

Werttreiber Employer Branding: Geringere Kosten, bessere Leistung, zufriedenere Kunden, mehr Umsatz

Kostenreduktion im Personalwesen, verbesserte Kundenzufriedenheit und nicht zuletzt eine Steigerung des Geschäftsergebnisses durch die höhere Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter – die Effekte von Employer Branding sind enorm. Und mittlerweile auch nachgewiesen. Dennoch gibt es in Deutschland erhebliche Wissens- und Anwendungsdefizite rund um Employer Branding. Deshalb melden 95% der Unternehmen Informationsbedarf zum Thema an (1). Doch welchen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet Employer Branding konkret? Ein Streifzug durch die Wirkungswelt des Employer Brandings.

In Deutschland wird Employer Branding häufig mit Recruiting verwechselt oder auch als Personalmarketing missverstanden.

In den Personalabteilungen deutscher Unternehmen ist Employer Branding derzeit in aller Munde. Nur leider wird es allzu häufig als Personalmarketing missverstanden oder schlicht „mit Recruitingkommunikation und einer Flut anderer Begriffe verwechselt“, bestätigt Ansgar Heitzig, der bei Degussa das Corporate Brand Management verantwortet und sich schon seit 1998 in beratender Funktion mit Employer Branding beschäftigt. Die Chancen, die sich ein Unternehmen dadurch verschließt, sind nicht zu unterschätzen.

Employer Branding wirkt sich auf den Erfolg aller Unternehmensbereiche aus – und letztlich auf ein besseres Geschäftsergebnis.

Denn Employer Branding ist keine Inselösung 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.

Signifikante Einspareffekte

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 (2). Alleine die Einsparpotenziale 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.

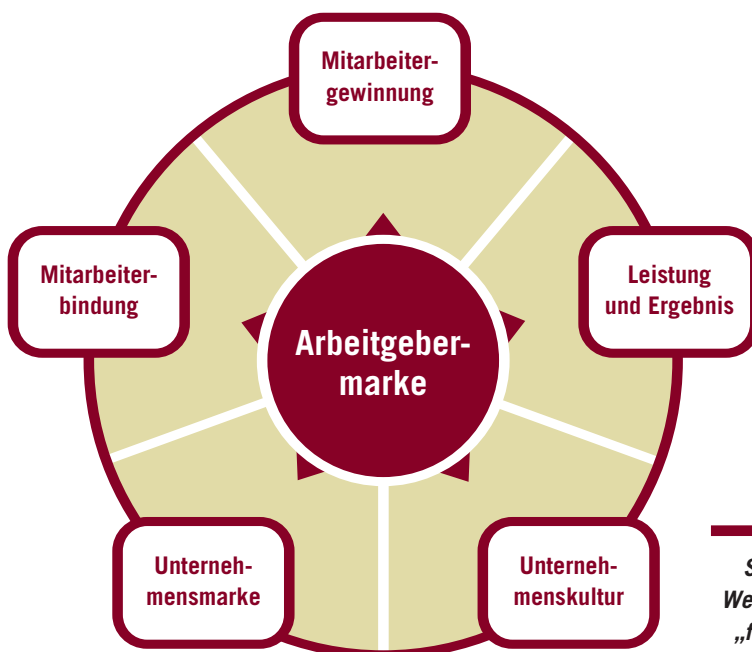
Und das sind nur die offensichtlichsten Folgen. Das UK Work and Employment Research Centre erkannte Einspareffekte durch starke Arbeitgebermarken selbst im sorgsameren Umgang mit Waren und Material oder im Diebstahl-Rückgang (3).

Mehr Kundenzufriedenheit, mehr Umsatz

Employer Branding erhöht unter anderem das Commitment der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen. Dies steht in direktem Zusammenhang mit der Verbesserung der Kundenzufriedenheit und der Umsatzsteigerung, wie schon 1999 fest-

gestellt wurde (4). Dieser Befund wurde seitdem vielfach bestätigt, u. a. durch eine Gallup-Erhebung zu Handelsunternehmen in den USA (5).

Die fünf Wirkungsdimensionen des strategiebasierten Employer Brandings



Der Einfluss der klassischen Nutzen einer starken Arbeitgebermarke auf die Kundenzufriedenheit ist natürlich in serviceorientierten Branchen wie Banken, Handel oder Dienstleistungen besonders ausgeprägt, er kann aber auch in B2B-Unternehmen oder Hochtechnologie-Branchen nachgewiesen werden.

Nortel Networks z. B. hat in einer eigenen Untersuchung eine Korrelation von Mitarbeiterengagement und Kundenzufriedenheit nachgewiesen.

Sun Microsystems konnte belegen, dass die Einschätzung als empfehlenswerter Arbeitgeber in direktem Zusammenhang steht mit der Einschätzung als empfehlenswerter Geschäftspartner.

Benefits für das Geschäftsergebnis

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 (6). In einer globalen 12-Monatsstudie 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%) (7).

Studien zeigen:
Wer als Arbeitgeber „first choice“ ist, ist das häufig auch bei seinen Kunden.
Das gilt insb. für serviceorientierte Unternehmen, aber auch im B2B-Bereich.

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 bleibt dieser Zusammenhang jedoch bisher weitgehend unbeachtet.

Fünf Wirkungsbereiche

Employer Branding generiert grundlegende Wettbewerbsvorteile und positive Effekte in fünf Bereichen, die untereinander in Wechselwirkung stehen:

- Mitarbeitergewinnung
- Mitarbeiterbindung
- Unternehmenskultur
- Leistung und Ergebnis
- Unternehmensmarke

(1) Kurzumfrage der Deutschen Employer Branding Akademie (April bis Juni 2006)
www.employerbranding.org

(2) Working Today: What drives Employee Engagement (2003). The Towers Perrin Talent Report. www.towersperrin.com

(3) Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box. UK Work and Employment Research Centre, University of Bath, CIPD (2003)
www.cipd.co.uk

Effekte im Wirkungsbereich Mitarbeitergewinnung

1. Arbeitgeberattraktivität wird erhöht
2. Bewerberpassung wird verbessert
3. Personalbeschaffungsaufwand und Recruitingkosten werden reduziert

(4) From People to Profits. The Institute for Employment Studies (1999)
www.employment-studies.co.uk

(5) Q12 Workplace Survey (2000), the Gallup Organization www.gallup.com

(6) Employee Commitment in Europe: Characteristics, Causes and Consequences. ISR (2002) www.isr.co.uk

(7) Work USA. Watson Wyatt Worldwide (2002) www.watsonwyatt.com

(8) Highhouse, Scott & Hoffman, J. R.: Organizational attraction and job choice. (2001) In: C. L. Cooper & I. T. Robertson (Hrsg.): International review of industrial and organizational psychology (Vol. 16, S. 37-64), Chichester/UK

(9) Are the 100 Best Better? A empirical investigation of the relationship between being a best employer and firm performance. Hewitt Associates LLT und Vanderbilt University (März 2000)

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 Nutzenpotenziale komplett aktiviert werden.

Mitarbeitergewinnung

Unter Personalberatern ist weithin anerkannt, dass Employer Branding Wettbewerbsvorteile im Kampf um Kompetenzen und Talente bringt.

Ein konsequentes Employer Branding verankert ein klares, auf Ziele und Identität des Unternehmens abgestimmtes Vorstellungsbild in den Köpfen der Wunschbewerber. Damit gewinnt das Unternehmen einen Vertrauensbonus im Arbeitsmarkt. Die Folge ist, dass die umworbene Kandidaten das Unternehmen positiv wahrnehmen, in ihrem „relevant set“ als potenziellen Arbeitgeber speichern und später erinnern. Wer das geschafft hat, spart bares Geld und ist nicht mehr darauf angewiesen, allein mit hohen Gehältern zu locken, um die besten Köpfe für sich zu gewinnen.

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

Effekte im Wirkungsbereich Mitarbeiterbindung

1. Mitarbeiterzufriedenheit wird verbessert
2. Identifikation der Mitarbeiter wird gestärkt
3. Know-how wird gebunden
4. „Return on Development“ wird erhöht
5. Fluktuationskosten werden gesenkt

Employer Branding steigert die Effizienz im operativen Recruitingprozess, beschleunigt ihn und senkt den Personalbeschaffungsaufwand.

um die viel zitierten High Potentials. Die Arbeitgebermarke richtet sich an alle, die potenziell 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.

Darüber hinaus führt die verbesserte Passung zum längeren Verbleib der Mitarbeiter im Unternehmen, dem stärkeren inneren Zusammenhalt und einer Minimierung von Reibungsverlusten im betrieblichen Alltag. Schon 2001 zeigten Highhouse und Hoffman, dass Personen, die sich ein realistisches Bild ihrer zukünftigen Stelle und ihres Arbeitgebers machen konnten, nach Einstellung leistungsfähiger waren und seltener wechselten (8). Die Arbeitgebermarke trägt also dazu bei, dass neue Mitarbeiter bekommen, was sie erwarten, und senkt so die Fluktuation.

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

Mitarbeiterbindung gewinnt angesichts des Fach- und Führungskräfte-mangels rasant an Bedeutung.

Im Endeffekt steigt bei reduziertem Führungsaufwand die Qualität der Arbeitsergebnisse – Leistung wird zum „Lustprinzip“, Erfolg zur Quelle von Mitverantwortung.

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 deutlich verbessern und die Fluktuationsrate um bis zu 50% senken können, wodurch Recruitingkosten in signifikanter Höhe eingespart werden (9).

Immer wichtiger wird es, vor allem die Potenzial- und Leistungsträger dauerhaft einzubinden. Employer Branding hilft zu verhindern, dass Know-how, Erfahrung, Innovationskraft und Leistungsfähigkeit zur Konkurrenz abwandern.

Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen neu einstellen muss, desto höher sind die notwendigen Investitionen in die Personalentwicklung, v. a. in die Einarbeitung. Hinzu kommt, dass sich Investitionen in die Personalentwicklung häufig erst über eine längerfristige Zusammenarbeit für den Arbeitgeber amortisieren. Employer Branding erhöht den „Return on Development“ und senkt die Fluktuationskosten.

Immer wichtiger wird es, vor allem die Potenzial- und Leistungsträger dauerhaft einzubinden. Employer Branding hilft zu verhindern, dass Know-how, Erfahrung, Innovationskraft und Leistungsfähigkeit zur Konkurrenz abwandern.

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 unter anderem 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 auf diese Weise zu „organizational citizens“.

Eine strategisch entwickelte Arbeitgebermarke wirkt auch in die Absatzmärkte, die Financial Community oder die öffentliche Meinungsmärkte und andere Aktionsfelder hinein.

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

Effekte im Wirkungsbereich Unternehmenskultur

1. Werte werden erlebbar gemacht
2. Arbeitsklima wird verbessert
3. Krankenstand wird gesenkt
4. Zusammenhalt wird gestärkt
5. Interne Kommunik. wird effektiver

Effekte im Wirkungsbereich Leistung und Ergebnis

1. Arbeitsergebnisqualität steigt
2. Leistungsmotivation wird verbessert
3. Mitarbeiterloyalität wird erhöht
4. Commitment mit den Zielen des Unternehmens wird erhöht
5. Eigenverantwortung wird gestärkt (Organizational Citizenship Behaviour)
6. Führungsaufwand wird gesenkt

Sie wollen mehr wissen?

Deutsche Employer Branding Akademie
Friedrichstraße 200
10117 Berlin

www.employerbranding.org
welcome@employerbranding.org

Fon +49-(0)30-22 33 50 80
Fax +49-(0)30-22 33 50 50

**Effekte im Wirkungsbereich
Unternehmensmarke**

1. Unternehmensimage wird gestärkt
2. Marketing-Synergien werden erschlossen
3. Unternehmenswert wird gesteigert

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.

Weitere Vorteile

In den Bereichen Arbeitgeberauftritt, Personalmarketing und interne Kommunikation fungiert das Employer Branding als „Navigationssystem“. Indem es den HR-Maßnahmen von Anfang an gemeinsame Positionierungsziele und Leitplanken vorgibt, richtet Employer Branding alle Maßnahmen strategisch aus und sorgt so für größtmögliche Konsistenz und Durchschlagskraft.

Damit hilft Employer Branding, Effizienzgewinne zu generieren. Eine auf dieser Basis konzipierte Gesamtdramaturgie für

die operative HR-Kommunikation macht die Arbeitgebermarke zu einem zentralen Steuerungsinstrument.

Durch Employer Branding werden die Budgets für personalbezogene Kommunikation systematisch nutzenoptimiert und Synergien im Personalmarketing erschlossen. Für die personalbezogenen strategischen Herausforderungen des Unternehmens, z. B. den Fach- und Führungskraftemangel, ist Employer Branding daher eine nachhaltige Lösung. Infolgedessen nimmt das HR-Management mehr als bisher die Rolle eines Strategiepartners für das Top-Management ein – der Stellenwert des Personalwesens steigt.

**Employer Branding
leistet einen
signifikanten
Wertbeitrag für
Unternehmen
und Marke.**

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

Das erkennen immer mehr Unternehmen, aber längst nicht alle. „Jedes Unternehmen ist für seine eigene Arbeitgeberattraktivität verantwortlich“, meint Ansgar Heitzig. Sein Rat: „Es wird Zeit, dass mehr Unternehmen diese Herausforderung annehmen und in den Wettbewerb mit bereits attraktiven Unternehmen einsteigen.“

© 2006 Deutsche Employer Branding Akademie
Abdruck, auch auszugsweise, mit schriftlicher
Genehmigung durch den Urheber und mit
Nennung von Namen und Domainadresse des
Urhebers gestattet, Belegexemplar erbeten.

Employer Branding

Employer Branding positioniert ein Unternehmen nach innen wie nach außen als Arbeitgebermarke oder auch „Employer of Choice“. Grundlage dafür ist eine Arbeitgebermarkenstrategie, die aus Unternehmensstrategie und Unternehmensmarke erwächst. Ein professionell entwickeltes und strategisch fundiertes Employer Branding verbessert nicht nur das Arbeitgeberimage, sondern auch die faktische Arbeitgeberqualität, so dass die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens als Arbeitgeber vollumfänglich und nachhaltig gesteigert wird.

Deutsche Employer Branding Akademie

Die Deutsche Employer Branding Akademie mit Sitz in Berlin hat den Anspruch, das Thema Employer Branding zu erschließen und für die Unternehmenspraxis anwendbar zu machen. Sie vereint Forschung, Qualifizierung, Beratung und die Vernetzung von Praxiserfahrung unter einem Dach. Zu ihren Mitgliedern und Kompetenzpartnern können mittelständische sowie große Unternehmen und Konzerne gehören.