

# Employer Branding im Banking

**Von Frank A. Künneke, Geschäftsführer, attentus Gesellschaft für Marketing und Kommunikation** – Der sich abzeichnende Arbeitskräftemangel ist längst kein prognostisches Schreckensszenario mehr, sondern Realität in Sparkassen und Banken. Laut der Studie „Future Workforce 2030“ von Protiviti und Robert Half rechnen 42,1 Prozent der Führungskräfte damit, dass bis 2030 rund zehn Prozent der Stellen unbesetzt bleiben. Einige prognostizieren sogar über 20 Prozent. Der Wettbewerb um qualifiziertes Personal nimmt spürbar zu, während der demografische Wandel und der bevorstehende Renteneintritt der Babyboomer die Lücken weiter vergrößern, insbesondere bei der Besetzung hochqualifizierter Positionen und im Ausbildungsbereich. Die Antwort darauf ist keine kurzfristige Recruitingkampagne. Es gilt, sich als glaubwürdige Arbeitgebermarke mit starker Unternehmenskultur zu positionieren. Wer heute Talente gewinnen will, muss sie auch binden können. Employer Branding wird damit zur strategischen Kernaufgabe für Finanzinstitute.

## Identität statt Image

Eine starke Arbeitgebermarke speist sich nicht aus Marketingbotschaften, sie wächst aus dem Inneren eines Unternehmens. Die zentralen Fragen sind: Wofür steht das Haus? Welches Miteinander wird gelebt? Worin besteht die Attraktivität für Mitarbeiter? Wie positioniert es sich zu Themen wie Nachhaltigkeit, Diversität oder digitaler Transformation? Und wodurch hebt sich das eigene Haus von branchenfremden, aber auch von Instituten der gleichen Gruppe ab?

Nur wer diese Fragen ehrlich beantwortet, kann ein glaubwürdiges Profil entwickeln. Dabei ist Differenzierung entscheidend. Zwischen Großbanken, Privatbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken bestehen nicht nur strukturelle Unterschiede, ebenso kulturelle Prägungen und organisationale Selbstverständnisse variieren erheblich. Bietet das Haus die Stabilität einer öffentlich-rechtlichen Institution, die Dynamik einer Großbank oder den dis-

kreten Charme einer Privatbank? Eine starke Arbeitgebermarke zeichnet sich dadurch aus, dass sie authentisch und konsistent ist und sich deutlich vom Wettbewerb abgrenzt. Sie spricht nicht alle an, sondern genau die Richtigen.

Auch scheinbar kleine Faktoren machen den Unterschied: Traditionelle Rahmenbedingungen, Kleidungs-codes oder Vergütungsmodelle können zur Ablehnung beitragen – oder eben genau die Zielgruppe ansprechen, die sich darin wiederfindet. Gleiches gilt für eine Duz-Kultur: Sie kann ein Ausdruck von Nähe und Modernität sein, aber ebenso aufgesetzt oder unangemessen erscheinen, wenn sie nicht in die Praxis passt. Wer flexible Arbeitsmodelle, Weiterbildungen oder Benefits wie Fitnesszuschüsse bietet, sollte das konsequent als Teil des Gesamtangebots kommunizieren.

## Drei Botschaften mit Erfolgsfaktoren

Wer Mitarbeiter gewinnen will, muss sie in ihrer Lebensrealität erreichen – mit der richtigen Sprache, in passenden Formaten und auf Kanälen, die sie tatsächlich nutzen. Drei strategische Handlungsfelder sind hierbei zentral. Erstens: authentisch sein. Employer Branding darf weder aufgesetzt noch beliebig wirken. Was nach außen kommuniziert wird, muss mit dem tatsächlichen Alltag übereinstimmen.

Zweitens: zuhören und Mitarbeiter einbeziehen. Die überzeugendsten Markenbotschafter sitzen im eigenen Haus. Gerade langjährige Beschäftigte wissen, was das Institut auszeichnet, was funktioniert und was verbessert werden sollte. Wer ihnen zuhört, gewinnt Perspektiven, die Substanz haben, und Inhalte, die Employer Branding mit echtem Leben füllen.

Drittens: Zielgruppen individuell erreichen. Auszubildende, Fachkräfte und Führungspersönlichkeiten haben unterschiedliche Erwartungen, Kanäle und Lebenswirklichkeiten. Wer alle gleich behandelt, läuft Gefahr, niemanden wirklich zu erreichen. Resonanz entsteht durch klare Profile, relevante In-

halte und Kanäle sowie praxisnahe Einblicke.

## Generation Z begeistern und binden

Die junge Generation sucht mehr als einen Job. Was das konkret bedeutet, unterscheidet sich stark. Denn ihre Vielfalt stellt klassische Recruiting-Strategien auf die Probe. Wer als Bank oder Sparkasse im Wettbewerb um die besten Nachwuchskräfte bestehen will, muss auf frühzeitige und kontinuierliche Kontaktpunkte setzen: Präsenz auf Ausbildungsmessen, Social-Media-Konzepte mit hoher Interaktivität und ein transparenter Bewerbungsprozess, der Wertschätzung kommuniziert. Formate wie Azubi-Takeover oder Mentoringprogramme sowie duale Studiengänge, Weiterbildungswege und garantierte Übernahmen stärken bereits im Vorfeld die Bindung.

Die Arbeitgebermarke muss dort präsent sein, wo sich junge Zielgruppen täglich bewegen – in sozialen Medien, aber auch in der Außenwerbung, im Rahmen von Veranstaltungen oder in Schulen. Dabei überzeugen nicht perfekt inszenierte Imagefilme. Es sind die echten Geschichten wie Azubi-Testimonials, Takeover-Formate oder interaktive Bewerbungstools, die das eigene Profil greifbar und nahbar machen. Auch der Bewerbungsprozess selbst ist Teil des Erlebnisses. Wer einfache Abläufe, persönliche Begleitung und transparente Erwartungen bietet, senkt Einstiegshürden und signalisiert Wertschätzung. Viele Arbeitgeber meinen jedoch, eine zwanghaft originelle oder lustige Ansprache sei der Schlüssel zum Erfolg. Es sind jedoch oft die ehrlichen und unaufgeregten Werbemaßnahmen, die bei der richtigen Zielgruppe auf Resonanz stoßen.

## Fachkräfte gewinnen und fördern

Für qualifizierte Fachkräfte zählt weniger die Außenwirkung als die erlebte Realität im Arbeitsalltag: Wie transparent und effizient sind Prozesse? Wie werden Entscheidungen getroffen und kommuniziert? Welche technologische Infrastruktur steht zur Verfügung – und wie konsequent wird sie weiterentwickelt? Vor allem aber: Welche Haltung zeigt die Führungsebene gegenüber

Veränderung, Eigenverantwortung und Innovationsbereitschaft?

Glaubwürdigkeit entsteht hier über gezielte Erfahrungsräume. Formate wie authentische Mitarbeiterberichte, digitale Einblicke in Onboarding-Prozesse, konkrete Informationen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, individuelle Entwicklungspfade oder gelebte Feedbackkultur schaffen Vertrauen und Orientierung. Zudem spielen strukturelle Faktoren eine zentrale Rolle: Flexible Arbeitszeitmodelle, eine hohe Priorität für Weiterbildung und lebenslanges Lernen sowie die Offenheit für interdisziplinäre Karrierepfade oder temporäre Rollenwechsel. Solche Aspekte geben qualifizierten Fachkräften nicht nur einen Eindruck vom Arbeitsumfeld, sie signalisieren zugleich, ob das Institut in der Lage ist, individuelle Potenziale zu erkennen und langfristig zu fördern. Gerade im Wettbewerb um erfahrene Fachkräfte sind solche Faktoren oftmals aus-

schlaggebend bei der beruflichen Entscheidung.

### Leadership-Kultur und Perspektiven bieten

Führungskräfte lassen sich nicht pauschal über klassische Recruiting-Kanäle gewinnen. Sie erwarten individuelle Ansprache, strategische Perspektive und ein Umfeld, das unternehmerisches Denken erlaubt und einfordert. Employer Branding für diese Zielgruppe heißt: Substanz zeigen. Führungsleitbilder, Einblicke in die strategische Agenda oder Vorstandsaussagen machen Haltung sichtbar. Formate wie Executive-Interviews, Business-Lunches oder Gastbeiträge in Fachmedien fördern zusätzlich den Dialog und die Sichtbarkeit. Zugleich ist der Zugang zu dieser Zielgruppe ein anderer als bei klassischen Recruiting-Maßnahmen. Führungskräfte reagieren eher selten auf Stellenanzeigen. Viel häufiger wer-

den sie über Netzwerke, persönliche Empfehlungen oder gezielte Direktansprache durch Headhunter aufmerksam. Umso wichtiger ist es, als Arbeitgeber dort mit einem glaubwürdigen Profil präsent zu sein, wo Austausch auf Augenhöhe stattfindet – auf Konferenzen, in Branchenclustern oder in digitalen Leadership Communities.

Eine wirksame Arbeitgebermarke wirkt nach innen und außen zugleich: intern als identitätsstiftendes Element für Mitarbeiter, extern als Differenzierungsmerkmal im Markt. Gerade in einem von Transformation geprägten Sektor wie dem Finanzwesen entwickelt sich Employer Branding zum zentralen Hebel, um Talente zu gewinnen und dauerhaft zu binden. Entscheidend ist, dass es nicht als Reaktion auf den Fachkräftemangel verstanden wird, sondern als proaktives Gestaltungsinstrument für die Zukunftsfähigkeit des Instituts. Die Verantwortung hierfür ist Führungsaufgabe.



**bm**  
bank und markt  
DIE DIGITALE BANK

#### Verlag und Redaktion

Verlag Fritz Knapp GmbH  
Gerbermühlstraße 9,  
60594 Frankfurt am Main,  
Postfach 700362,  
60553 Frankfurt am Main  
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-0  
Telefax + 49 (0) 69/7 07 84 00

Internet: [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de)  
E-Mail: [red.bum@kreditwesen.de](mailto:red.bum@kreditwesen.de)

**Chefredaktion:** Philipp Otto (P.O.),  
Swantje Benkelberg (sb)

**Redaktion:** Carsten Englert (ce), Dr. Axel Prümm (ap), freier Mitarbeiter, Berater der Chefredaktion  
**Redaktionsassistentz und Lektorat:**  
Volker Schmidt

**Satz und Layout:**  
Jens Altstadt, Mike Moleri

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

**Manuskripte:** Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de).

**Verlagsleitung:** Philipp Otto

**Anzeigenverkauf:** Philipp Otto,  
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-35

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 54 vom 1.1.2025.

**Erscheinungsweise:** Am 15. jeden Monats.

**Bezugsbedingungen:** Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 616,01 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: ½jährlich 320,04 Euro. Ausland: jährlich 646,61 Euro. Preis des Einzelheftes 30,00 Euro (zzgl. Versandkosten). **Verbundabonnement** mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich 1.153,56 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: ½jährlich 610,04 Euro. Ausland: jährlich 1.257,96 Euro.

Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt.

Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter  
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-25

Als Supplement liegt „cards KARTEN cartes“ jeweils am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

#### Bankverbindungen:

Frankfurter Sparkasse, IBAN: D68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822  
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09, BIC: PBNKDEFFXXX

**Druck:** Hoehl-Druck Medien + Service GmbH,  
Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld  
ISSN 1433-5204

Mitteilung gemäß § 5 Abs. 2 des Hessischen Pressegesetzes: Gesellschafter der Verlag Fritz Knapp GmbH, Frankfurt am Main, ist Philipp Otto.

Wir legen Wert auf gendgerechte Sprache. Zur besseren Lesbarkeit der Artikel ist auch bei Verwendung der männlichen Form immer auch die weibliche beziehungsweise neutrale sprachliche Form gemeint.

#### Quellenangaben Fotos

Seite 2: FKV; Seite 7: Revolut, N26; Seite 8: Schufa; Seite 10: La red, GVB, Allane; Seite 11: Ellwanger & Geiger, LVM, Jung von Matt Neckar, Sparda-Bank Berlin; Seite 12: Bitcoinese; Seite 14: AdobeStock/Chan2545, TeamBank; Seite 17: Pixabay/A M Hasan Nasim, DG Nexolution, Sebastian Steiner; Seite 18: Firefly; Seite 20: AdobeStock/WrightStudio, Wordline; Seite 23: AdobeStock/Domingo, G+D; Seite 24: G+D; Seite 26: Pixabay/Habitat\_de\_lill, Applause; Seite 29: Pixabay/Quinn Brak, VR Bank Südliche Weinstraße-Wasgau; Seite 32: AdobeStock/Zerbor, Rödl & Partner; Seite 35: AdobeStock/Aintschie, Fico; Seite 39: Bunq; Seite 40: Melanie Kehr/KfW-Bildarchiv\_Thomas Meyer\_Ostkreuz, Martin Englert/LBS Immobilien Nordwest, Michael Weidmann/Sparda-Bank Hessen; Seite 41: Anne Koschnick und Angelika Belletti/VR Bank Mittelsachsen, Mathias Bogk/W&W-Gruppe, Klaus Endres/R+V, Volker Buchem/R+V, Alexander Mayer/W&W, Michael Krautzberger/Allianz GI, Marc Harms/Union Investment, Felix Miederer/Swiat;