

# Sind Banken weiterhin Employer of Choice?

**ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT** Die Flut negativer Medienberichte über die Finanzbranche hat dem Image der Branche erheblich geschadet. Es stellt sich die Frage, inwieweit sich dies auf die Employer Brand der Institute übertragen hat und welche möglicherweise weitreichenden negativen Folgen sich für das künftige Recruiting ergeben, das die Personalabteilungen in Zeiten des viel zitierten War for Talent ohnehin vor enorme Herausforderungen stellt. *Stephan Weinert | Christoph Weinert*

## Keywords: Recruiting, Employer Branding, Personalmarketing

Empirisch fundierte Aussagen über das Arbeitgeberimage von Banken sind kaum zu finden. Diese Lücke soll durch die nachfolgenden Ergebnisse geschlossen werden. Es wurde umfangreiches Datenmaterial ausgewertet, um folgende Fragestellungen zu untersuchen:

- Inwiefern hat sich das Image der in Deutschland tätigen Banken in den letzten fünf Jahren gewandelt?
- Wie werden Banken als Arbeitgeber im Vergleich zu Unternehmen aus anderen Branchen aktuell wahrgenommen?
- Welche Faktoren sollten Banken in ihrem Employer Branding berücksichtigen, um Nachwuchskräfte noch gezielter als bisher ansprechen zu können?

### Stabilität dominiert

Um mögliche Trends in Bezug auf das Arbeitgeberimage von Banken in Deutschland zu identifizieren, wurden die Ergebnisse der Trendence-Absolventenbefragungen mit Fokus auf wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge in Deutschland zwischen 2008 bis 2012 ausgewertet. Die Daten waren für diese Untersuchung besonders gut geeignet, da sie zum einen auf Stichproben mit mehreren Tausend Teilnehmern pro Jahr beruhen und zum an-

deren die für Banken wichtige Zielgruppe der Wirtschaftsabsolventen betrachten.

Die Ergebnisse der jährlichen Trendence-Befragung fließen unter anderem in eine Top-100-Liste der aus Sicht der Absolventen bevorzugten Arbeitgeber ein. In dem fünfjährigen Betrachtungszeitraum waren pro Jahr durchschnittlich zehn Banken vertreten. Die Spannweite lag dabei zwischen acht im Jahr 2010 und 13 im Jahr 2008. Besonderes Interesse galt zunächst den Zu- und Abgängen von Banken in den Top 100 sowie möglichen Änderungen in den Rangpositionen. Dabei zeigte sich, dass elf von insgesamt 17 Banken, also fast zwei Drittel, einen Platz in den Top 100 in mindestens vier von fünf Jahren behaupten konnten. Besonders robust zeigten sich in diesem Zusammenhang die Europäische Zentralbank sowie die Sparkassen Finanzgruppe, die lediglich zwischen den Plätzen 25 und 27 bzw. 34 und 36 schwankten. Die größte positive Veränderung im Ranking schaffte JP Morgan, wobei das Institut von der schlechtesten Position im Ranking im Jahr 2009 ganze zwölf Plätze bis zum Jahr 2012 aufholte und aktuell auf Rang 59 zu finden ist. Das Schlusslicht bildet hingegen die UBS. Sie belegte zu Bestzeiten Platz 67 und stürzte bis 2012 auf Rang 98 ab.

Betrachtet man nicht einzelne Institute, sondern alle Banken, so lassen sich aus

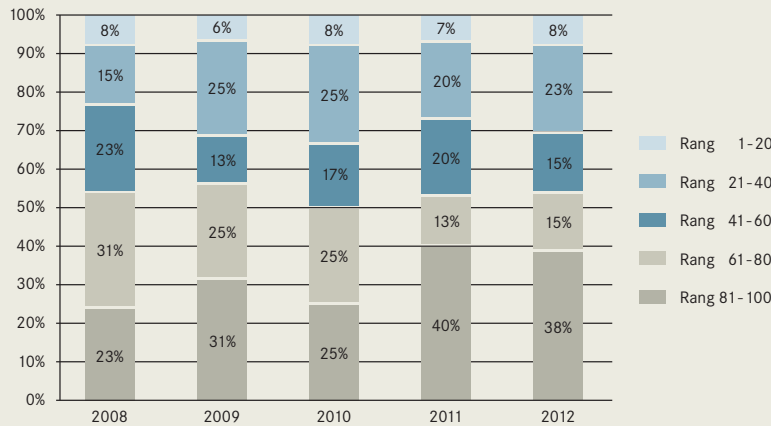
der relativen Verteilung weitere Rückschlüsse zur Arbeitgeberattraktivität ziehen. Erfreulich ist zunächst festzustellen, dass von den Banken, die es in die Top 100 der bevorzugten Arbeitgeber in Deutschland geschafft haben, knapp 30 % Jahr für Jahr zumindest einen Platz in den Top 40 einnehmen, wie in ► 1 zu sehen ist. Als Umkehrschluss bedeutet das aber auch, dass die große Mehrheit der Banken lediglich im Mittelfeld und in der Schlussgruppe der Bewertung zu finden ist. Zudem nimmt der Anteil der Banken in der Schlussgruppe (Rang 81 bis 100) tendenziell zu, während er in der wesentlich kleineren Spitzengruppe (Rang 1 bis 20) konstant bleibt. Eine beträchtliche Gruppe an Banken sieht sich demzufolge dem Risiko ausgesetzt, zukünftig nicht mehr in dem Kreis der Top 100 der bevorzugten Arbeitgeber aufgeführt zu sein.

### Nur wenige Banken sind derzeit Employer of Choice

Der Vergleich der Banken untereinander kann allerdings noch nicht zufriedenstellend die Frage beantworten, ob einige von ihnen zu Recht das Label Employer of Choice tragen dürfen. Eine besonders hohe Position in einem Arbeitgeberranking stellt nämlich nur eine Grundvoraussetzung dar, die besagt, dass das Unternehmen für die Zielgruppe relevante

1

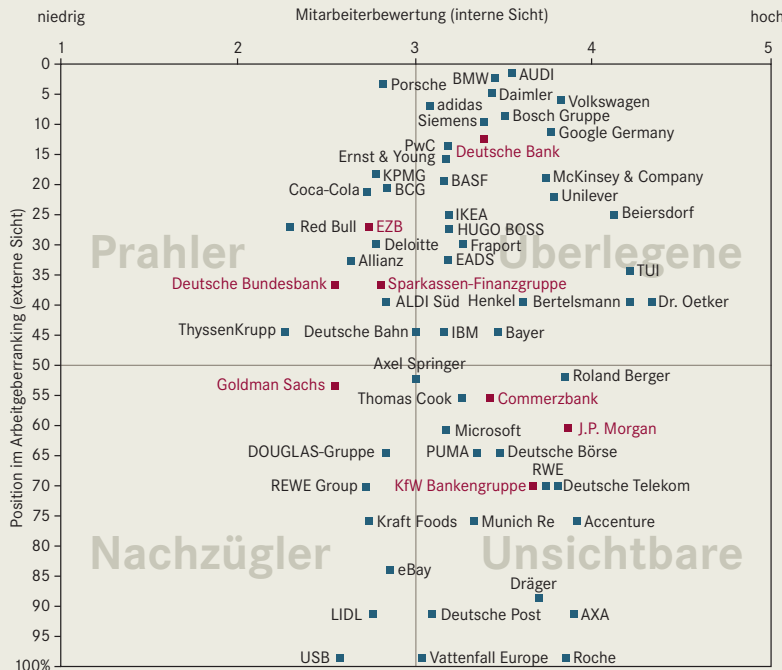
Relative Verteilung der Banken in den Top100 der beliebtesten Arbeitgeber aus Sicht von Absolventen der Wirtschaftswissenschaften, 2008 bis 2012



Quelle: Eigene Darstellung. Daten aus Trendence (2012).

2

Wahrnehmung ausgesuchter Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung. Daten aus Trendence (2012) sowie kununu (2012).

Attraktivitätsfaktoren nach außen erfolgreich kommuniziert. Nachhaltig erfolgreich sind aber nur solche Unternehmen, die ihre Arbeitgeberversprechen (Employee Value Proposition) auch intern durch entsprechende Maßnahmen konsequent umsetzen. Aus der Kombination der externen und internen Sicht lassen sich vier Gruppen von Unternehmen unterscheiden ► 2.

Unternehmen, die der Gruppe der „Überlegenen“ zugeordnet werden können, zeichnen sich durch eine überdurchschnittliche Außendarstellung gepaart mit einer positiven internen Bewertung durch die eigenen Mitarbeiter aus. Sie entsprechen am ehesten dem Ideal des Employer of Choice und besitzen somit beste Voraussetzungen, Talente extern zu rekrutieren und Mitarbeiter an das Unternehmen langfristig zu binden. Einzig die Deutsche Bank ist in dieser Gruppe zu finden. Angeführt wird das Ranking indes durch deutsche Automobilhersteller. Die zentrale Handlungsempfehlung für das Management lautet in diesem Fall, die eigene Position durch gezieltes Personalmarketing nach außen sowie durch Pflege und Weiterentwicklung der zentralen Führungs- und Personalinstrumente nach innen zu verteidigen.

Zu der Gruppe der „Unsichtbaren“ gehören Unternehmen, die von den Mitarbeitern außerordentlich wertgeschätzt werden, dies aber derzeit nicht in eine positive Außendarstellung überführen können. Die Commerzbank, JP Morgan und die KfW Bankengruppe können dieser Gruppe zugeteilt werden. Dem Management ist es in diesem Fall zu empfehlen, vermehrt Anstrengungen im Personalmarketing vorzunehmen.

Als „Nachzügler“ können Unternehmen beschrieben werden, die im Vergleich zur überwiegenden Mehrheit der Top 100 weder im Außen- noch im Innenverhältnis als Arbeitgeber aktuell überzeugen können. Goldman Sachs und die UBS gehören zu dieser Gruppe. Das Management sollte

diese Positionierung als Warnsignal verstehen. Risiken wie langfristig nicht adäquat zu besetzende Stellen, eine sinkende Mitarbeiterzufriedenheit und damit einhergehende Produktivitätseinbuße sind nicht auszuschließen. Entsprechende Verbesserungsmaßnahmen sollten daher zeitnah und konsequent umgesetzt werden.

Schließlich sind die „Prahler“ zu erwähnen, Unternehmen, die zwar nach außen ein positives Image aufweisen, intern aber überwiegend kritisch als Arbeitgeber wahrgenommen werden. Die Deutsche Bundesbank, die Sparkassen-Finanzgruppe sowie die Europäische Zentralbank sind aktuell in dieser Gruppe zu finden. Vorrangig sollte sich das Management die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit bei gleichzeitiger Festigung des Arbeitgeberimages zum Ziel nehmen.

Sicherlich sind die hier präsentierten Ergebnisse mit Vorsicht zu interpretieren, insbesondere deswegen, weil die Da-

ten zur internen im Vergleich zur externen Sicht auf wesentlich kleineren Stichproben beruhen. Gleichwohl können die Ergebnisse zumindest wichtige Tendenzen in Bezug auf die tatsächliche Arbeitgeberattraktivität aufzeigen.

### Zielgruppen professionell ansprechen

Das zuvor Gesagte machte deutlich, dass die überwiegende Zahl der Banken noch Verbesserungspotenzial aufweist, was ihre Arbeitgeberattraktivität betrifft. Um diese aber gezielt steigern zu können, ist es notwendig, die Faktoren zu kennen, die relevante Zielgruppen tatsächlich mit hoher Attraktivität verbinden. Die wichtigsten Faktoren für die Gruppe der Wirtschaftsabsolventen sind in ► 3 exemplarisch wiedergegeben.

Es fällt auf, dass die Gruppe der Wirtschaftsabsolventen vor allem solche Arbeitgeber favorisiert, die inhaltlich interessante und herausfordernde Tätigkeiten offerieren. Weiterhin sind Möglichkeiten

zur persönlichen Entwicklung von hoher Relevanz, ebenso das soziale Umfeld, das durch Kollegen und Vorgesetzte maßgeblich geprägt wird. Weit weniger wichtig ist das Gehalt. Daraus sollte aber nicht der Schluss gezogen werden, dass es keine Bedeutung besitzt. Vielmehr wird ein marktkonformes Gehaltsniveau vorausgesetzt. Es stellt somit eine Grundvoraussetzung dar, damit Wirtschaftsabsolventen überhaupt einen potenziellen Arbeitgeber in Betracht ziehen. Es eignet sich aber kaum als relevantes Alleinstellungsmerkmal. Entsprechend sollte die Employer Brand vor allem erstgenannte Attraktivitätsfaktoren beinhalten und unternehmensintern sollten die Voraussetzungen zu deren Umsetzung geschaffen werden.

### Fazit

Haben Banken im Zuge von Finanz- und Wirtschaftskrisen maßgeblich an Attraktivität als Arbeitgeber verloren? Nein. Die hier vorgestellten Ergebnisse weisen vielmehr darauf hin, dass Banken auch weiterhin zu den bevorzugten Arbeitgebern in Deutschland gehören. Allerdings zeigen die Ausführungen auch, dass sie häufig nicht in der Spitzengruppe zu finden sind. Zudem nimmt ihr Anteil in der Schlussgruppe der Top 100 der bevorzugten Arbeitgeber aus Sicht von Wirtschaftsabsolventen zu. Daher sollten Banken zeitnah ihr Personalmanagement und speziell ihr Employer Branding auf den Prüfstand stellen. Ansonsten ist die Gefahr groß, dass sie im Wettbewerb um Talente, der sich weiter intensivieren wird, zunehmend an Boden verlieren. ■

**Autoren:** Prof. Dr. Stephan Weinert lehrt Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, an der Fachhochschule Düsseldorf. Christoph Weinert ist Marketingexperte und freiberuflicher Berater.

### Quellen

Trendence (2012): Graduate Barometer – Business Edition 2012. Berlin.  
kununu (2012): Arbeitgeberbewertungen. URL: [www.kununu.com/](http://www.kununu.com/).

3	
Zentrale Faktoren der Arbeitgeberattraktivität aus Sicht von Absolventen der Wirtschaftswissenschaften	
Attraktive Arbeitsaufgaben	97 %
Persönliche Entwicklung	97 %
Gute Karriereperspektiven	95 %
Wertschätzung der Mitarbeiter	95 %
Kollegialität	95 %
Guter Führungsstil	95 %
Weiterbildungsmöglichkeiten	93 %
Gute Work-Life-Balance	90 %
Unternehmenserfolg	88 %
Hohes Maß an Eigenverantwortung	86 %
Sicherheit der Anstellung	85 %
Chancengleichheit	81 %
Attraktiver Standort	78 %
Hohes Einstiegsgehalt	73 %
Innovationskraft	72 %
Attraktive Produkte/Dienstleistungen	72 %
Corporate Social Responsibility (CSR)	69 %
Internationales Umfeld	65 %
Status & Prestige	54 %

Quelle: Eigene Darstellung. Daten aus Trendence (2012).