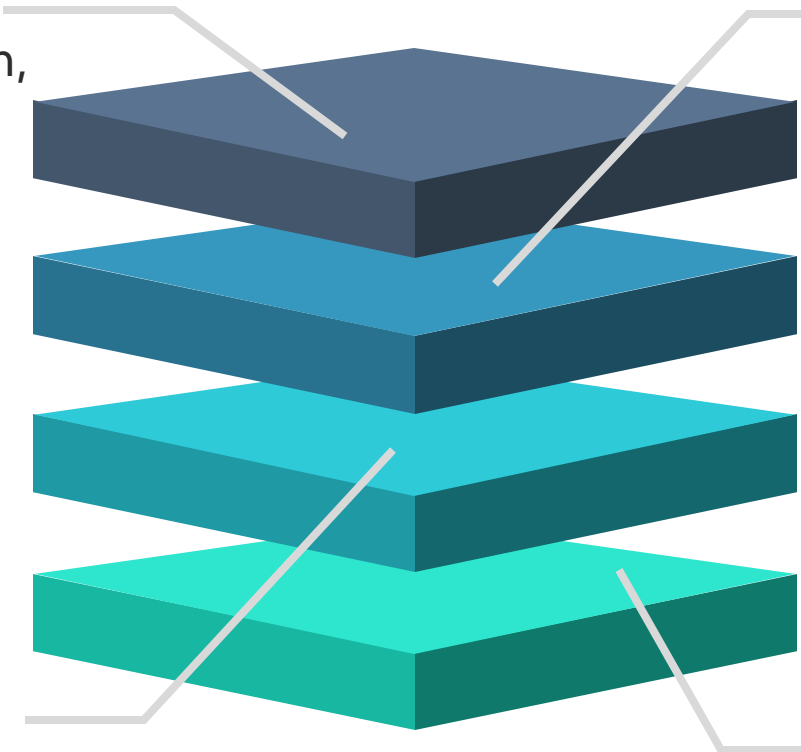
Externe Stakeholder (Gruppen wie Presse, Lieferanten, Gesellschaft) erhalten über Kommunikationsinstrumente (bspw. Pressemitteilungen und Firmenwebsite) Informationen zu den aktuellen unternehmerischen Zielen.

## KUNDEN-TRANSFER

Kunden werden über Touchpoints, Callcenter und Kommunikationsinstrumente (bspw. über Kundenzeitschrift) über die neuen Unternehmenswerte gezielt informiert.

## SHAREHOLDER-TRANSFER

Die Anteilseigner des Unternehmens werden über Investor Relations gebrieft, um das stetige Bedürfnis nach aktuellen Informationen zu erfüllen und um den Kapitalmarkt zu informieren.



# Ideale Voraussetzungen von Markenbotschaftern.



## **IDENTIFIKATION MIT DER MARKE**

Starke Verbundenheit mit der Marke, deren Werte und Inhalte (Corporate Culture).



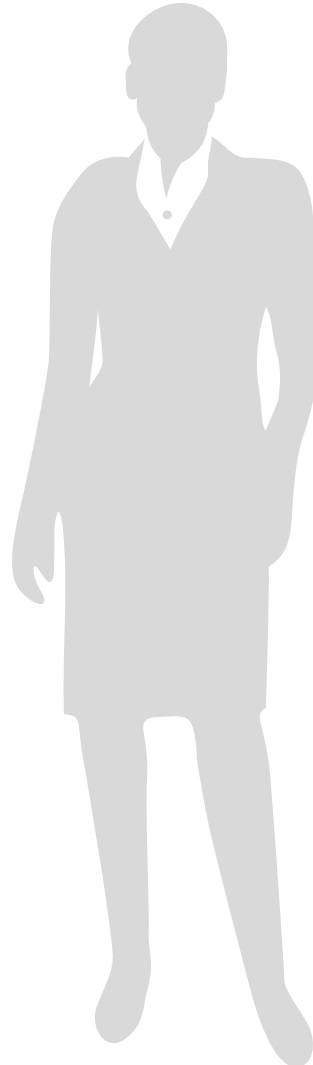
## **FACHLICHE KOMPETENZ**

Kenntnisse der Produkte bzw. Dienstleistungen.



## **PERSÖNLICHES ENGAGEMENT**

Authentisches Auftreten gegenüber den Zielgruppen (bspw. Kunden und Stellensuchende).



## **KUNDENKONTAKTE**

Zwischenmenschliche Beziehungen zu Kunden, um die Botschaften verbreiten zu können.



## **KOMMUNIKATIONSTALENT**

Einblicke im Berufsleben gewähren und die Informationen audiovisuell kommunizieren.



## **SOCIAL MEDIA-EXPERTISE**

Erfahrungen im Umgang mit sozialen Plattformen und Netzwerken sowie die Bereitschaft, mit Usern zu interagieren.

# Einsatzfelder eines Markenbotschafters.

## KUNDENKONTAKTE & CALLCENTER

**Direkte Kontakte** mit den Kunden (bspw. im stationären Handel) **und indirekte über Touchpoints** (Foren, Chatbots, Hilfeseiten) oder via Callcenter.

## EVENTS & MESSEN

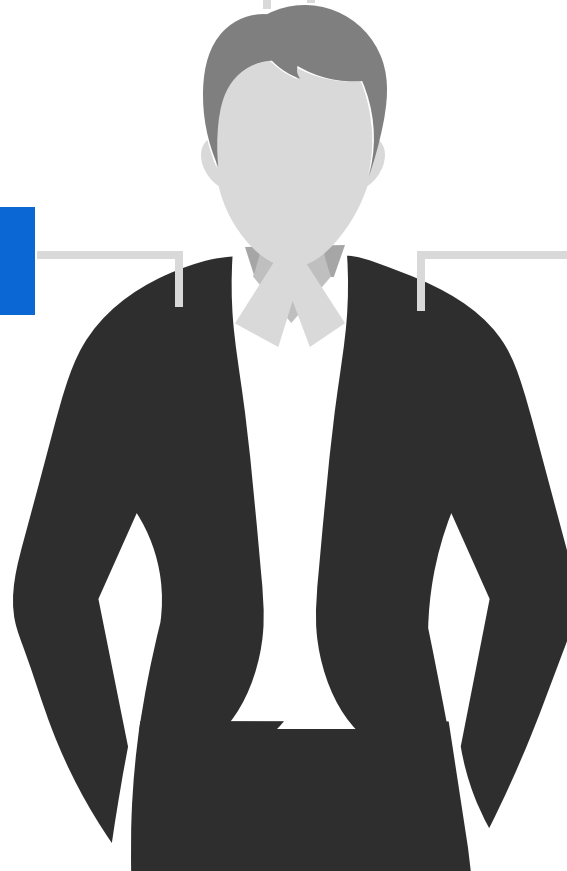
Auf **Karriere- und Jobmessen**, bei Veranstaltungen mit Stakeholdern (Anspruchsgruppen) oder Bezugsgruppen (wie Medienvertreter und Repräsentanten von Organisationen oder Verbänden).

## MARKETING & SOCIAL MEDIA

Im Rahmen von **Marketing-Lösungen**, bspw. auf Plattformen wie Facebook, Instagram, LinkedIn oder XING sowie im sozialen Umfeld des Unternehmens/ der Organisation oder auf der firmeneigenen Webseite.

## STELLENBÖRSEN & BEWERTUNGSPORTALE

Im Rahmen von **Stellenanzeigen** in Printmedien und auf Online-Jobportalen sowie auf **Arbeitgeber-Bewertungsplattformen** (bspw. im Zuge eines Employer Branding Profils des Unternehmens).





# Controlling und Evaluation

# 05

# Informationen zum Controlling.

- **Controlling** ist ein **Teilbereich des unternehmerischen Führungssystems**, dessen Hauptaufgabe die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Unternehmensbereiche ist. Im Controlling laufen die Daten des Rechnungswesens und anderer Quellen zusammen.
  
- Bei Employer Branding-Kommunikationsmaßnahmen können die Leistungen und Aktivitäten von Unternehmen anhand von **Key Performance Indicators** als Kennzahlen ermittelt und ausgewertet werden, bspw.:
  - Abgleich der Gesamtkosten und Einzelposten der Kommunikationskampagne
  - Anzahl der Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle
  - Ranking-Vergleich auf Arbeitgeber-Bewertungsportalen
  - Clicks auf Karrierewebsite des Unternehmens
  - Mitarbeiterfluktuation
  - Stellenbesetzungen

# Evaluation Employer Branding-Kommunikationsmaßnahmen.

## METHODISCHE AUSWERTUNG 02

Daten werden methodisch erhoben und gemessen sowie systematisch dokumentiert. Die Ergebnisse werden sachlich (ohne Interpretation) und überprüfbar dargestellt.

## GÜTEKRITERIEN 03

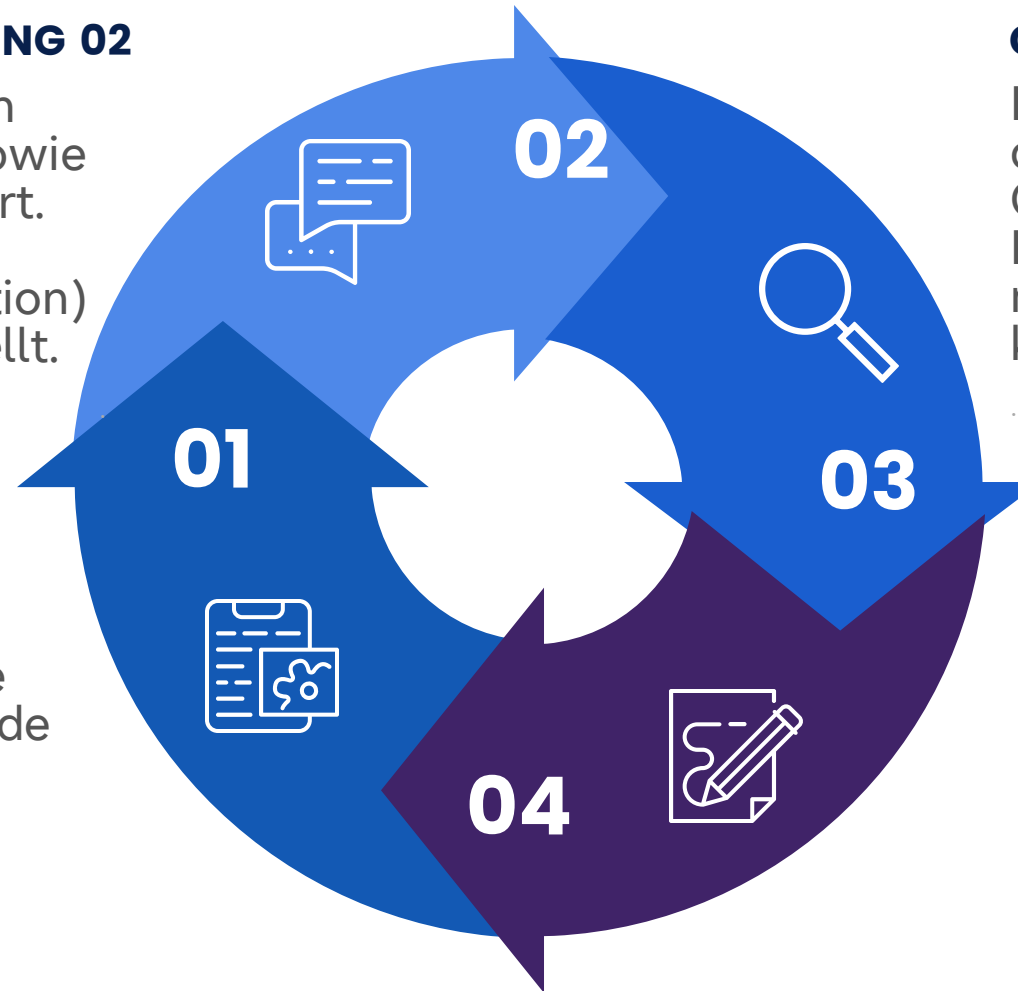
Die Vorgehensweise wird anhand wissenschaftlicher Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität reflektiert und die Ergebnisse kritisch interpretiert.

## ZIELE & ZIELSETZUNGEN 01

Art, Ziel und Zeitraum der Analyse, das methodische Vorgehen, zu untersuchende Kommunikationsmittel, Indikatoren und/oder KPIs werden festgelegt.

## REVIEW & ANPASSUNG 04

Handlungsempfehlungen werden ausgesprochen, Strategie und Maßnahmen ggf. angepasst und Gegenmaßnahmen eingeleitet, um das strategische Ziel zu erreichen.



# Personalpsychologische Aspekte

# 06

# Wahrnehmung der Arbeitgebermarke durch Bewerber.



Welche **Einstellungen bestimmen darüber**, für welche der angebotenen Marken sich bestimmte Bewerber entscheiden? Dabei kann man danach fragen, welche übergeordneten Bedürfnisse die potentiellen Bewerber für einen Arbeitsplatz, wie etwa Absolventen haben.

- Das **Ressourcenrisiko**

- Dabei geht es um die Gefahr, dass man Zeit und Geld nutzlos investiert, etwa wenn man unnütze Zeit in Bewerbungsaktivitäten investiert, die sich vermutlich ohnehin nicht lohnen.

- Das **Qualitätsrisiko**

- Hier geht es etwa um die Angst, dass das, was der Arbeitgeber verspricht, gar nicht gehalten wird.

- Das **soziale Risiko**

- Dieses Risiko bezieht sich auf die Sorge, dass die Wahl des Arbeitgebers nicht zur erhofften sozialen Anerkennung bei der eigenen Familie, den Freunden und dem eigenen Bekanntenkreis führt.

- Das **psychische Risiko**

- Es betrifft die Angst, dass man nach der Entscheidung für einen Arbeitgeber unzufrieden damit ist.

# Wichtige Theorien bei der Stellensuche.

- | **Theorie der Informationsökonomie.** Hier befasst sich mit den Voraussetzungen und Konsequenzen, wenn man bei einer Entscheidung nicht über die benötigten Informationen verfügt. Eine solche Situation ist typisch für Nachwuchskräfte, die ihre erste Stelle suchen.
- | **Theorie des Selbstkonzepts.** Ein Teil der Menschen orientiert sich bei dem Vergleich zwischen dem Arbeitgeberimage und dem eigenem Selbstkonzept an ihren eigenen Vorstellungen, Normen und Werten. Sie werden deshalb einen Arbeitgeber wählen, dessen Produkte, Sozial-, Umwelt- und Personalpolitik gut mit dem eigenen Selbstbild übereinstimmen.
- | **Die Beziehungstheorie.** Diese Theorie geht davon aus, dass zwischen Menschen und Marken eine Beziehung entstehen kann, die der Beziehung zwischen zwei Menschen ähnelt. Nach dieser Auffassung kann man die Beziehung zwischen Mensch und Marke durch ihre Qualität und ihre Stabilität beschreiben.

# Falls Sie noch später Fragen haben.

- Weitergehende Informationen zum Employer Branding
- zum Zertifikat Employer Branding an der SPIEGEL Akademie
- zu Weiterbildungsangebote im Allgemeinen.

Bitte wenden Sie sich an Julia Geyer, Managerin für Corporate Relations an der SRH Fernhochschule.

Telefon: 07371 9315-304

[julia.geyer@mobile-university.de](mailto:julia.geyer@mobile-university.de)



**KLIMANEUTRALE**  
HOCHSCHULE  
certified by Fokus Zukunft

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**