

## Auf dem internationalen Parkett die Nase vorn

Europa wächst politisch nur zögerlich zusammen. Die Bologna-Reform hat jedoch in der Hochschullandschaft bereits einiges an Einheitlichkeit geschaffen. So liegt es nicht fern, auch zu einer internationalen Ansprache der Hochschulabsolventen überzugehen. Das Absolventenbarometer „Europe's 500“ mit den Editionen Business und Engineering zeigt unter anderem, welche Arbeitgebermarken in Europa am beliebtesten sind.



Es fällt auf, dass Arbeitgeber sehr unterschiedlich auf dem internationalen Parkett agieren. Einstellungen, Präferenzen und Karrierepläne europäischer Studierender werden hochauflösend durch die Europa-Edition des Absolventenbarometers, Europe's 500, dargestellt. Die Mammut-Untersuchung bildet repräsentativ ab, was europäische Studierende bewegt. Immerhin gaben über 196.000 examensnahe Teilnehmer in 22 Ländern ihre Stimme ab und haben damit das Wissen bezüglich europäischer Arbeitgebermarken deutlich erweitert. Was sagt uns nun die europäische Gemeinschaft der Hochschulabsolventen? Wie wählen sie Arbeitgeber aus? Warum schaffen einige Unternehmen eine gute internationale Positionierung, andere jedoch nicht, obwohl sie in ihrem Heimatland vielleicht die Nummer eins sind? Was bedeutet eine Platzierung unter den „Europe's 500“, also unter den erfolgreichsten paneuropäischen Arbeitgebermarken?

### PwC und Google haben die Nase vorn

Einig sind sich Europas Studierende, wenn sie nach den für sie attraktivsten Arbeitgebern gefragt werden: Im Bereich Business ist der Wirtschaftsprüfer PwC Favorit, gefolgt von L'Oréal sowie Ernst & Young auf dem zweiten und dritten Platz. Im Bereich Engineering führt Google das Ranking an, vor Microsoft und Apple. Die hier genannten Arbeitgebermarken operieren in vielen Län-

dern und sind international bereits angekommen. Sie können ihre Präsenz auf vielen Märkten für sich nutzen. Bei Marken wie L'Oréal und Apple spielen die omnipräsenten Produkte beziehungsweise deren massives Produktmarketing dem Erfolg maßgeblich zu.

Warum werden einige Marken international erfolgreich und andere nicht? Ein wichtiger Faktor zur Messung des internationalen Wertes einer Marke ist natürlich die Anzahl der Märkte, in denen sie etabliert ist. Betrachtet man die nationalen Top-Arbeitgeber-Rankings, fällt auf, dass es etwa Coca Cola in jedem Land gelingt, in die Top 40 der beliebtesten Arbeitgeber angehender BWLer zu gelangen. Zum Vergleich: LVMH, die Nummer eins unter französischen Business-Absolventen ist lediglich in 18 von 22 gemessenen Ländern eine nennenswerte Arbeitgebermarke. Marks & Spencer, in UK natürlich jedem Absolventen ein Begriff, ist gesamteuropäisch beziehungsweise außerhalb des Vereinigten Königreichs als Arbeitgebermarke bedeutungslos.

Eine Präsenz in möglichst vielen Ländern ist also eine Grundvoraussetzung für die Existenz in den hohen Rängen von „Europe's 500“. Ob dies auch für die jeweilige Unternehmensstrategie ein wichtiges Ziel darstellt, hängt natürlich vom Einzelfall ab. Jeder Arbeitgeber muss für sich festlegen, ob es in seinem Fall erstrebenswert ist, europaweit bekannt und beliebt zu sein.

Die Möglichkeiten der Einflussnahme von Personalern auf ihre Arbeitgebermarke sind – relativ zu der sonstigen Kommunikation, welche die Zielgruppe im Zusammenhang mit dem Unternehmen hat – natürlich begrenzt, nicht zuletzt durch schmale Budgets gerade in der momentanen Situation. Selbstverständlich kann gutes Personalmarketing gerade in Krisenzeiten nicht komplett den negativen Einfluss von Entlassungen, Skandalen oder Umstrukturierungen kompensieren. Und gerade diese Punkte merken sich Absolventen lange. Auch gegen das Phänomen der negativen Assoziationen im Zusammenhang mit Unternehmens- oder Produktmarken ist niemand gefeit: Es gibt keine Garantie für eine Korrelation zwischen hohem Bekanntheitsgrad und hoher Attraktivität.

Und dennoch kann ein Unternehmen viel bewegen: KPMG etwa ist in Deutschland an sehr vielen Hochschulen aktiv, genau wie in Frankreich oder UK. Diese Präsenz schlägt sich direkt in der nationalen sowie der europäischen Arbeitgeberbekanntheit und -attraktivität nieder. Würde man diese Präsenzbemühungen auf eine Arbeitgebermarke mit geringerer Attraktivität anwenden, stiege sie sicher in der Gunst der Studenten. Auf diese Weise könnte man den „Sleeping Beauties“ unter den Arbeitgebern, die noch gerade so in den Top 100 vertreten sind, zu deutlich stärkerer Attraktivität verhelfen. Hier liegt also die oft leider nur theo-

## Europe's Top 500

Info

Über 196 000 examensnahe Studierende in 22 Ländern an 779 Universitäten nahmen am diesjährigen Graduate Barometer teil. Neben dem Kommunikationsverhalten, den Zukunftsplänen oder den Faktoren der Arbeitgeberwahl angehender Akademiker gibt die Studie in den Editionen Business und Engineering vor allem Aufschluss darüber, wie verschiedene Arbeitgeber national sowie im europäischen Vergleich von Studierenden wahrgenommen werden.

retische Möglichkeit, durch HR-Strategie einiges zu ändern.

### Andere Länder, andere Sitten

Es gibt wichtige Lektionen, die Praktiker aus der internationalen Betrachtung ihrer Marke ziehen können. Eine elementare ist die, dass ein sensibles Eingehen auf die generelle Unternehmensstruktur, die Strategie und die jeweiligen nationalen Märkte erfolgsweisend ist. Wie bewertet man einen vielleicht neu erschlossenen Markt? In den meisten Fällen gehen Unternehmen implizit von ihrer Zentrale und so von ihrem Kernland aus. Sie wissen bereits, wie dort Employer Branding und Personalmarketing funktionieren und versuchen, genau dieses Konzept auch in ausländische Märkte zu drücken. Oft mit mäßigem Erfolg. Multikulturalität,

verschiedene Bildungs- und Ausbildungssysteme sowie geänderte politische und wirtschaftliche Bedingungen führen oft zu schlimmen Fehlern beim Vordringen in fremde Arbeitsmärkte. Erst eine intensive Analyse verdeutlicht, wie nötig ein unterschiedliches Vorgehen in verschiedenen Ländern ist.

Ein Beispiel: Die Verantwortlichen von Philips könnten (rein hypothetisch) denken, dass die Position ihrer Employer Brand in Deutschland vergleichsweise schwach ist, wenn sie diese mit der Performance in den Niederlanden, vergleichen. Hierbei muss jedoch bedacht werden, dass das Gefüge in den nationalen Märkten so unterschiedlich ist, dass der einfache Vergleich von Rangpositionen zu kurz greift. Konkret: Daheim in den Niederlanden kommen dem Konzern keine Automobilhersteller wie in Deutschland und kein Luxus-Produzent wie in Italien in die Quere.

Personalmarketingziele müssen deswegen – unter einer Dachstrategie – individuell definiert werden. Häufig sind internationale Employer Branding-Ansätze verbunden mit einem Konflikt zwischen der zentralen Steuerung im Heimatland und der lokalen Effizienz in den jeweils nationalen Märkten. In diesem Prozess ist der Einsatz valider Daten für eine langfristige und erfolgversprechende Ausrichtung der Employer Branding-Strategie essentiell, um die notwendigen, sich teilweise widerstrebenden Kräfte zu verei-

nen. Man muss also das Gesamtumfeld betrachten, bevor man Aussagen über eine Arbeitgebermarke in verschiedenen nationalen Kontexten fällt. Externe Faktoren, wie die jeweilige Marktzusammensetzung entscheiden im In- und Ausland über „Brand“ oder „No Brand“. Eine Marke hat verschiedene nationale Facetten, die berücksichtigt werden müssen – gerade das macht sie aus und bei Studierenden erfolgreich.

### Analyse der Medianutzung zählt sich aus

Arbeitgeberattraktivität steht und fällt mit der Kommunikation, also Medien. Gerade diese weisen jedoch in nationalen Märkten strukturelle Unterschiede auf. Hier macht Internationalität lediglich bei den generellen Prozessen, nicht bei der konkreten operativen Umsetzung von Maßnahmen Sinn. Essentiell ist die Durchführung eines umfassenden Media-Ratings bevor große Summen in die Personalkommunikation in fremden Märkten investiert werden. Mithilfe der europaweiten Datenerhebung gelingt es zum ersten Mal, nationale Unterschiede und die dynamische Entwicklung internationaler Medien zu ermitteln – eine Art Topografie des europaweiten Mediennutzungsverhaltens von Absolventen. Besonders spannend sind hier die jungen und sehr dynamischen sozialen Medien: So nutzen über 80 Prozent

## Die 100 beliebtesten Arbeitgeber in Europa – Business Edition

Abbildung

2009 Rang   Unternehmen	2009 %		
1 PricewaterhouseCoopers	7,5%	35 Allianz	1,8%
2 L'Oréal	6,7%	35 Lufthansa Aviation Group	1,8%
3 Ernst & Young	6,6%	38 Morgan Stanley	1,7%
4 Apple	5,6%	39 European Commission	1,6%
5 Deloitte	5,4%	39 Vodafone	1,6%
6 Google	5,3%	41 Banca d'Italia	1,4%
7 KPMG	5,0%	41 Intesa Sanpaolo	1,4%
8 Coca-Cola	3,9%	43 ABN Amro	1,3%
8 Microsoft	3,9%	43 Narodowy Bank Polski	1,3%
10 LVMH	3,8%	43 Inditex	1,3%
11 Procter & Gamble	3,7%	43 Orange	1,3%
12 BMW Group	3,5%	43 UniCredit Group	1,3%
13 McKinsey & Company	3,0%	48 Siemens	1,2%
14 Nestlé	2,8%	48 Shell	1,2%
14 Accenture	2,8%	48 Santander Group	1,2%
16 HSBC	2,7%	48 Barclays	1,2%
16 Unilever	2,7%	48 la Caixa	1,2%
18 European Central Bank	2,6%	48 Caggemini	1,2%
18 adidas	2,6%	54 Ferrero	1,1%
18 IKEA	2,6%	54 PPR	1,1%
21 British Airways	2,4%	54 Hewlett-Packard	1,1%
21 IBM	2,4%	57 Bank of England	1,0%
21 Nokia	2,4%	57 Toyota	1,0%
21 BCG The Boston Consulting Group	2,4%	57 Heineken International	1,0%
21 ING Group	2,4%	57 SAP	1,0%
26 Volkswagen Group	2,3%	57 Credit Suisse	1,0%
27 Porsche	2,2%	57 TVN	1,0%
27 Goldman Sachs	2,2%	57 EADS	1,0%
27 Deutsche Bank	2,2%	64 AXA	0,9%
30 JPMorgan Chase	2,1%	64 Philips	0,9%
30 Sony	2,1%	64 PKO BP	0,9%
32 Air France Group	2,0%	64 Hilton	0,9%
33 Société Générale	1,9%	64 Fiat Group Automobiles	0,9%
33 BNP Paribas	1,9%	64 Royal Bank of Scotland	0,9%
35 Danone	1,8%	64 Johnson & Johnson	0,9%
		64 Veolia Environnement	0,9%
		64 Kraft Foods	0,9%
		73 Banca Monte dei Paschi di Siena SPA	0,8%
		73 Daimler	0,8%
		73 BBC	0,8%
		73 ACCOR	0,8%
		73 Bosch	0,8%
		73 Philip Morris International	0,8%
		73 Merrill Lynch	0,8%
		73 Citi	0,8%
		73 Bank Zachodni WBK	0,8%
		73 Canal+	0,8%
		83 BBVA Group	0,7%
		83 UBS	0,7%
		83 Bank Pekao	0,7%
		83 Carrefour Group	0,7%
		83 Mars	0,7%
		83 Bain & Company	0,7%
		83 Nike	0,7%
		83 AUDI AG	0,7%
		83 GlaxoSmithKline	0,7%
		92 The Secret Intelligence Service	0,6%
		92 Total	0,6%
		92 Millennium bank	0,6%
		92 Ford Motor Company	0,6%
		92 General Electric	0,6%
		92 DHL	0,6%
		92 BNL	0,6%
		92 Poeste Italiane S.p.A.	0,6%
		92 Publicis Groupe	0,6%
		92 Lotos	0,6%
		92 Rabobank	0,6%
		92 LOT	0,6%

Quelle: trendence Graduate Barometer 2009, trendence Institut, 2009

der Studierenden digitale Plattformen, jedoch existieren signifikante nationale Unterschiede: In Frankreich geben 90 Prozent der Befragten an, regelmäßig bei „Facebook“ unterwegs zu sein. In Spanien ist die unter deutschen Studierenden extrem beliebte Plattform „Xing“ noch nahezu unbekannt.

### Fokus auf das Heimatland

Sicher ist, dass sich alle Entscheider auf dem internationalen Parkett des Employer Brandings wirklich und nachhaltig von einem heimatlandzentrierten Denken verabschieden müssen. Nur in Ausnahmefällen wird es einer

Arbeitgebermarke gelingen, im Ausland genau wie im Inland wahrgenommen zu werden. Faktoren wie das jeweilige Marktumfeld gilt es zu berücksichtigen. Empirische Marktanalysen zeigen hier Lücken und Chance auf. Genauso ist zu akzeptieren, dass die verschiedenen Facetten einer Arbeitgebermarke – in gewissem Rahmen – erlaubt und durchaus erwünscht sind, wenn sie dazu führen, dass gutes Employer Branding international erfolgreich betrieben werden kann.

Wer auch in Zukunft erfolgreich rekrutieren möchte, kommt um internationales Employer Branding nicht herum – ob die Bologna-Reformen nun begrüßt werden oder nicht. Fakt ist: Viele Unternehmen streben nach einer internationalen Employer Brand und sollten die Chance nicht an sich vorbeiziehen lassen, diese aktiv zu prägen und zu pflegen. Für den Eintritt in einen unbekanntem Markt benö-

tigt man hierfür verlässliche Daten, um böse Überraschungen zu vermeiden.

Hochschulabsolventen denken offenbar immer internationaler – und kein Anbieter kann sich den veränderten Bedingungen innerhalb seiner Kundschaft dauerhaft verschließen, ohne seine Position einzubüßen.



Autor  
**Oliver Viel,**  
Leiter Bereich Customer Relations, trendence Institut, Berlin,  
oliver.viel@trendence.com



Autorin  
**Gesa Bartels,**  
PR & Marketing Manager, trendence Institut, Berlin,  
gesa.bartels@trendence.com

### Personalwirtschaft Online

Die komplette Übersicht der Europe's 500 finden Sie exklusiv unter „Aktuell/Themen“ auf [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de).