

Die Firma als Marke

Employer Branding erleichtert die Personalsuche und erhöht den Unternehmenswert

Durch deutsche Unternehmen geistert ein neuer Begriff: Employer Branding. „Seit etwa einem halben Jahr ist das Thema en vogue“ sagt Jochen Pett von der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA) in Berlin. Erstmals kursierte der Begriff, der sich mit „Arbeitgebermarke“ übersetzen lässt, im Jahr 2001 auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos. Die Idee dahinter: Unternehmen sollen ihre Angestellten wie Kunden betrachten, die umworben sein wollen.

Beim Employer Branding geht man davon aus, dass die Firmen ihre Anziehungskraft für hochqualifizierte Führungskräfte mit Markentechnik steigern können. In Deutschland wird dieses Terrain meist von Werbeagenturen besetzt. Seit einem halben Jahr gibt es außerdem die Employer Branding Akademie in Berlin. Viel Konkurrenz muss das Institut, das auf bezahlte Beratung und die Verbreitung frei zugänglicher Informationen setzt, nicht fürchten: „Es gibt hierzulande nur ein paar Dutzend Experten, die das Thema ernsthaft behandeln – und zwar auch als Strategie- und Managementthema“, so Pett. Die Hälfte dieser Experten ist mit Forschung beschäftigt.

Oft wird Employer Branding mit Arbeitgeber-Imagewerbung und Hochschulmarketing verwechselt. „Ausflüge und Floßbau sind nett, ersetzen aber keine Arbeitgebermarkenstrategie“, erklärt Pett. Das Problem: Die Unternehmen geben für Stellen- und Imageanzeigen Geld aus, ohne eine Strategie vorzuschalten. Dabei wird nach außen etwas versprochen, was nicht gehalten werden kann – und der Arbeitgeber verliert seine Glaubwürdigkeit.

Der missglückte Elch-Test bei Mercedes und das Brent-Spa-Disaster von Shell sind Beispiele für die wirtschaftliche Dimension von Imageschäden. Viele Imageprobleme sind aber hausgemacht, wie ein einfacher Test zeigt: Verdeckt man das Logo eines Unternehmens, sind seine Aussagen in Selbstdarstellungen nicht mehr zuzuordnen, weil sie in Wirklichkeit austauschbar sind. Den Unter-

nehmen fehlt nicht nur der Mut, sich zu deutlichen Aussagen zu bekennen, sie wissen auch nicht, wozu sie sich eigentlich bekennen sollen: „Nur die wenigsten Unternehmenslenker machen sich klare Gedanken über Identität, Werte und Positionierung. Oft resultieren aus diesem Handlungsdefizit Friktionen, die richtig ins Geld gehen“, sagt Pett.

Ohne klare Aussagen versteht aber jeder Mitarbeiter seine Aufgaben anders. Erste Ergebnisse einer Studie der K.O.M. Kommunikations- und Managementberatungsgesellschaft in Allensbach belegen den wirtschaftlichen Nutzen von Employer Branding und zeigen

Wenn der Arbeitgeber erst einmal Favorit ist, darf das Gehalt niedriger bleiben

Korrelationen zwischen strategisch fundierten Arbeitgebermarken und einer verstärkten Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern auf. Vor allem mittelständische Unternehmen geraten im Rennen um die besten Führungskräfte ins Hintertreffen. „Nur wenige Mittelständler nutzen Employer Branding als Chance zur eigenen Positionierung im derzeit harten Wettbewerb um die besten Nachwuchs- und Führungskräfte“, sagt K.O.M.-Geschäftsführer Winfried Neun.

Neun hat eine Messmethode auf der Grundlage einer Balanced Scorecard entwickelt. Damit können verlässliche Daten zur Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Strategie des Unternehmens gemessen werden. „Oft ist keine Strategie erkennbar, die Mitarbeiter sind unzufrieden und die Wechselbereitschaft ist hoch.“ Die Fluktuation aber geht bei großen Unternehmen richtig ins Geld, wenn pro Jahr zwei- bis dreihundert Mal ein Headhunter beauftragt wird.

Für den Präsidenten der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) Dieter Hundt ist Employer Branding daher „eine zentrale Führungsaufgabe, die nicht mehr

allein der Personalabteilung überlassen werden darf“. In Zeiten des Fachkräftemangels müssten sich Unternehmen am Markt positionieren, um die besten Nachwuchskräfte zu bekommen. „Vor allem im Mittelstand ist ein gezieltes Werben um die Besten lange vernachlässigt worden“, sagt Hundt. In Amerika werden Unternehmensmarken bereits wie ein Vermögensgegenstand gehandelt und seit 2005 freiwillig bilanziert. Allerdings existiert noch kein einheitliches Berechnungsmodell, sodass die Ergebnisse je nach Modell sehr stark variieren.

Während der Markenwert nach außen nur geschätzt werden kann, machen sich die wirtschaftlichen Effekte nach innen deutlich in Zahlen bemerkbar. Eine Studie von ISR, einem Forschungsinstitut in Großbritannien, stellt fest, dass Unternehmen mit stark engagierten Mitarbeitern ihr operatives Ergebnis um 19,2 Prozent steigern konnten. Firmen mit weniger motivierten Mitarbeitern erwirtschafteten dagegen 32,7 Prozent weniger. „Wenn ein Arbeitgeber klar positioniert ist, macht sich das in der Regel wirtschaftlich bemerkbar. Um nur ein Beispiel von vielen zu nennen: Der Gehaltsaufschlag kann zum Teil deutlich niedriger ausfallen, wenn Arbeitgebermarke erst einmal Favorit der Top-Talente ist“, sagt Berater Pett.

Jürgen Hörmann, Chef der Wolf-Garten-Gruppe hat die neue Management-Strategie des mittelständischen Unternehmens den finanzierenden Banken vorgestellt. Wolf-Garten wird seit zwei Jahren erfolgreich restrukturiert. Die Banken honorieren die neue Personalstrategie: „Die Kreditlinien sind enorm vergünstigt worden“, sagt Hörmann.

Allerdings macht Employer Branding erst ab einer Unternehmensgröße von dreißig Mitarbeitern Sinn. Kleinbetriebe müssen also auch in Zukunft ihre möglicherweise mangelnde Attraktivität mit Geld wettmachen. Für die anderen besteht großer Handlungsbedarf – für strategische Unternehmensberater tut sich weites Geschäftsfeld auf. *Anke Brillen*