

# Arbeitgebermarken schaffen Werte

Employer Branding bewirkt geringere Kosten, mehr Umsatz und zufriedeneren Kunden

**K**ostenreduktion im Personalwesen, verbesserte Kundenzufriedenheit und nicht zuletzt eine Steigerung des Geschäftsergebnisses durch die höhere Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter – die Effekte von Employer Branding sind enorm. Doch welchen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet Employer Branding konkret? Ein Streifzug durch die Wirkungswelt des Employer Brandings.

In den Personalabteilungen deutscher Unternehmen ist Employer Branding in aller Munde. Nur leider wird es allzu häufig als Personalmarketing missverstanden oder schlicht mit Recruitingkommunikation und einer Flut anderer Begriffe verwechselt. Die Chancen, die sich ein Unternehmen dadurch verschließt, sind nicht zu unterschätzen. Denn Employer Branding ist keine Insellösung nur für einzelne Teilbereiche, sondern eine gesamtstrategische Lösung. Aus diesem Grund entfaltet es positive Wirkungen nicht nur entlang der HR-Wertschöpfungskette, sondern wirkt sich auf den Erfolg vieler Unternehmensbereiche aus. Direkte und indirekte Nutzen sind z.B. die Erhöhung der Leistungsbereitschaft, die Senkung der Produktionskosten oder die Verbesserung der Kundenzufriedenheit – und letztlich ein besseres Geschäftsergebnis.

Eine Studie, für die 40.000 Angestellte in Nordamerika befragt wurden, weist den Zusammenhang zwischen der Identifikation mit dem Arbeitgeber und Kostensenkungen in mehreren Unternehmensbereichen nach. Allein die Einsparpotentiale durch die von starken Arbeitgebermarken bewirkte Senkung der Fluktuation sind enorm. So liegt die Fluktuation der britischen Nationwide Building Society, 2006 zum drittbesten Arbeitgeber des Landes gewählt, 40% unter dem Durchschnitt. Die Ersparnis wird auf jährlich etliche Millionen Pfund taxiert. Und das sind nur die offensichtlichsten Folgen. Das UK Work and Employment Research Centre erkannte Einspareffekte durch starke Arbeitgebermarken selbst im sorgsameren Umgang mit Waren und Material oder im Diebstahl-Rückgang.

Employer Branding erhöht u.a. das Commitment der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen. Dies steht in direktem Zusammenhang mit der Verbesserung der Kundenzufriedenheit und der Umsatzsteigerung. Dieser Befund wurde vielfach bestätigt, u.a. durch eine Gallup-Erhebung zu Handelsunternehmen in den USA. Der Einfluss einer starken Arbeitgebermarke auf die Kundenzufriedenheit ist in Branchen wie Banken, Handel oder Dienstleistungen besonders ausgeprägt, er kann aber auch in B2B-Unternehmen oder Hochtechnologie-Branchen nachgewiesen werden.

## Benefits starker Arbeitgebermarken

Indem ein starkes Employer Branding Kostensenkung und überdurchschnittliche Kundenzufriedenheit bewirkt, beeinflusst es indirekt das Geschäftsergebnis eines Unternehmens. Mit einer 3-Jahres-Studie in 41 Unternehmen mit 360.000 Beschäftigten wies ISR, eines der führenden Forschungsunternehmen Großbritanniens, u.a. den Zusammenhang von Mitarbeiter-Commitment und Profit des Unternehmens nach. In einer globalen 12-Monats-Studie von 2006 stellt ISR außerdem fest, dass Unternehmen mit stark engagierten Mitarbeitern ihr operatives Ergebnis um 19,2% steigerten, während Unternehmen mit gering engagierten Mitarbeitern um 32,7% abfielen. Einer Studie der britischen Unternehmensberatung Watson Wyatt Worldwide zufolge war über einen Untersuchungszeitraum von drei Jahren der Gewinn für die Shareholder bei Unternehmen mit einem hohem Mitarbeiter-Commitment deutlich höher als bei Unternehmen mit einem niedrigen Commitment (112% zu 76%). Es ist evident, dass Employer Branding zum finanziellen Unternehmenserfolg beiträgt und sich Investitionen in den Aufbau der Arbeitgebermarke vielfach in Euro und Cent amortisieren – in Deutschland



Wolf Reiner Krieger, Geschäftsführer, Deutsche Employer Branding Akademie

bleibt dieser Zusammenhang jedoch bisher weitgehend unbeachtet.

Employer Branding generiert grundlegende Wettbewerbsvorteile und positive Effekte in fünf Bereichen, die untereinander in Wechselwirkung stehen: Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Unternehmenskultur, Leistung und Ergebnis sowie Unternehmensmarke. Eine fundierte Arbeitgebermarkenstrategie ist Voraussetzung dafür, dass die Chancen des Employer Brandings optimal genutzt werden können. Idealerweise integriert sie Kompetenzen aus Marken-, Personal- und Organisationsentwicklung. So kann gewährleistet werden, dass Employer Branding sich nicht in Personalmarketing erschöpft und seine Nutzenpotentiale komplett aktiviert werden.

## Mitarbeitergewinnung

Die Maximierung der Arbeitgeberattraktivität ist eine Kernaufgabe des Employer Brandings. Häufig jedoch kommt es eher darauf an, weniger das Bewerberaufkommen als vielmehr die Bewerberqualität zu verbessern. Dabei geht es keineswegs nur um die viel zitierten High Potentials. Die Arbeitgebermarke richtet sich an alle, die potentiell zum Unternehmen passen. Aus diesem Grund will Employer Branding auch die Recruiting-Genauigkeit optimieren: Die Strategie zielt auf diejenigen Bewerber, die sowohl professionell-fachlich als auch persönlich am besten zum Unternehmen passen (professional und cultural fit). Wie ein Filter reduziert Employer Branding die Zahl irrelevanter Bewerbungen sowie das Risiko teurer Fehlbesetzungen. Employer Branding steigert somit die Effizienz im operativen Recruitingprozess, beschleunigt ihn und senkt den Personalbeschaffungsaufwand.

## Mitarbeiterbindung

Neben der Mitarbeitergewinnung dient eine gut entwickelte Arbeitgebermarke der nachhaltigen Mitarbeiterbindung. Gerade dieser zentrale Nutzenaspekt von Employer Branding gewinnt angesichts der Knappheit an qualifizierten Arbeitskräften rasant an Bedeutung. Employer Branding implementiert die Marke auch innerhalb des Unternehmens und bewirkt so unter den Mitarbeitern und Führungskräften ein hohes Maß an Identifikation und Markenloyalität. Eine an der Arbeitgebermarke ausgerichtete Personal- und Organisationsentwicklung sorgt mit faktischen „HR-Produkten“ dafür, dass der Arbeitgeber innen hält, was er außen verspricht. Entsprechend nachhaltig werden Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation verbessert. Das Unternehmen profitiert davon durch ein Plus an Loyalität und Leistung sowie dem längeren Verbleib der Mitarbeiter. Untersuchungen aus den USA und Großbritannien bestätigen, dass attraktive Arbeitgebermarken die Bindung von Mitarbeitern verbessern und die Fluktuationsrate um bis zu 50% senken, wodurch signifikant Recruitingkosten eingespart werden.

## Unternehmenskultur

Dank seiner Orientierung und Identität stiftenden Kraft wirkt Employer Branding als kultureller Faktor in das Unternehmen hinein. Es macht Werte und Haltung eines Unternehmens praktisch erlebbar. Eine an den



Normen der Arbeitgebermarkenstrategie orientierte, umfassende „Unternehmenskultivierung“ resultiert u.a. in einem transparenten Führungsstil, einem integrativen Arbeitsklima und in einer besseren internen Kommunikation. Dies äußert sich u.a.

in sinkenden Krankenständen und Fehlzeiten. Besonders in Veränderungsprozessen macht sich Employer Branding als stabilisierendes und Vertrauen stiftendes Element bemerkbar und steigert so die Erfolgchancen des Change-Managements entscheidend.

## Leistung und Ergebnis

Der Einfluss des Employer Brandings erstreckt sich auch auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Es erreicht, dass sich die Beschäftigten stärker mit ihrem Unternehmen, ihrem Team, ihrem Produkt identifizieren und die Arbeit für sie mehr ist als nur ein Job. Das Commitment mit den Zielen des Unternehmens führt zu gesteigerter Mitarbeiterloyalität und Leistungsmotivation. Im Endeffekt steigt – bei reduziertem Führungsaufwand – die Qualität der Arbeitsergebnisse. Employer Branding münzt den Goodwill, den die Mitarbeiter der Arbeitgebermarke entgegenbringen, in noch mehr Leistungsbereitschaft um. So wird Leistung zum „Lustprinzip“ und Erfolg zur Quelle nicht nur von Stolz, sondern auch von freiwilliger Mitverantwortung. Mitarbeiter werden zu „organizational citizens“.

## Unternehmensmarke

Employer Branding mobilisiert die Unternehmensmarke für Arbeitgeberzwecke und sorgt für eine positive Rückkopplung auf das Unternehmensimage. Gleichzeitig bietet der Employer-Branding-Prozess zahlreiche Schnittstellen für die interne

Markenbildung bzw. die interne Verankerung von Unternehmens- und Produktmarke(n). Führungskräfte und Mitarbeiter werden zu „Botschaftern der Marke“. Ihr Verhalten lässt das Markenimage des Unternehmens und seiner Produkte für die Kunden wie für alle anderen Zielgruppen tagtäglich erlebbar werden. Eine strategisch angelegte Arbeitgebermarke wird nicht nur im Arbeitsmarkt oder intern wahrgenommen, sondern strahlt in alle Aktionsfelder eines Unternehmens ab, etwa in die Absatzmärkte, in die Financial Community und in die öffentlichen Meinungsmärkte.

Employer Branding stärkt das Unternehmen. Es schafft Imagevorteile, mobilisiert Leistungsreserven und Innovationspotentiale. Es leistet daher einen signifikanten Wertbeitrag für Unternehmen und Marke.

## Kontakt:

Wolf Reiner Krieger  
Deutsche Employer Branding Akademie GmbH, Berlin  
Tel.: 030/8009320-80  
krieger@employerbranding.org  
www.employerbranding.org

chemanager-online.com/  
tags/personal

www.altana.com

Unternehmen

# Qualität

Spitzenqualität erfordert den Fokus auf Spitzentechnologie und einen untrüglichen Blick für zukunftsfähige Entwicklungen. Deswegen betreibt ALTANA aufwändige Forschung und entwickelt innovative, fortschrittliche Produkte und Herstellungsverfahren.

Spezialchemie ist unser Geschäft. Wir betreiben es mit Leidenschaft und Engagement, in über 100 Ländern und mit vier spezialisierten Geschäftsbereichen, die gemeinsam daran arbeiten, die Kompetenz und den Service von ALTANA weiter auszubauen. Mit einer klaren Vorstellung davon, was unsere Kunden von uns erwarten. Und mit dem Anspruch, jeden Tag aufs Neue Lösungen zu finden, die aus Chancen Zukunft machen.

BYK  
Additives & Instruments

ECKART  
Effect Pigments

ELANTAS  
Electrical Insulation

ACTEGA  
Coatings & Sealants

ALTANA