

# Bankmanagement-Glossar

## Employer Branding

### Von Ewald Judt und Claudia Klausegger

■ In Zeiten starker Wettbewerbsintensität benötigen Unternehmen exzellente Führungskräfte und gut qualifizierte, kompetente Mitarbeiter. Unter Employer Branding versteht man in diesem Zusammenhang die unternehmensstrategische Vorgangsweise, bei der Konzepte aus dem Marketing, insbesondere Markenbildung angewandt werden, um eine Arbeitgebermarke zu entwickeln und ein Unternehmen als Marke am Arbeitsmarkt zu positionieren. Dieser relativ junge Trend der Fokussierung auf die Arbeitgebermarkenbildung umfasst die Bereiche Rekrutierung, Retention und Development. Voraussetzung für erfolgreiches Employer Branding ist die Übereinstimmung der inneren Einstellung und der Darstellung nach außen – die Botschaften des Unternehmens müssen authentisch und glaubwürdig sein.

Die Gründe für die Notwendigkeit der Profilierung als attraktiver Arbeitgeber liegen in einem sich verändernden Arbeitsmarkt und der damit verbundenen zunehmenden Knappheit qualifizierter Arbeitskräfte. Die sich in Deutschland und Österreich abzeichnenden demografischen Veränderungen und der beobachtbare Rückgang der Personen im erwerbsfähigen Alter stellt eine Herausforderung für arbeitsplatz anbietende Unternehmen dar. Employer Branding ist somit eine Chance zur arbeitgeberbezogenen Profilierung.

Unter Arbeitgeberpräferenz wird die Bevorzugung eines von mehreren Arbeitgebern im Rahmen der Arbeitgeberwahl gesehen. In der angelsächsischen Literatur wird das Ergebnis der arbeitgeberbezogenen Präferenzentscheidung auch Employer-of-Choice genannt. Die Wirkungsfelder sind dabei sehr unterschiedlich: In der Phase

der Arbeitbersuche führt die Präferenz zur Versendung der Bewerbungsunterlagen. Wird die Präferenz aus der Perspektive bestehender Mitarbeiter gesehen, kann sich ein Unternehmen, das als Employer-of-Choice gesehen wird, einer erhöhten Loyalität seiner Mitarbeiter sowie deren Weiterempfehlung am externen Arbeitsmarkt sicher sein. Der sich im Idealfall ergebende Präferenzkreislauf führt in weiterer Folge zur Motivation zur internen Weiterentwicklung beim selben Arbeitgeber, das heißt einer Bewerbung für neue Aufgaben. Der Verlauf der Präferenzbildung bei der Arbeitgeberwahl kann mit dem aus der Konsumentenverhaltensforschung bekannten Relevant-Set-Konzept abgebildet werden, das heißt dem Verlauf vom Total Set über Awareness-Set bis hin zum Processed und Relevant-Set. Am Ende des Präferenzbildungsprozesses steht der Employer-of-Choice, das heißt der Arbeitgeber mit dem größten Nutzen für aktuelle und potenzielle Mitarbeiter.

### Außenaufritt und Arbeitsbedingungen zählen

Für die Umsetzung einer Employer-Branding-Strategie gilt (wie generell im Marketing), dass sich die Qualität – in diesem Fall eines Unternehmens als Arbeitgeber – nicht dauerhaft vom Image trennen lässt. Das bedeutet, dass nicht nur der Auftritt des Arbeitgebers nach außen (zum Beispiel in Stellenanzeigen) Handlungsfeld ist, sondern dass es wichtig ist, auch die eigene Organisation und die Arbeitsbedingungen zu untersuchen und gegebenenfalls zu entwickeln.

Als Ausgangspunkt jeder erfolgreichen Employer-Branding-Strategie steht eine

sorgfältige Analyse, verbunden mit einer Klärung der strategischen Grundlagen, Analyse und Definition der Zielgruppen, Betrachtung des Marktes und Wettbewerbs sowie einer Prüfung des eigenen Arbeitgeberauftritts (Website, Personalanzeigen, Messen). Ausgehend von den im Soll-Konzept abgeleiteten Zielen müssen die Identität und die Werte als Arbeitgeber definiert werden, das heißt die Unique Employment Proposition und das Employer Brand Promise. Dabei müssen der Imagetransfer und die Interaktionen zwischen Employer Brand, Corporate Brand und Product Brands beachtet werden.

In einem weiteren Schritt kann die Arbeitgebermarke entwickelt und ein Arbeitgeberclaim kreiert werden. Darauf aufbauend wird das Konzept für die interne und externe Kommunikation entworfen und werden die Kernbotschaften, das Wording und die Tonalität entwickelt, woraus sich die Maßnahmen ableiten. Die gewählte Strategie muss durchgängig für alle Print- und Online-Aktivitäten im Bereich Personalmarketing umgesetzt werden. Alle Rekrutierungsmedien, ob Stellenanzeigen, Broschüren, Karriere-Webseiten oder Events, müssen sich am gewählten USP orientieren. Und bei den Imageanzeigen müssen die gleichen Werte wie bei den Stellenanzeigen thematisiert werden.

Im letzten Schritt muss ein Evaluationssystem aufgebaut werden, um die Auswirkung auf Recruiting oder Retention zu evaluieren. Vergleichbar mit anderen Kommunikationsmaßnahmen müssen auch für Employer-Branding-Aktivitäten die geplanten Maßnahmen vor dem Hintergrund der eingesetzten Budgets geplant

und argumentiert werden, wenn die Legitimation des Employer Brandings im Unternehmen erhöht werden soll. Eine erfolgreiche Employer-Branding-Strategie kann unter anderem am Erfolg der Marke und an der Anzahl der eingehenden Bewerbungen oder dem Ergebnis bei Rankings zur Arbeitgeberattraktivität gemessen werden.

Erfolgreiches Employer Branding zeichnet sich dadurch aus, dass sowohl die bestehenden Mitarbeiter des Unternehmens als auch die Zielgruppen auf dem potenziellen Arbeitnehmermarkt wissen, für welche Werte die Unternehmensmarke steht und warum man für das Unternehmen arbeiten soll.

Der beschriebene Trend ist auch in der Finanzdienstleistungsbranche spürbar. Immer mehr Finanzunternehmen planen langfristige Employer-Branding-Strategien, um

sich als Unternehmen mit spezifischen Werten und spezifischer Kultur als Arbeitgeber in den Köpfen qualifizierter und geeigneter Bewerber zu positionieren. Potenzielle Arbeitnehmer sollen das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber mit positiven Eigenschaften identifizieren. Unternehmen versuchen sich von ihren Wettbewerbern im Kampf um den besten Nachwuchs abzusetzen und sich von anderen Unternehmen der Finanzbranche positiv zu unterscheiden. Wenn es gelingt, steigt sowohl die Effizienz des Recruiting als auch die Qualität der Bewerber. Wer bei den Bewerbern als positiv besetzte Marke in den Köpfen verankert ist, muss diese nicht mehr von den Qualitäten des eigenen Unternehmens überzeugen.

Wenn man ausreichend attraktiv ist und eine klar definierte Marke bildet, finden passende (professionell wie kulturell) Bewerber zum Unternehmen und

es muss weniger selektiert werden, wodurch der Personalbeschaffungsaufwand reduziert werden kann. Neben diesen direkten Benefits der Personalgewinnung profitieren Unternehmen mit einer Employer-Branding-Strategie auch von einer höheren Identifikation ihrer Mitarbeiter und daraus folgend mit einer besseren Bindung ans Unternehmen. Studien im angelsächsischen Raum haben sogar positive Effekte auf die Unternehmenskultur festgestellt, etwa auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter oder den Krankenstand. Weil Marken- und Imagebildung nur mittel- bis langfristig wirklich erfolgreich sind, werden die First Mover in diesem Bereich einen klaren Wettbewerbsvorteil haben.

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor an der Wirtschaftsuniversität Wien; ewald.judt@wu.ac.at; Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien; claudia.klausegger@wu.ac.at.