

## EMPLOYER BRANDING INTERNATIONAL: Markenaufbau und Mitarbeiterbindung in global tätigen Unternehmen

von Tim Riedel, Geschäftsführer interpool Personal GmbH

„Eine Ente, die wie eine Ente aussieht, aber wie ein Hund bellt: was soll das sein?“ – so lautet eine der Kernfragen, oder besser der Kernaussagen jedes Marketinglehrbuchs: Eine Marke muss in sich widerspruchsfrei sein, d.h. die einzelnen Komponenten (Produkt, Preis, Platzierung und PR) müssen zueinander passen, und sie müssen sich vor allem zuverlässig über Zeit und Raum hinweg wiedererkennen lassen.

Im Employer Branding, was ja letztlich nicht mehr und nicht weniger ist als die Übertragung gängiger Konzepte zum Markenaufbau und Marketing auf die Besonderheiten eines Arbeitgeberimages, ist dieses Postulat in gleicher Weise gültig. Es stellt aber insofern eine besondere Herausforderung dar, als sich beim Employer Branding das „Produkt“ (nämlich das Unternehmen als Arbeitgeber) in seiner ganzen Größe, Komplexität und Vielfalt bedeutend schwerer erfassen und erst recht entwickeln lässt, als etwa ein Auto oder eine Armbanduhr.

Sind Unternehmen international aktiv, wird diese Herausforderung potenziert. Zum Einen sind die Rahmendaten der internationalen Niederlassungen (Geschichte, Größe, Funktion, Bekanntheit, daraus erwachsend die Unternehmenskultur) meist komplett verschieden vom Stammhaus. Zum Anderen agieren diese in kulturell anders strukturierten Räumen, in denen sowohl das Unternehmen als Arbeitgeber als auch die potenziellen Bewerber und Mitarbeiter nach anderen Werten und Bewertungsmustern funktionieren. ***Vor diesem Hintergrund ist die Frage, ob und wie sich über verschiedene weltweite Standorte eine international stimmige Employer Branding Strategie konzipieren und umsetzen lässt, alles andere als trivial.***

Eine im Folgenden dargestellte Umfrage zu Mitarbeiterbindung und Wechselmotiven unter insgesamt 970 Kandidaten aus sechs Ländern (davon 286 gültige Rückläufe aus Deutschland, 25 aus Frankreich, 94 aus Russland, 143 aus China, 348 aus den USA sowie 74 aus Indien) gibt hier interessante Aufschlüsse zur Relevanz von Nationalkultur auf Employer Branding und Personalmarketingkonzepte.

## Karriereplanung, Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberpräferenzen im interkulturellen Vergleich

Unter dieser Überschrift hat die auf internationales Personalmanagement spezialisierte Unternehmensberatung interpool im Laufe des Jahres 2009 über 3.000 ihrer Kandidaten aus früheren Rekrutierungsprozessen angeschrieben und um Teilnahme an der gleichnamigen Umfrage gebeten. Da die Umfrage auf Englisch durchgeführt wurde und fast alle der Teilnehmenden sich zu einem früheren Zeitpunkt einmal auf eine international ausgerichtete Fach- oder Führungsposition beworben hatten, sind die Ergebnisse vor allem relevant für international ausgerichtete Führungs- und Nachwuchsführungskräfte aus den jeweiligen Ländern.

Es wurden dabei keine nennenswerten Schwankungen innerhalb der landesspezifischen Gruppen nach Alter, Geschlecht oder Art des Hochschulabschlusses festgestellt. Wichtig bei der Interpretation der Daten scheint der Zeitraum der Befragung, da sich insbesondere die Ökonomien in Europa und den USA im Jahr 2009 in einer der schlimmsten wirtschaftlichen Krisen der Nachkriegsgeschichte befanden; manche Aspekte wie „job security and stability“ sind darum vielleicht etwas übergewichtet.

Folgende Ergebnisse wurden ermittelt, wobei die Teilnehmer auf einer Skala von 1 (not important) bis 4 (very important) jeweils die Frage beantworteten: „When you look for a new company / new position, what are the most important factors for your choice?“:

Reasons for Choosing a Company	GER	FRA	IND	CHI	RUS	USA
good working atmosphere	3,66	3,64	3,72	3,6	3,62	3,73
cares for and respects its employees	3,59	3,52	3,64	3,71	3,61	3,75
responsibility and challenges	3,46	3,72	3,76	3,5	3,21	3,53
long-term business strategy	3,37	3,4	3,51	3,6	3,43	3,39
regular training and personal development	3,29	3,28	3,59	3,53	3,32	3,47
values I can share	3,22	3,28	3,38	3,52	3,03	3,44
try new things, and mistakes are allowed	3,21	3,12	3	3,08	3,14	3,21
appreciation of different cultural backgrounds and diversity	3,19	3,48	3,59	3,36	2,96	3,22
high quality products and / or services	3,15	3,44	3,39	3,38	3,06	3,36
job security and stability	3,09	2,56	3,55	3,24	3,31	3,48
international company	3,01	3,4	2,84	3,22	3,04	2,38
high salaries and benefits	2,8	3,04	3,02	3,34	3,21	3,17
high growth ambitions	2,77	3,32	3,59	3,42	3	3,16
high prestige and reputation	2,47	2,36	3,16	3,15	3,02	2,85
close to where my family / spouse lives	2,44	2,12	2,32	2,29	2,11	2,84
a big company	2,17	2,2	2,57	2,45	2,46	2,19

Die Ergebnisse zeigen ein an der farblichen Kennzeichnung gut erkennbares, vergleichsweise homogenes Bild über alle Kulturen hinweg: Wie bei der als Ausgangsbasis in der linken Spalte dargestellten „deutschen Gruppe“ spielen bei der Frage nach der „richtigen Firma“ in allen Kulturen die Kriterien 1) Arbeitsatmosphäre, 2) Respekt für die Mitarbeiter, und 3) Verantwortung und Herausforderungen eine entscheidende Rolle. Auch die „long term business strategy“ erhielt über alle Kulturen hinweg hohe Bewertungen, deutlich über „a company with high salaries and benefits“.

In einzelnen Ländern etwas variierende „Ausreißer“ waren dabei zB „high growth ambitions“ der Firma, welche vor allem in Frankreich, Indien und China als wichtig bewertet wurden. „Job security and stability“ wurde – eventuell „krisenbedingt“, s.o. – vor allem in Indien und den USA, aber auch in Russland als tendenziell wichtiger erachtet. Dahingegen wurde „a company with values I can share“ in Frankreich, Indien und Russland als vergleichsweise weniger relevant eingestuft, wenngleich mit einem Wert von über 3 natürlich immer noch als „wichtig“. Im Vergleich fast durchgängig zu vernachlässigen waren die Kriterien „a company with high prestige and reputation“, „close to my spouse / family lives“ und „a big company“, wobei das „Prestige“ in den Transformationsländern Indien, China und Russland noch deutlich höher abschnitt als in den etablierten Industrienationen.

Reasons for Choosing a Position	GER	FRA	IND	CHI	RUS	USA
where I can learn and develop further	3,67	3,68	3,82	3,81	3,77	3,66
managers who appreciate my skills and efforts	3,55	3,48	3,51	3,62	3,47	3,64
nice colleagues and with a good team spirit	3,35	3,24	3,5	3,57	3,32	3,4
good work-life-balance	3,21	3,04	3,45	3,2	3,09	3,45
where I can "make a difference"	3,2	3,64	3,55	3,27	3,09	3,53
high salary	2,92	3,12	3,16	3,25	3,27	3,09
close to decision makers and high visibility	2,92	2,88	2,97	3,04	3,06	2,55
a well established and secure position	2,82	2,56	3,46	3,15	3,1	3,29
a lot of power and influence	2,71	2,72	2,62	2,97	2,65	2,27
excellent benefits	2,59	3,04	3,05	3,22	2,93	3,31
high prestige and reputation	2,42	2,76	3,05	2,92	2,8	2,52
regular international travel	2,32	2,92	2,42	2,36	2,5	1,93

Bei den Gründen für die Wahl einer bestimmten Position zeigt sich ein kulturell noch homogeneres Bild: Positionen „where I can learn and develop further“, „with managers who appreciate my skills and efforts“, „with nice colleagues and with a good team spirit“ sind durchgängig unter den TOP 4 items. Erstaunlich hoch auf Platz vier bis sechs schneidet auch die „good work life balance“ ab, wobei hier Deutschland und die USA das höchste „ranking“ gaben.

In einzelnen Ländern heraus sticht ein wenig der Aspekt „where I can `make a difference`“, den man vor allem in Frankreich, Indien und den USA hoch bewertete, sowie „a well established and secure position“, die in den USA und Indien besonders hoch, in Frankreich besonders niedrig ins Gewicht fiel.

Kulturübergreifend spielte der Aspekt „a position with a high salary“ nirgendwo eine herausragende Rolle, sondern rangierte stets etwa im Durchschnitt der Bewertungen. Neben wiederum „prestige and reputation“ lag die Aussicht auf „regular international travel“ durchgängig am Ende der Attraktivitätsskala.

## Kulturell bedingte Unterschiede als maßgebliche Determinanten für Employer Branding Strategien?

Sind also kulturell bedingte Unterschiede letztlich doch zu vernachlässigen bei der Entwicklung und Umsetzung von Employer Branding und Mitarbeiterbindungskonzepten? Gängige kulturvergleichende Arbeiten hätten doch nahegelegt, dass zB Deutsche „job security“ (Unsicherheitsvermeidung), „values I can share“ (Wahrhaftigkeit), „responsibility and challenges (Individualismus) überdurchschnittlich hoch gewichten, „nice colleagues / good team spirit (Beziehungsorientierung), „try new things“ (Risikofreude), oder „prestige and reputation (Äußerlichkeit) dagegen niedriger. Für Chinesen hätte man kulturell argumentierend wohl vorausgesagt, dass zB „good working atmosphere (Beziehungsorientierung), „closeness to family and spouse (Familie) oder „cares for and respects its employees“ (Harmonie) deutlich höher abschneidet als etwa in den USA. Die hohe Gewichtung von „where I can learn and develop further“ (Individualismus) oder „managers who appreciate my skills and efforts“ kommt dagegen vermeintlich überraschend.

Tatsächlich decken sich viele dieser Ergebnisse – außer vielleicht die fast durchgängig nur durchschnittlichen Bewertung der finanziellen Anreize, die in der Literatur meist höher eingeschätzt werden – mit einschlägigen Länderstudien<sup>1</sup>: Die individuelle Wertschätzung und Entwicklung der Mitarbeiter, die Arbeitsatmosphäre in Unternehmen und Team sowie ein Gefühl der „Relevanz“ für das Gesamtunternehmen seitens der dort arbeitenden Individuen erweisen sich kulturübergreifend als prioritär für die Wahl eines, und vor allem für die Bindung an ein Unternehmen. Grundlegende Theorien zur Motivationsforschung wie zB die Bedürfnispyramide nach Maslow<sup>2</sup> oder die Unterteilung soziogener Motive in Anschlussmotive, Machtmotive und Leistungsmotive nach Felsler bestätigen sich hier als universell und kulturübergreifend relevant.

Dennoch dürfen diese Ergebnisse nicht zu dem Schluss führen, dass kulturelle Unterschiede bei Employer Branding und Mitarbeiterbindungsstrategien zu vernachlässigen sind. Zum Einen dürften die dann doch vorhandenen einzelnen Unterschiede in dieser Studie (zB bzgl. „values I can share“ oder “where I can “make a difference”) durchaus auf kulturelle bedingte Präferenzen zurückzuführen sein. Zum Anderen ist die Art, wie diese einzelnen Werte kulturspezifisch gelebt und ausgedrückt werden, als auch erst recht die Symbolik, mit der man für sie werben kann, kulturell höchst unterschiedlich ausgeprägt.

So bedeutet die Bildung und Förderung eines guten Teams zum Beispiel in Deutschland oder den USA etwas ganz anderes als in China oder Russland, wo man sehr viel ganzheitlicher, beziehungsorientierter und auch außerhalb der Arbeitszeit „füreinander da“ sein sollte. Auch die Wertschätzung individueller Leistungen wird kulturell geprägt in Deutschland vollkommen anders ausgedrückt als in den USA, und unter einem Ort „where I can try new things and mistakes are allowed“ dürfte sich sowohl in Bezug auf die sich hier sehr unterschiedlich ausdrückende Hierarchie, als auch in Bezug auf den Umgang mit Fehlern ein Chinese, ein Franzose oder ein US-Amerikaner etwas jeweils sehr Anderes vorstellen.

***Letztlich folgt aus der oben skizzierten Studie aber, dass eine weltweit und über verschiedene internationale Standorte hinweg stimmige Employer Branding Strategie an der Unterschiedlichkeit kulturell geprägter Bewertungsmuster nicht scheitern muss.*** Ein Unternehmen, das einen spezifischen Umgang mit seinen Mitarbeitern, eine bestimmte Markt- und Produktphilosophie, eine besondere Historie oder Teamatmosphäre in seiner Employer Branding Strategie in den Vordergrund stellen möchte, kann dies in einer weltweiten Kampagne tun, ohne dass dies zB in Deutschland zwar attraktiv wirkt, in China oder Frankreich dagegen nicht. Die wesentlichen kulturell bedingten Unterschiede liegen dann aber in der Art, wie diese Unternehmenspersönlichkeit sich in den Alltag der Mitarbeiter übersetzt, und wie sie sich jeweils national kulturadäquat auf dem Arbeitsmarkt unter Marketinggesichtspunkten präsentiert.

## Internationales Employer Branding als Funktion von Raum, Strategie und Prozess

Damit ist die Frage nach dem „ob“ und „wie“ einer international stimmigen Employer Branding Strategie aber noch nicht abschließend beantwortet. Selbst wenn die grundsätzlichen Bewertungen einer Arbeitgebermarke im Kern kulturübergreifend ähnlich

---

<sup>1</sup> Vgl. zB Ulrike Tagscherer (1999): „Mobilität und Karriere in der VR China - chinesische Führungskräfte im Transformationsprozess“, Liu, Zhiqiang; Zhang, Jianlin; Liao, Jiaoqiao (2005): The Analysis of Key Influence Factors on Turnover Intention of Staff Based on GM“, .die „Mercer ‘What`s working` Analysen in 16 Ländern im Jahr 2008, oder Anja vom Hofe (2005): „Strategien und Massnahmen für ein erfolgreiches Management der Mitarbeiterbindung“

<sup>2</sup> Nach Maslow ist die Bedürfnisstruktur der Menschen in einer aufsteigenden Pyramide darstellbar (beginnend mit physiologische Bedürfnissen über Sicherheit, soziale Bedürfnisse, Individualbedürfnisse bis zu Selbstverwirklichung) wonach die jeweils untere Ebene befriedigt sein muss, bevor die höheren Bedürfnisse erst zu Handlungsanreizen führt.

sind bleibt das Dilemma, dass sich unterschiedliche Standorte eines Unternehmens oft aufgrund ihrer unterschiedlichen Historie, Größe, Funktion, Bekanntheit, Popularität etc. untereinander in ihrer Unternehmenskultur stark unterscheiden.

Stellt man diese unterschiedlichen internationalen Standorte im Employer Branding nun alle so dar wie sie sind, bekommt man am Ende als Gesamtunternehmen kein konsistentes Markenbild – man landet bei der oben beschriebenen Ente, die mal bellt, mal quakt und mal quiekt wie ein Schwein. Gibt man ihnen aber allen ein übergreifend ähnliches Image, muss man die Unternehmenspersönlichkeit entweder bei allen bis zur Beliebigkeit verwässern, oder man schafft in der Außendarstellung der lokalen Niederlassungen ein Bild, das sich dann im konkreten Aufeinandertreffen zwischen Bewerber oder Mitarbeiter und Arbeitgeber als nicht konsistent, nicht authentisch und dadurch enttäuschend erweist.

Dieses Dilemma lässt sich aber auflösen, wenn man Employer Branding als eine Funktion von (Marken-)Raum, (Internationalisierungs-)Strategie und (Markenbildungs-)Prozess begreift.

- I. Trotz aller Globalisierung agieren die meisten Unternehmen in ihren Personalfunktionen – sieht man von vereinzelt TOP – Führungskräften oder Spezialisten ab - noch auf weitgehend isoliert voneinander funktionierenden nationalen Arbeitsmärkten. In dem Maße, wie der Referenzrahmen für einen Mitarbeiter oder einen Bewerber aber ohnehin ganz überwiegend nur die jeweils nationale Vertretung eines Unternehmens ist, ist es für den Markenaufbau bis zu einem gewissen Grad auch unschädlich, wenn sich die internationalen Standorte des Unternehmens als Arbeitgeber unterschiedlich definieren und präsentieren.

Während sich ein großes Traditionsunternehmen in Deutschland also zB stark auf seine Tradition, sein Prestige und seine Zuverlässigkeit berufen kann, kann es sich etwa in Korea durchaus als technologisch führender und flexibler Nischenanbieter mit einer Start-Up Kultur präsentieren, ohne dass dies per se der einen oder anderen Arbeitgebermarke schadet.

- II. Zudem hängt die Frage, wie sehr sich verschiedene internationale Standorte in ihrem jeweiligen „Markenkern“ voneinander unterscheiden, stark von der gewählten „kulturellen Internationalisierungsstrategie“ ab. Wird eine „ethnozentrisch“ geprägte Internationalisierungsstrategie gewählt, fällt dem Stammhaus eine kulturell prägende Führungsfunktion zu, an der sich die internationalen Standorte in ihrem Employer Branding zu orientieren haben. Verfolgt man dagegen eine „globale“ Internationalisierungsstrategie, bei der sich Stammhaus und Standorte wechselseitig hin zu einer weltweiten, supranationalen Unternehmenskultur entwickeln, kommt einer gemeinsamen und global stimmigen Arbeitgebermarke größere Bedeutung zu. Ist aber eine „dezentrale“ Internationalisierung das Leitbild, ist die Möglichkeit jeweils voneinander abweichender Arbeitgebermarken immanent, ja dies kann sogar als Bestandteil der weltweiten Arbeitgebermarke positiv prägend in die jeweiligen Kampagnen integriert werden.

- III. Nicht zuletzt ist Employer Branding immer als mehr zu begreifen als nur eine Festschreibung und Außendarstellung eines vermeintlichen Status Quo. Der besondere Mehrwert eines ganzheitlichen Employer Brandings liegt in der Rückwirkung der Kampagnen in das Unternehmen hinein: Ein bestimmter Markenkern wird zu Beginn der Kampagne in Workshops und Analysen ermittelt, medial aufbereitet, und bewirkt dann durch die pointierte Verbreitung nach außen selber wieder eine Verstärkung eben dieses Markenkerns nach innen. Dies geschieht zum Einen durch die identitätsbildende Kraft sowohl der initiierten Workshops als auch der daraus folgenden Marketingaktivitäten. Zum Anderen aber kommen aufgrund der neu herausgearbeiteten Arbeitgebermarke natürlich vor allem die Mitarbeiter neu in das Unternehmen, die sich positiv damit identifizieren und

harmonieren, so dass sich das Unternehmen mit jedem neuen Mitarbeiter selber ein kleines Stück weiter auf seinen eigenen Markenkern hin entwickelt.

Eine internationale Employer Branding Kampagne besitzt also bis zu einem gewissen Grad die Kraft, verschiedene Standorte trotz ihrer jeweils ganz unterschiedlichen Unternehmenshistorien und –kulturen auch zu formen hin zu einer international stimmigen Arbeitgebermarke; Employer Branding als positive „Self Fulfilling Prophecy“ sozusagen.

## Nächste Schritte

Eine international stimmige Employer Branding Kampagne ist also möglich, und sie ist unter Umständen auch nötig. Je enger die einzelnen Landesgesellschaften eines Unternehmens zusammenwachsen, je intensiver sich durch internationale Projektgruppen und gegenseitige Entsendungsprozesse die Zusammenarbeit gestaltet, je mehr weltweite Arbeitsmärkte den Referenzrahmen für die Gewinnung neuer Talente und Führungskräfte bilden, desto stärker wächst der Bedarf, eine global stimmige (Konzern-)Arbeitgebermarke aufzubauen.

Aus den oben skizzierten Analysen heraus lassen sich hierfür ein paar wichtige Orientierungspunkte ableiten:

1. Welche Rolle soll dem Stammhaus, welche Rolle soll den (welchen?) Landesgesellschaften für die Entwicklung des weltweiten „Markenkerns“ als Arbeitgeber zukommen? Hieraus ergeben sich dann Schlussfolgerungen für den Prozess der Ausarbeitung einer weltweit stimmigen „Employer Value Proposition (EVP)“. In jedem Fall dürfte eine ausschließlich im Stammhaus entwickelte Employer Branding Strategie – selbst wenn man einen stark „ethnozentrischen“ Internationalisierungsansatz verfolgt – sowohl in ihrer Qualität als auch in ihrer Akzeptanz an den Auslandsstandorten weniger erfolgreich sein als mit einer gewissen Einbindung auch der nicht-deutschen Niederlassungen.
2. In den Workshops zur Entwicklung der EVP ist bei der Einbindung der internationalen Standorte auf kulturadäquate Prozesse und Interpretationen der Ergebnisse zu achten. Nicht in allen Ländern wird in offenen Workshops auch „offen“ über das eigene Unternehmen gesprochen, erst recht nicht wenn diese hierarchieübergreifend organisiert sind. Und wie oben skizziert sind die Vorstellungen dessen, was ein gutes Team, gute Führung oder gute persönliche Entwicklung auszeichnet sehr unterschiedlich, so dass bestimmte Merkmale und Beobachtungen („Woran merke ich, dass...“) sehr vorsichtig und kulturell sensibel in standortübergreifende gemeinsame Stärken und Eigenschaften des Unternehmens „übersetzt“ werden müssen.
3. Ist der Kern der globalen Arbeitgebermarke erfasst, sind sowohl die mediale Darstellung in Bild, Text und Form, die eigentliche Marketingstrategie der Verbreitung der Marke, und auch die Prioritätensetzung innerhalb des Markenkerns individuell und von Land zu Land neu zu definieren. Hier spielen dann sowohl die Spezifika in Unternehmenskultur und Historie der Landesgesellschaft als auch die unterschiedlichen Beobachtungs- und Bewertungsmuster der betroffenen Nationalkulturen eine entscheidende Rolle.

Natürlich erfordert auch die standortspezifische Übersetzung der weltweiten „Employer Brand“ in einzelne Kampagnen eine Rückbindung und auch eine Umrahmung durch das Gesamtunternehmen in Bezug auf Design, Texte oder die gewählten Werbeträger. Doch letztlich gilt, dass „der Köder dem Fisch schmecken muss, und nicht dem Angler.“ Im Sinne eines international tätigen Unternehmens hilft es dabei, dass augenscheinlich die gleichen Köder überall schmecken, auch wenn sie kulturbedingt jeweils etwas anders aussehen, und auch wenn die Fische nicht immer die gleichen Gewässer bevorzugen wie daheim.