

SALES MANAGER

**FACHZEITSCHRIFT FÜR MARKTORIENTIERTE
UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

STUDIE: Wie die Candidate Journey
auf die Arbeitgebermarke einzahlt

RANKING: Top 15 Arbeitgeber 2017



CANDIDATE JOURNEY



PROF. DR. ALEXANDER H. KRACKLAUER
LEITUNG KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN

SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,

herzlich Willkommen zur Special Edition 2017 des SALES MANAGER.

Seit 2012 erhebt das Kompetenzzentrum für Wachstums- und Vertriebsstrategien die Arbeitgebermarkenstärke der regional ansässigen Unternehmen. Gleich im ersten Jahr unserer Studie titelte die Südwestpresse auf Seite 1: „Manko des Mittelstands“ und bezog sich damit auf die fehlende Bekanntheit der in unserer Region angesiedelten Unternehmen. Der Befund war erschreckend – die Hidden Champions waren wirklich „hidden“, die meisten Studierenden der örtlichen Hochschulen kannten die Unternehmen mit wenigen Ausnahmen gar nicht oder nur sehr eingeschränkt. Aus den bayerischen Ministerien kamen Dankeschreiben, die regionalen Unternehmen waren alarmiert.

Nach diesem Weckruf hat sich in der Region einiges getan, um junge Zielgruppen für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Während in 2013 ein bekannter Unternehmensinhaber Employer Branding noch als „Beschäftigungsprogramm für Funktionäre“ bezeichnete, hat die Unternehmenslandschaft die Herausforderungen erkannt. Dennoch bleibt einiges zu tun, um den Nachwuchs auf die eigenen Unternehmensmarken hinzuweisen. Von den TOP 15 Arbeitgebern 2017, die Sie auf Seite 6 dieser Ausgabe finden, sind nur drei Unternehmen, die bei der Bekanntheit Spitzenwerte erzielen, nur ein Unternehmen, welches bei der Sympathie einen sehr hohen Wert erzielt und kein einziges (!) Unternehmen, das im Bereich Attraktivität sehr gute Ergebnisse erzielt. Es gibt immer noch viel zu tun, packen wir es an.

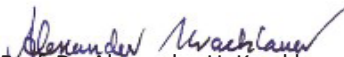
Es gibt auch für uns an der Hochschule motivierende Entwicklungen – so haben wir z.B. die ersten Nachwuchsführungskräfte, die unseren Master of Advanced Management an der Hochschule Neu-Ulm belegen und gleichzeitig eine 50%-Stelle in der Wirtschaft angetreten haben. Viele weitere Möglichkeiten existieren, regionales Talent über die Hochschulen zu gewinnen. Sprechen Sie mit uns, wir verfügen über die not-

wendige Expertise und können Ihnen mit Rat und Tat zur Seite stehen – sei es mit Workshops, Beratung, Studien oder spezifischen Forschungsaufträgen.

Wir haben in dieser Ausgabe ein Beispiel für unsere Forschungsarbeit – eine mit über 1.000 Probanden durchgeführte repräsentative Studie zum Thema „Candidate Journey“. Wir haben uns gefragt, welche Erwartungen junge, angehende Nachwuchsführungskräfte in unserer Region an das Bewerbungsverfahren haben. Wie digital müssen die Prozesse sein, welche Inhalte sind gefragt, welche Prozessgeschwindigkeit wird erwartet? In welchen Phasen der Bewerbung sind welche Inhalte und Medienformate gewünscht? Antworten zu diesen Fragen finden Sie auf den Seiten 7 bis 14. Ein schönes Beispiel übrigens für die Leistungsfähigkeit unseres wissenschaftlichen Nachwuchses – die Idee, Touchpoint Management, Customer Experience und Candidate Journey für die regionalen Unternehmen fruchtbar zu machen, kam unserer Mitarbeiterin Denisa Schill aufgrund ihres Promotionsprojektes. Dieses beschäftigt sich mit dem Thema Employer Branding im Gesundheitswesen – konkret mit der Gewinnung von Nachwuchs im Ärzte- und im Pflegebereich.

Ein Ausblick für 2018: Wir freuen uns darüber, dass wir im Rahmen des Wettbewerbs „Innovative Hochschule“ ein Forschungsprojekt für das Thema „Virtualisierung in Vertrieb und Marketing“ gewonnen haben und mit einem schönen sechststelligen Betrag unterstützt werden. Sollten Sie auch hier mit uns zusammenarbeiten wollen – herzlich Willkommen. Wir würden uns freuen, unseren Beitrag zum Thema Digitalisierung in der Region leisten zu können.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und wünschen Ihnen ein gesegnetes Weihnachtsfest!


Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer

”

Entlang der Candidate Journey, also der Reise des Bewerbers, kommt der Bewerber aufgrund von verschiedenen Anlässen wie Informationsbeschaffung oder Teilnahme am Auswahlverfahren mit unterschiedlichen Touchpoints (Kontaktpunkten) in Berührung. Jeder einzelne Touchpoint zählt auf die Candidate Experience (Bewerbererfahrung) ein. Ziel ist es, mittels Employer Branding ein konsistentes, differenzierendes und präferenzschaffendes Bild zu vermitteln und so Bewerber für das Unternehmen als Arbeitgeber zu begeistern.

In Anlehnung an Esch/ Seibel 2015, S. 7

SPECIAL EDITION 2017

DIE TOP 15 ARBEITGEBER 2017

Seite 6

**WIE DIE CANDIDATE JOURNEY AUF DIE
ARBEITGEBERMARKE EINZAHLT**

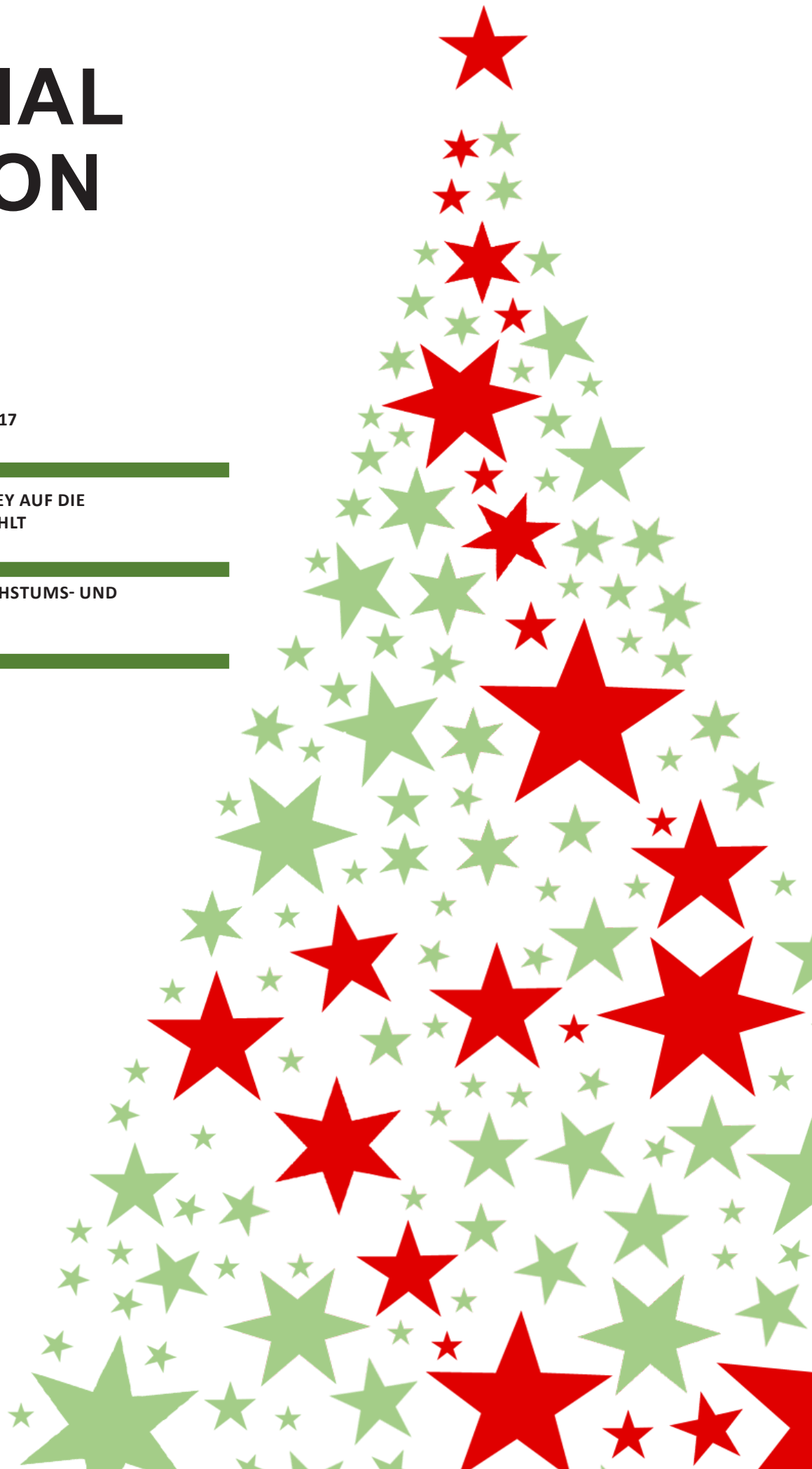
Seite 7

**KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND
VERTRIEBSSTRATEGIEN**

Seite 15

IMPRESSUM

Seite 16



TOP 15 ARBEITGEBER 2017

IM KREIS ULM, NEU-ULM UND DEM ALB-DONAU-KREIS

FIRMA	MITTELWERT *		
1. Teva ratiopharm	4,09	▲	B S A
2. Liebherr-Werk Ehingen GmbH	3,83	▼	B S A
3. Seeberger GmbH	3,80	▲	B S A
4. LIQUI MOLY GmbH	3,63	▲	B S A
5. PERI GmbH	3,62	▲	B S A
6. GARDENA Deutschland GmbH	3,61	▲	B S A
7. Wieland-Werke AG	3,58	▲	B S A
8. SWU Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm GmbH	3,40	▲	B S A
8. Iveco Magirus Aktiengesellschaft	3,40	▲	B S A
10. Müller Ltd. & Co. KG	3,38	▼	B S A
11. Magirus GmbH	3,25	▼	B S A
12. Möbel Inhofer GmbH & Co. KG	3,23	▼	B S A
13. Uzin Utz Aktiengesellschaft	3,16	▲	B S A
14. Zwick GmbH & Co. KG	3,10	▲	B S A
15. SCHWENK Zement KG	3,02	▲	B S A

*Berechnung ((Mittelwert Bekanntheit + Mittelwert Sympathie + Mittelwert Attraktivität) / 3)

Legende:

B Mittelwert Bekanntheit	S Mittelwert Sympathie	A Mittelwert Attraktivität
 »Spitzengruppe« 5,00 bis 4,00	 »Mittelgruppe« 3,99 bis 3,00	 »Schlussgruppe« 2,99 bis 1,00



Veränderung des Mittelwertes zum Vorjahr





Denisa Schill und Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer

WIE DIE CANDIDATE JOURNEY AUF DIE ARBEITGEBERMARKE EINZAHLT

EMPLOYER BRANDING STUDIE 2017

Das Kompetenzzentrum Wachstums- und Vertriebsstrategien hat die »Top Arbeitgeber 2017« ermittelt. Warum es für Unternehmen von Interesse ist, als attraktiver Arbeitgeber von zukünftigen Fach- und Führungskräften wahrgenommen zu werden, machen die Auswirkungen des bestehenden und wachsenden Fachkräftemangels deutlich.

In Deutschland geht mit dem demografischen Wandel eine Pensionierungswelle älterer Arbeitnehmer (sogenannte Baby Boomer; Geburtenjahrgänge von 1946 bis 1964) und der nationale „Kampf“ um qualifizierte Fach- und Führungskräfte einher (Günther 2014, S. 22ff.). Das Verhältnis von Erwerbspersonen zu Nicht-Erwerbspersonen nimmt weiter ab. Laut Berechnungen des Bundesministeriums des Innern wird es 2030 6,3 Millionen weniger Erwerbstätige geben als 2010 (2015, S. 6). In diesem Zusammenhang wird Employer Branding zu einem Fundament und zentralen Ankerpunkt, um sich als Unternehmen bei der Suche nach Fach- und Führungskräften zu behaupten (Bruch/ Fleschhut/ Block 2017, S. 55). Mit einer Employer Branding Strategie gelingt es den Unternehmen, ein positives Bild vom Arbeitgeber in den Köpfen der Zielgruppe – also zukünftigen Fach- und Führungskräften – zu erzeugen.

Das Kompetenzzentrum hat im Rahmen der Studie 1.031 zukünftige Fach- und Führungskräfte (vgl. Abbildung 1) der Hochschulen Neu-Ulm und Ulm, Hochschule für Kommunikation und Gestaltung sowie der Universität befragt, welche »Strahlkraft« die 30 umsatzstärksten regionalen Unternehmen mit Hauptsitz im Alb-Donau-Kreis, Landkreis Neu-Ulm oder Ulm als Arbeitgeber haben. Es handelt sich um eine isomorphe Stichprobe, die nach Fakultät (Fachrichtung) und Geschlecht gewichtet wurde.

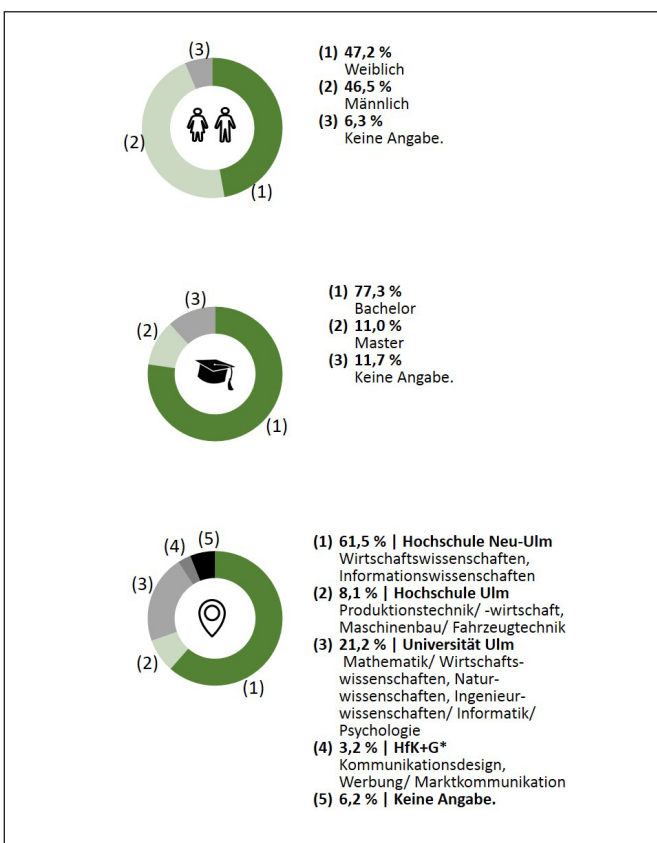


ABBILDUNG 1: DESIGN DER STUDIE 2017
Quelle: eigene Darstellung

Aus der Drei-Komponenten-Theorie, die die Einstellung von Konsumenten zu einem bestimmten Produkt erklärt, leitet sich der Markendreiklang ab (Trommsdorff/ Teichert 2011, S. 130). Der Markendreiklang (auch Markenstatus genannt) besteht aus den Elementen "Markenbekanntheit", "Markensympathie" sowie "Markenverwendung" und gibt Aufschluss über Stärken/ Schwächen der Markenposition bei relevanten Zielgruppen (Kilian 2017). Übertragen auf das Employer Branding wird die Einstellung zu einem Arbeitgeber durch folgende drei Aspekte beeinflusst:

1. **Bekanntheit** (kognitiv): wie gut kenne ich das Unternehmen? (gar nicht bekannt (1) bis sehr bekannt (5))
2. **Sympathie** (affektiv): wie sympathisch ist mir das Unternehmen? (gar nicht sympathisch (1) bis sehr sympathisch (5))
3. **Attraktivität** (konativ): würde ich mich bei diesem Unternehmen auf eine passende Stelle bewerben? (definitiv nicht bewerben (1) bis definitiv bewerben (5))

DAS SIND DIE TOP ARBEITGEBER 2017

In diesem Jahr haben die zukünftigen Fach- und Führungskräfte die Teva ratiopharm zum Top Arbeitgeber 2017 gewählt (vgl. Ranking Top 15 Arbeitgeber 2017). Teva ratiopharm hat als einziges Unternehmen einen Employer Branding-Index, der sich aus den Mittelwerten der Kriterien Bekanntheit, Sympathie und Attraktivität zusammensetzt, von über 4,0 (4,09) erreicht. Das Unternehmen hat somit eine starke Arbeitgebermarke bei der Zielgruppe. Platz 2 in der Kategorie „Top Arbeitgeber“ ist Liebherr (3,83), gefolgt von der Seeberger GmbH (3,80). Im Landkreis Neu-Ulm haben die Befragten die Peri GmbH auf Platz 1 gewählt (3,62). Der durchschnittliche Employer Branding-Index aller Unternehmen ist 3,04.

DIE REISE GEHT WEITER

Aktuelle Studien zeigen, dass die Verankerung einer Arbeitgebermarke in den Marketing-Instrumenten das Erreichen externer Zielgruppen positiv beeinflusst. So ist die Candidate Journey der Schlüssel zu Arbeitgeberattraktivität, Differenzierung und Bewerberqualität (Brast/ Holtgrave/ Flindt 2017, S. 43). Die Candidate Journey legt offen, über welche Kontaktpunkte und Kanäle (Touchpoints) spezifische Kandidaten-Profile auf einen Arbeitgeber aufmerksam werden, einen ersten Kontakt mit dem potentiellen Arbeitgeber haben, sich informieren und wie wichtig verschiedene Kanäle schließlich für die Entscheidung sind (Schüller 2014, S. 14).

Aktuell wird die Candidate Journey oftmals nicht als Ganzes betrachtet. Darüber hinaus klaffen Relevanz und Performance einzelner Berührungspunkte auseinander, obwohl jeder relevante Touchpoint auf die Candidate Experience (Bewerbererfahrung) einzahlt und diese positiv oder negativ beeinflussen kann. Die Candidate Experience meint das Gesamterleben

des Kandidaten während des Prozesses der Arbeitsplatzwahl mit dem zukünftigen Arbeitgeber (Esch/ Seibel 2015, S. 7). Ziel ist die Optimierung jedes Kontaktpunkts dahingehend, dass ein konsistentes, differenzierendes, präferenzstiftendes und überzeugendes Bild des Unternehmens als Arbeitgeber auf der gesamten Candidate Journey vermittelt wird.

Zukünftige Fach- und Führungskräfte bewerten die Candidate Journey zunehmend kritisch, da sich der Arbeitsmarkt von einem Angebotsmarkt zu einem Nachfragemarkt entwickelt hat (Steinbach 2017). Die Karriereseite eines Unternehmens ist beispielsweise vom Differenzierungs- zum Hygienefaktor geworden, bei der Unternehmen als Arbeitgeber überzeugen müssen (Esch/ Seibel 2015, S. 7; ESCH. The Brand Consultants/ Softgarden 2015). Zudem haben die Kommunikationsmöglichkeiten an Komplexität zugenommen. Dazu gehört zum einen die Ansprache: statt Standardphrasen und Schlüsselwörter wie „Leidenschaft“ und „Innovation“ müssen Stellenausschreibungen authentischer und individueller gestaltet und formuliert sein. Zum anderen ist der Ort der Ansprache immer wichtiger. So sind Stellenanzeigen in Tageszeitungen ein Relikt der Vergangenheit. Für die erfolgreiche Ansprache und Gewinnung von Nachwuchsfach- und Führungskräften werden Onlinemedien wichtiger. Dennoch wird die Bedeutung der sozialen Netzwerke von Unternehmen unterschätzt (Steinbach 2017). Doch letztlich bleibt die Frage, welche Kanäle wichtig sind und zu welchem Zeitpunkt diese Touchpoints in dem Prozess der Arbeitgeberwahl relevant sind?

Die Candidate Journey unterteilt sich in drei Phasen: Prägungs- und Orientierungsphase, Bewerbungsphase sowie Auswahlphase (vgl. Abbildung 2). Die **Kontaktanbahnung** ist durch eine geringe Ich-Beteiligung des Rezipienten geprägt. Die Person nimmt ungezielt Informationen auf und bewertet diese ohne Absicht eines späteren Interesses an dem Unternehmen als Arbeitgeber (Süß 1996, S. 74). In der Studie geben 76,0 Prozent der Befragten an, diese un-

gezielten Informationen insbesondere in Gesprächen mit Familienmitgliedern oder Freunden zu bekommen (n=932; m=3.372). Bei den Masteranden ist neben der Familie vor allem auch das ungezielte Lesen von Stellenausschreibungen ein wichtiger Kontaktpunkt (77,5 Prozent; n=102; m=385).

Erst in dem zweiten Prozessschritt findet eine gezielte **Kontaktaufnahme** mit dem Unternehmen statt. Hierbei ist insbesondere die Unternehmenshomepage von Wichtigkeit (72,2 Prozent; n=932; m=2.397). Für einen Erstkontakt sind darüber hinaus Online-Jobportale (38,8 Prozent) und Gastvorträge an Hochschulen/ Universitäten (37,2 Prozent) wichtig. Durch gezieltes Hochschulmarketing in Form von Unternehmenspräsentationen oder Workshops in Lehrveranstaltungen kommen Unternehmen frühzeitig mit hochkarätigen Nachwuchskräften ins Gespräch. Dabei treten Unternehmensrepräsentanten als Botschafter ihrer Arbeitgebermarke (Employer Brand Ambassadors) auf und haben großen Einfluss auf die Meinung in den Studierendengruppen, denn glaubwürdiger als jede Werbekampagne sind die Beschäftigten selbst. Durch Authentizität können sie den Arbeitgeber viel attraktiver darstellen und die Arbeitgebermarke stärken (Schüller 2014, S. 161f.).

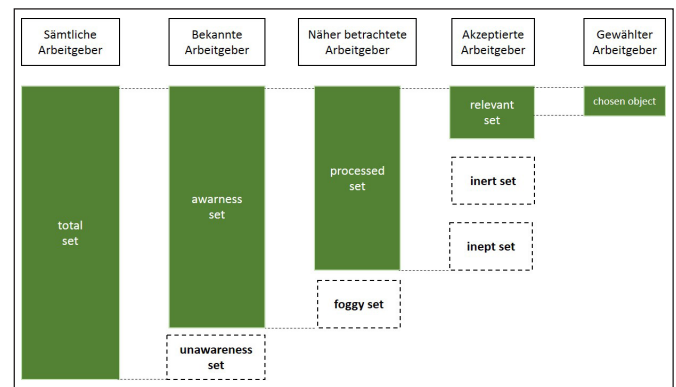


ABBILDUNG 3: "RELEVANT SET"-KONZEPT
Quelle: Süß 1996, S. 111

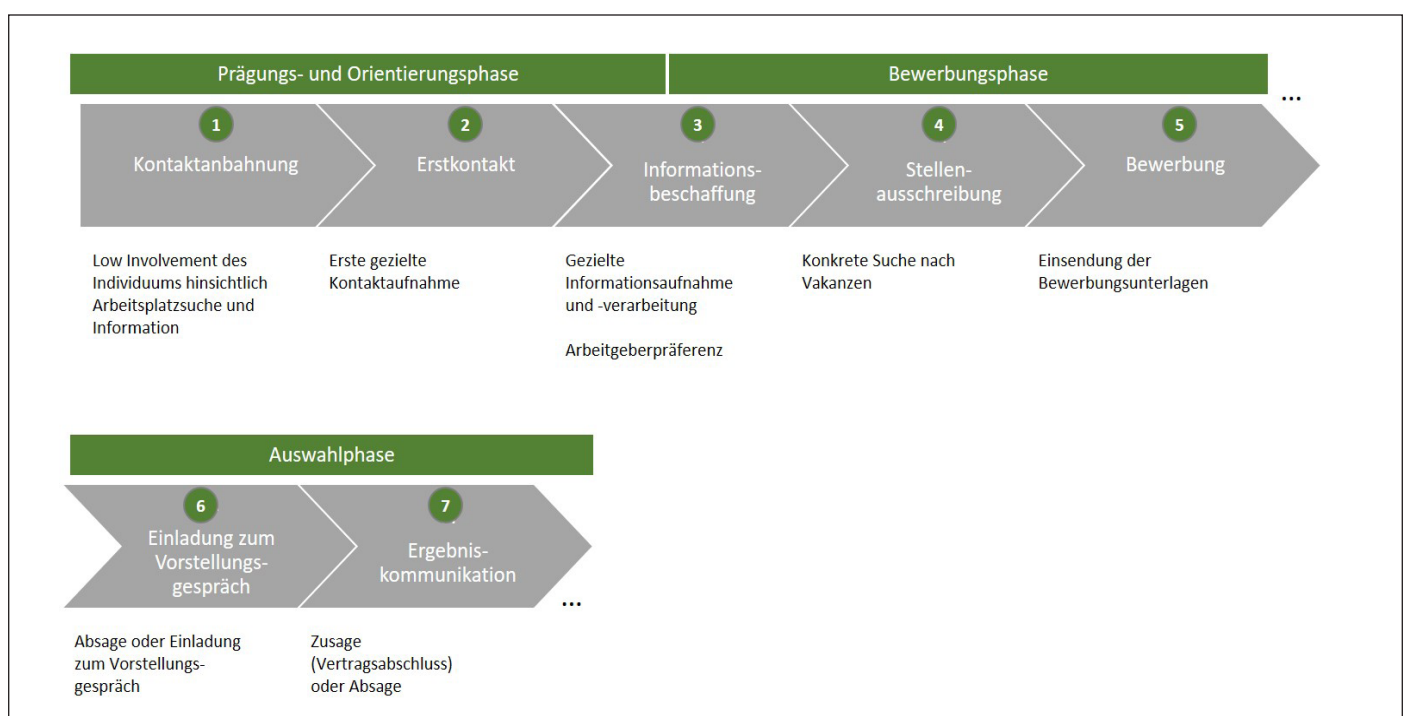


ABBILDUNG 2: PROZESS DER ARBEITSPLATZWahl
Quelle: in Anlehnung an Esch/ Seibel 2015, S. 7; Süß 1996, S. 74

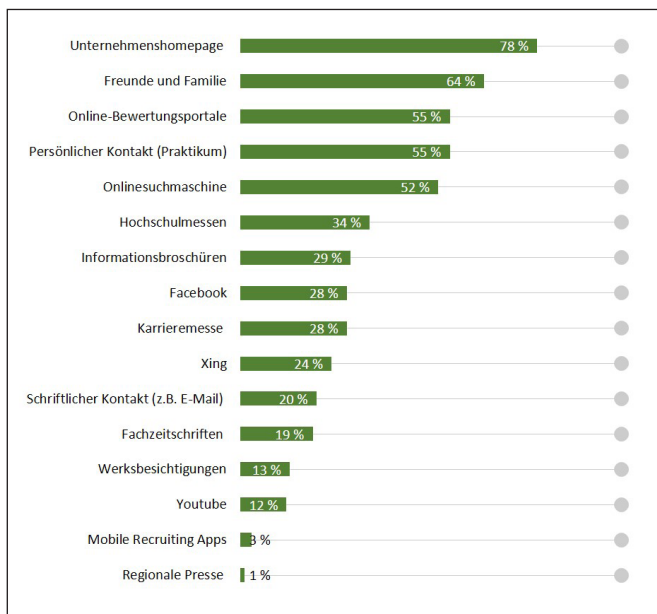


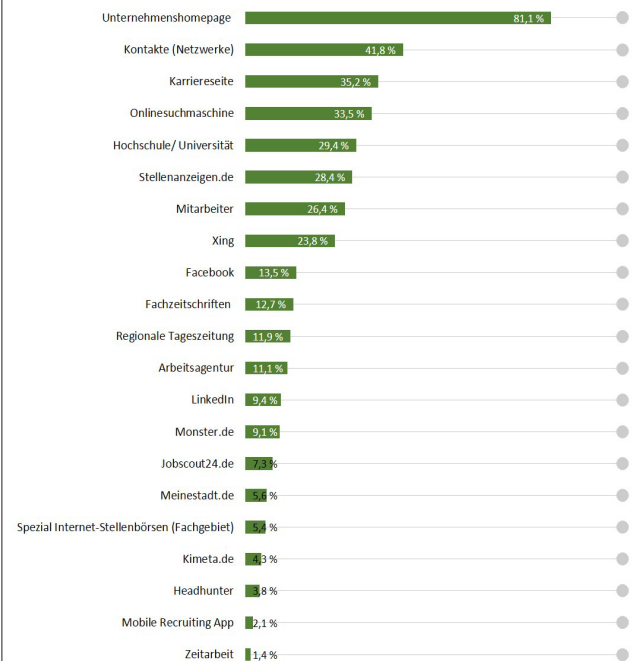
ABBILDUNG 4: WIE INFORMIEREN SICH ZUKÜNFTIGE FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE ÜBER EIN UNTERNEHMEN ALS ARBEITGEBER (n=932; Mehrfachantworten möglich)
Quelle: eigene Darstellung

Im nächsten Schritt erfolgt die gezielte **Informationsaufnahme** und -verarbeitung, woraus sich Arbeitgeberpräferenzen ableiten lassen. Süß definiert die Arbeitgeberpräferenz als „Bevorzugung eines Arbeitgebers gegenüber anderen Arbeitgebern [...], wobei die Präferenz graduell unterschiedlich stark ausfallen kann.“ (1996, S. 109). Basierend auf dem „relevant set“-Konzept kann davon ausgegangen werden, dass potentielle Arbeitskräfte zur Vereinfachung des Prozesses der Arbeitsplatzwahl die Arbeitgeber in verschiedene Kategorien (sets) einteilen. Eine Arbeitgebermarke, die gewählt werden will, muss idealtypischer Weise die farbigen Kategorien in Abbildung 3 durchlaufen und letztlich der obersten Stufe, dem „relevant set“, angehören (Süß 1996, S. 110).

In Abbildung 4 wird deutlich, dass die Unternehmenshomepage und die Meinung von Familie und/ oder Freunden zur **Präferenzbildung** wichtig sind. Darüber hinaus sind Online-Bewertungsportale ein wichtiger Kontaktpunkt. Kununu ist beispielsweise die größte Arbeitgeber-Bewertungsplattform in Europa mit 2.156.000 Bewertungen, 565.000 Unternehmensprofile und 49.000 Arbeitgeber-Kommentare, die mehr oder minder Einfluss auf potentielle Nachwuchsfach- und Führungskräfte haben. Aber auch persönliche Erfahrungen im Praktikum sind für die Zielgruppe von Relevanz. Damit Unternehmen im Praktikum überzeugen und die gewünschten Effekte eintreten, muss ein Praktikum gut vorbereitet, begleitet und nachbereitet werden. Dann gelingt es, passende Fachkräfte von morgen kennen zu lernen und Absolventen eher am Standort zu halten. Generell arbeiten zukünftige Fach- und Führungskräfte der Region bevorzugt in kleineren (Groß-) Städten. Dies geht aus der Employer Branding Studie 2016 hervor (Kompetenzzentrum Wachstums- und Vertriebsstrategien 2016).

Neben den richtigen Touchpoints braucht es aber auch die richtigen Inhalte zur Präferenzbildung. Nachwuchsfachkräfte wünschen sich vor allem Details zu individuellen und lebensabschnittadaptierten Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten (75,3 Prozent; n=932; m=6.568), Arbeitsumfeld (68,8 Prozent), Vergütung (617 Nennungen) und Arbeitsatmosphäre (65,3 Prozent).

Aus Sicht zukünftiger Fach- und Führungskräfte (n=932):



Aus Sicht der Unternehmen (n=88):

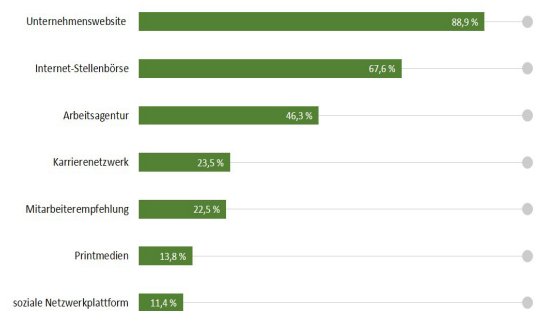


ABBILDUNG 5: WO SUCHEN BEWERBER NACH STELLENANZEIGEN?
Quelle: eigene Darstellung (oben); Weitzel et al. 2017, S. 10 (unten)

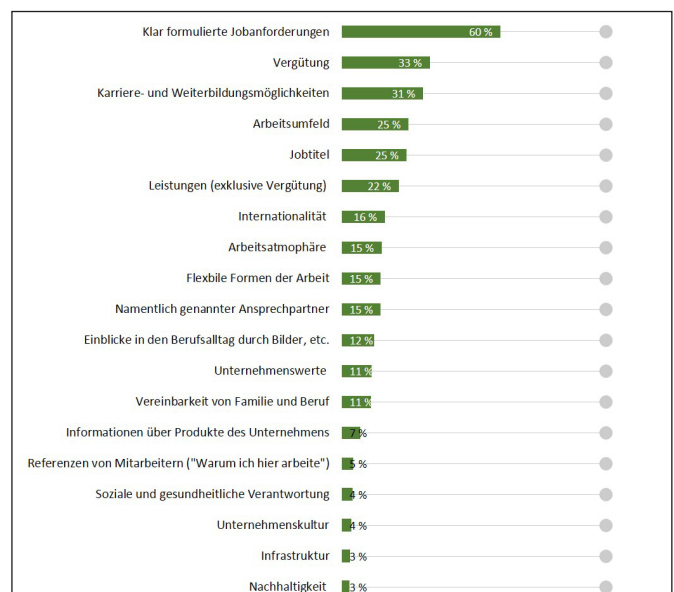


ABBILDUNG 6: WELCHE ASPEKTE SIND FÜR BEWERBER INHALTLICH BEI STELLENANZEIGEN WICHTIG? (n=932; Mehrfachantworten möglich)
Quelle: eigene Darstellung

KLARE ANFORDERUNGEN AN STELLEN-AUSSCHREIBUNGEN

Ein Blick auf die Kanäle, auf denen zukünftige Fach- und Führungskräfte nach konkreten **Stellenausschreibungen** suchen, zeigt, dass nach der Unternehmenshomepage (81,1 Prozent; n=932; m=3.909) es vor allem Empfehlungen von Familie, Freunden und Bekannten (41,8 Prozent) und Karriereseiten (35,2 Prozent) sind, die den weiteren Weg zum Arbeitgeber bestimmen. Die Unternehmen veröffentlichen den größten Teil ihrer offenen Stellen auf der Unternehmenshomepage sowie rund zwei Drittel auf Online-Jobportalen. Lediglich knapp über 20 Prozent der Stellenausschreibungen werden über Mundpropaganda durch die Mitarbeiter empfohlen (Weitzel et al. 2017, S. 10). Die Diagramme in Abbildung 5 zeigen, an welchen Punkten die Unternehmensaktivitäten mit den Bewerberanforderungen harmonisieren und wo nicht.

Ebenfalls zeigt Abbildung 5 bei potentiellen Fach- und Führungskräften eine hohe Relevanz der Online-Präsenz des Unternehmens als Arbeitgeber. Daher ist es unerlässlich, den Internetauftritt aus den Augen des (potentiellen) Bewerbers zu betrachten. Unternehmen müssen herausfinden, wie sich die Besucher auf ihrem Online-Auftritt orientieren, welche Suchbegriffe sie verwenden und welchen grafischen Stil sie bevorzugen. Darüber hinaus haben die Nachwuchskräfte genaue Anforderungen an Stellenausschreibungen: sie wünschen sich vor allem Klarheit. Jobanforderungen müssen präzise und konkret formuliert sein.

Wie in Abbildung 6 dargestellt sind Vergütung, Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten weitere relevante Inhaltspunkte. Hierbei weisen sowohl Bachelor- und Masteranden als auch weibliche und männliche Studienteilnehmer ein weitestgehend gleiches Antwortverhalten auf.

AUS JOBSUCHENDEN WERDEN BEWERBER

Die tatsächliche **Bewerbungsphase** beginnt mit Einreichung der Bewerbungsunterlagen. Klarer Favorit von Jobsuchenden ist die Formularbewerbung (81,1 Prozent; n=932; m=2.132) im Rahmen eines Online-Bewerbertools. Die Bewerbungsabgabe via E-Mail (63,8 Prozent) oder per Post (papierbasierte Bewerbungsmappe; 45,8 Prozent) sind nach wie vor beliebt.

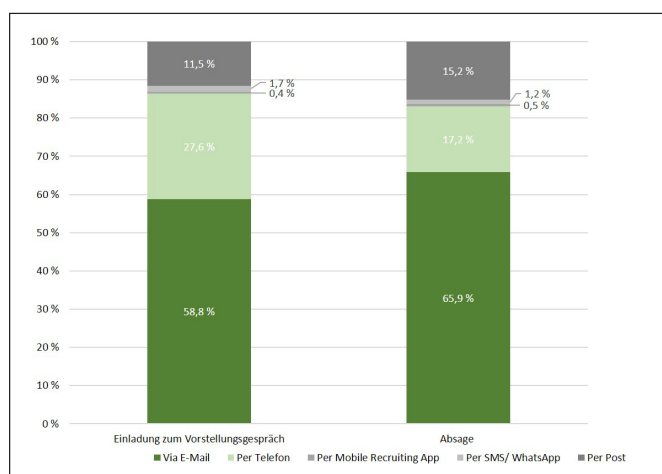


ABBILDUNG 7: WIE MÖCHTEN ZUKÜNFTIGE FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE ZUM VORSTELLUNGSGESPRÄCH EINGELADEN WERDEN (n=799) BZW. EINE ABSAGE ERHALTEN (n=844)?
Quelle: eigene Darstellung

Die sogenannte One-Klick-Bewerbung, also Verfahren, bei denen Business-Netzwerk-Profilen wie Xing oder LinkedIn genutzt werden, wird immer attraktiver. Generell steigt die Neigung der Bewerber, sich über mobile Endgeräte zu bewerben – insbesondere bei Kandidaten aus den Generationen Y und Z (Jahrgänge nach 1984). Deshalb müssen Unternehmen eine mobiloptimierte Infrastruktur bieten, um diesem Trend zu begegnen. Eine Studie des Jobportals „Monster“ zeigt, dass immer noch über 50 Prozent der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland kein Mobile Recruiting anbieten (Weitzel et al. 2017, S. 4). Die unzureichende Benutzerfreundlichkeit ist der meistgenannte Grund, um einen Bewerbungsprozess abubrechen. Weitere Gründe sind eine „zu komplizierte“ oder „zu zeitaufwändige“ Gestaltung des Prozesses.

TEILNAHME AM AUSWAHLVERFAHREN

Durch die Teilnahme am Auswahlverfahren kommt der Teilnehmer in direkten Kontakt mit dem Unternehmen. In dieser Phase ist die Erfüllung der Erwartungen und Anforderungen besonders prägend für die Candidate Experience.

Innerhalb von sieben Tagen nach Eingang der Bewerbungsunterlagen erwarten 69,0 Prozent (n=851) der zukünftigen Fachkräfte eine Reaktion seitens des Arbeitgebers. Die Kandidaten möchten vorzugsweise via E-Mail ihre Einladung zum **Vorstellungsgespräch** bzw. Absage erhalten (Abbildung 7).

Wenn es zum Vorstellungsgespräch kommt, dann ist es den Kandidaten wichtig, das künftige Arbeitsumfeld – also Arbeitsort, Arbeitsabteilung, zukünftige Kollegen, Teamkultur, Motivation und Einstellung des Chefs – kennen zu lernen (97,6 Prozent; n=914). Dem Großteil der Befragten ist es zudem wichtig, die Unternehmens- und Arbeitgeberwerte während des Vorstellungsgesprächs zu erleben. Aus wissenschaftlicher Sicht ist dieser Aspekt sinnvoll, da eine Kongruenz von Werten, Persönlichkeit und Arbeitsumfeld (need-supplies fit) zu höherer Arbeitsleistung, höherer Arbeitszufriedenheit, höherem Commitment und damit zu einer längeren Beschäftigungsdauer führt (Makraiova et al. 2013, S. 570ff.; Verquer/ Beehr/ Wagner 2003, S. 473ff.). Die Kandidatenpassung besteht aus drei Teilbereichen: (1) die Persönlichkeit des Kandidaten muss zu Unternehmenskultur, -werten und -normen passen (person-organization fit), (2) der Bewerber muss in Bezug auf Sozialkompetenz und Kommunikationsstil in die Arbeitsgruppe passen (person-group fit), (3) fachliche Fähigkeiten und das Wissen des Bewerbers müssen auf die Stelle passen (person-job fit; Büttner 2017, S. 25; Makraiova et al. 2013, S. 570; Kristof 1996, S. 281ff.). Die Wissenschaftler Biemann und Weckmüller

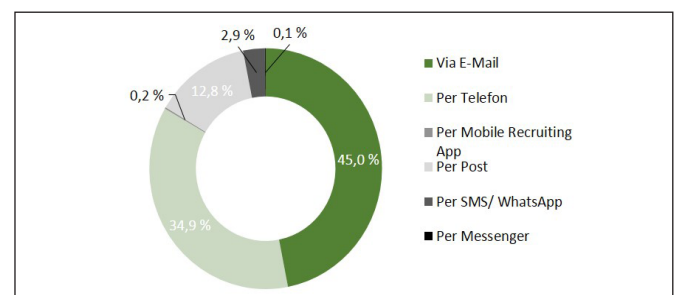


ABBILDUNG 8: WIE MÖCHTEN ZUKÜNFTIGE FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE ÜBER DIE ENTSCHEIDUNG DES UNTERNEHMENS INFORMIERT WERDEN (n=811)?
Quelle: eigene Darstellung

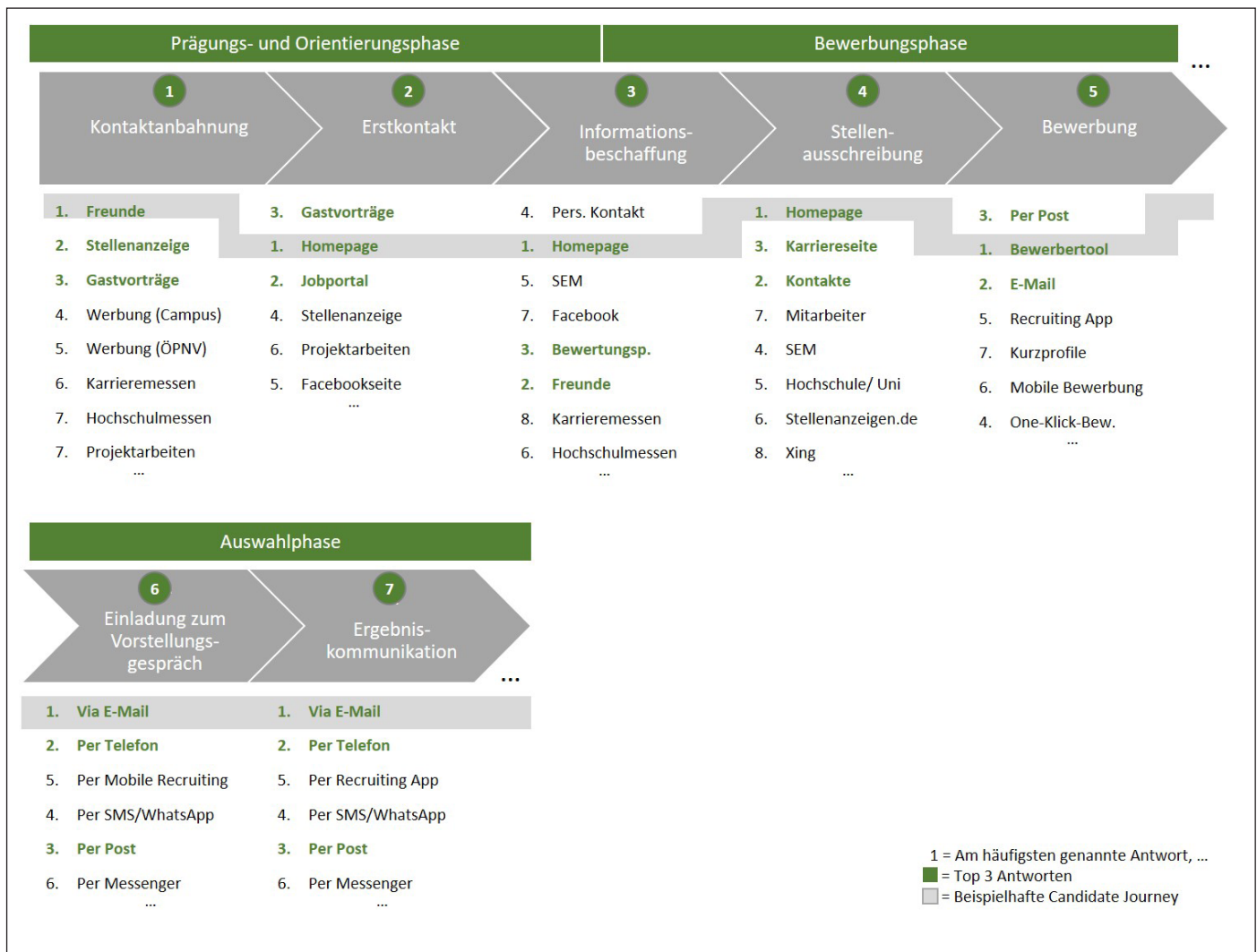


ABBILDUNG 9: BEISPIELHAFTE CANDIDATE JOURNEY
Quelle: eigene Darstellung

konnten den größten Zusammenhang des person-organisational fits zur Einstellung gegenüber dem Arbeitgeber und Fortführung des Bewerbungsprozesses beweisen (2017, S. 54).

Darüber hinaus möchten 92,8 Prozent der Kandidaten (n=899) über den Fortgang des Einstellungsverfahrens proaktiv und regelmäßig auf dem Laufenden gehalten zu werden. Die Dauer des Bewerbungsprozesses von der Einreichung der Unterlagen bis zur Absage oder Zusage bzw. Einladung zum Zweitgespräch kann die Candidate Experience positiv oder negativ beeinflussen. Dabei liegt die „magische Grenze“ bei maximal vier Wochen (61,3 Prozent; n=898). Lediglich 38,2 Prozent akzeptieren eine Zeitspanne von maximal acht Wochen. Nur 0,5 Prozent der Befragten bejahen einen Zeitraum von neun Wochen oder länger. Aus weiteren Studien ist bekannt, dass das Risiko für Bewerbungsabbrüche nach sechs Wochen steigt (Wald/ Athanas 2017, S. 20).

NACH DEM GESPRÄCH: DIE ERGEBNISKOMMUNIKATION

Im Anschluss an das Vorstellungsgespräch folgt die **Ergebniskommunikation**. Der Großteil der Befragten möchte über die Entscheidung vorzugsweise via E-Mail informiert werden (vgl. Abbildung 8) und spricht im Nachgang über positiv/negativ Erlebtes im Bewerbungsprozess. Dabei geben über 80 Prozent der

Studienteilnehmer ihre Erlebnisse im persönlichen Gespräch weiter, 23 Prozent nutzen Social Media und Online-Portale. Die Mund-zu-Mund Propaganda prägt entsprechend die Wahrnehmung sowie Reputation und darf nicht unterschätzt werden. Umso wichtiger ist es, den gesamten Bewerbungsprozess als Raum für Markenerlebnisse zu sehen. Unternehmen müssen auf der gesamten Reise des Bewerbers überzeugen.

Das Schlüsselergebnis ist eine online-offline-mobile Candidate Journey, die beispielhaft mit einem grauen Pfad in Abbildung 9 dargestellt ist. Die Berücksichtigung der Touchpoint-Nutzung und von Erwartungen der Bewerber und zukünftigen Fachkräfte ist notwendig, um erfolgreich aus dem „Kampf“ um hochkarätige Mitarbeiter herauszugehen. Das bedeutet für Unternehmen eine größtmögliche Klarheit, Konstanz und Authentizität in der Kommunikation. Unternehmen müssen für eine zielgruppenspezifische Arbeitgeberkommunikation sorgen und Bewerber verstehen lassen, wie das Unternehmen „tickt“. Dabei gilt es auf die Position und Aufgaben, Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie auf sich als Arbeitgeber, auf die Unternehmenskultur und -werte einzugehen. Eine wahrheitsgemäße Übermittlung der Attraktivitätsfaktoren und Werte ist grundlegend. Nur so wird der person-organisational fit Teil einer glaubwürdigen Candidate Experience und nur so lässt sich eine wirksame Candidate Journey gestalten, die positiven Einfluss auf die Arbeitgebermarke hat.

**DENISA SCHILL**

WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITERIN AM KOMPETENZ-ZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN DER HOCHSCHULE NEU-ULM

**PROF. DR. ALEXANDER H. KRACKLAUER**

LEITUNG KOMPETENZ-ZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN DER HOCHSCHULE NEU-ULM

LITERATURVERZEICHNIS

Biemann, T./ Weckmüller, H. (2017): Candidate Experience – Arbeitgeberattraktivität im Bewerbungsprozess, in: PERSONALquarterly, Nr. 1, S. 54-57.

Brast, C./ Holtgrave, M./ Flindt, I. (2017) Erfolgsfaktoren des Employer Branding – eine empirische Analyse, in: PERSONALquarterly, Nr. 2, S. 36-44.

Bruch, H./ Fleschhut, M./ Block, C. (2017) Die Entwicklung hin zum attraktiven Arbeitgeber – Arbeitgeberattraktivität in der neuen Arbeitswelt, in: Personalführung, 4. Ausgabe, S. 54-59.

Büttner, R. (2017) Prädiktive Algorithmen zur Persönlichkeitsprognose auf Basis von Social-Media-Daten, in PERSONALquarterly, Nr. 3, S. 22-27.

Bundesministerium des Innern (2015) Demography Report, URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/6917833/KE-BM-15-003-EN-N.pdf> [abgerufen am 24. Oktober 2017].

Esch, F.-R./ Seibel, F. (2015) Status quo der Candidate Experience, in: ESCH. The Brand Consultants: Marken leiden unter schlechten Bewerbungsverfahren – Wie Recruitingprozesse Marken beeinflussen, URL: <http://www.esch-brand.com/publikationen/studien/neu-studie-zur-candidate-experience/> [abgerufen am 4. November 2017].

ESCH. The Brand Consultants/ Softgarden (2015) Bewerbungsverfahren und Markenwahrnehmung, URL: <https://www.softgarden.de/ressourcen/whitepaper/bewerbungsverfahren-markenwahrnehmung-2/> [abgerufen am 4. November 2017].

Günther, T. (2014) Die demografische Entwicklung und ihre Konsequenzen für das Personalmanagement, in: Preißing, D. (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, 2. Auflage, München, S. 1-40.

Kilian, K. (2017) Markendreiklang, URL: http://printarchiv.absatzwirtschaft.de/Content/_p=1004199,mld=1398 [abgerufen am 27. November 2017].

Kompetenzzentrum Wachstums- und Vertriebsstrategien (2016) Wie sehen (Nachwuchs-)Fachkräfte potenzielle Arbeitgeber in der Region? – Employer Branding Award 2016 an starke Arbeitgebermarken in der Region vergeben, URL: <https://www.hs-neu-ulm.de/forschung/institute-kompetenzzentren-netzwerke/wachstums-und-vertriebsstrategien/aktuelles/newsmeldung/artikel/wie-sehen-nachwuchs-fachkraefte-potenzielle-arbeitgeber-in-der-region-employer-branding-award-2016-an-starke-arbeitgebermarken-in-der-region-vergeben/> [abgerufen am 27. November 2017].

Kristof, A.L. (1996) Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualisations, Measurement, and Implications, in: Personnel Psychology, Nr. 49, S. 1-49.

KONTAKT

denisa.schill@hs-neu-ulm.de
alexander.kracklauer@hs-neu-ulm.de

Makraiova, J./ Woolliscroft, P./ Caganova, D./ Cambal M. (2013) Person-Organisation fit as an Organisational Learning Tool in Employee Selection, in: Academic Conferences International Limited, Oktober, S. 568-xvii.

Schüller, A. M. (2014) Das Touch Point Unternehmen – Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt, 2. Auflage.

Steinbach, I. (2017) Positive Entwicklung am Arbeitsmarkt lässt Fachkräfte knapp werden - Ärzte, Ingenieure und IT-Spezialisten sind besonders rar, URL: <http://www.pressportal.de/pm/110144/3573863> [Abrufdatum: 04.11.2017].

Süß, M. (1996) Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität.

Trommsdorff, V./ Teichert, T. (2011) Konsumverhalten.

Weitzel, T./ Laumer, S./ Oehlhorn, C./ Wirth, J./ Weiner, C./ Eckhardt, A.: Employer Branding und Personalmarketing – Themenspecial 2017 (2017), URL: https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2016_-_E-Branding_und_Personalmarketing_v_WEB.pdf [abgerufen am 03. November 2017].

Verquer, M. L./ Beehr, T. A./ Wagner, S. H. (2003) A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes, in: Journal of Vocational Behavior 63, Nr. 3, S. 473-489.

Wald, P. M./ Athanas, C. (2017) Good Practices: Vom passenden Kandidaten zum loyalen Mitarbeiter – Candidate Journey Studie 2017, URL: <http://www.rbw.de/candidate-journey-studie-2017.pdf> [Abrufdatum: 04.11.2017].



v. l. n. r. PROF. CHRISTIAN LANGBEIN, PROF. DR. ALEXANDER H. KRACKLAUER,
PROF. DR. SASCHA FABIAN, PROF. DR. KAI-THORSTEN ZWECKER

KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN

DAS KOMPETENZZENTRUM STELLT SICH VOR



Das Kompetenzzentrum verbindet als einziges akademisches Institut in Deutschland die strategische Entwicklung von Vertriebsorganisationen und Marken sowohl mit qualitativer und quantitativer Marktforschung als auch vertriebs- und markenrechtlicher Kompetenz. Ein besonderer Schwerpunkt liegt im Bereich «Digitalisierung des Vertriebs», im Bereich «Employer Branding» und im Bereich «Preismanagement». Dabei arbeiten wir in Lehre, Forschung und Know-How-Transfer eng mit Unternehmen aus der Wirtschaft zusammen. Unser Anspruch ist es, praxisorientiert zu forschen, zu lehren und Impulse in die Wirtschaft zu tragen.

UNSERE KOMPETENZEN - IHR BENEFIT

MARKENSTRATEGIE ENTWICKELN

Wie entwickle ich meine Marke?

1. Markenvision/ Markenarchitektur
2. Strukturierung der Zielgruppe
3. Emotionalisierung an den Markenkontaktpunkten
4. Markenname/ Markenzeichen
5. Markentreiber/ markenbezogener Marketingmix

MARKEN UND VERTRIEBSSTÄRKE MESSEN

Wie wird meine Marke/ mein Vertrieb wahrgenommen?

1. Marke und Vertriebsstärke kennen
2. Messung der Kundenzufriedenheit und Servicequalität
3. Barrieren/ Potenziale für Marken- und Vertriebs Erfolg erkennen

VERTRIEBSSTRATEGIE STRUKTURIEREN

Wie kann ich meinen Vertrieb strategisch steuern?

1. Vertriebsvision
2. Vertriebsstrategie/ -steuerung
3. Vertriebskanäle/ Kundensegmente
4. Konditionensysteme entwickeln und Preise durchsetzen
5. Kundenbeziehungen, Vertriebs- und Preismanagement

DIGITALISIERUNG NUTZEN

Wie kann ich Digitalisierung nutzen?

1. Customer Journey/ Touchpoint Management
2. Entwicklung einer Multi-/ Omnichannel-Strategie
3. Entwicklung digitaler Angebote/ Services
4. Entwicklung neuer, digitaler Geschäftsmodelle
5. Digitalisierung des Vertriebs

ARBEITGEBERMARKE AUFBAUEN

Wie kann ich eine attraktive Arbeitgebermarke aufbauen?

Wie kann ich (neue) Mitarbeiter für meine Marke gewinnen und begeistern?

1. Gewinnung neuer Mitarbeiter
2. Sicherung von Mitarbeiterloyalität
3. Neue Arbeitskulturen
4. Employer Value Proposition

KUNDENORIENTIERTE INNOVATIONSPROZESSE GESTALTEN

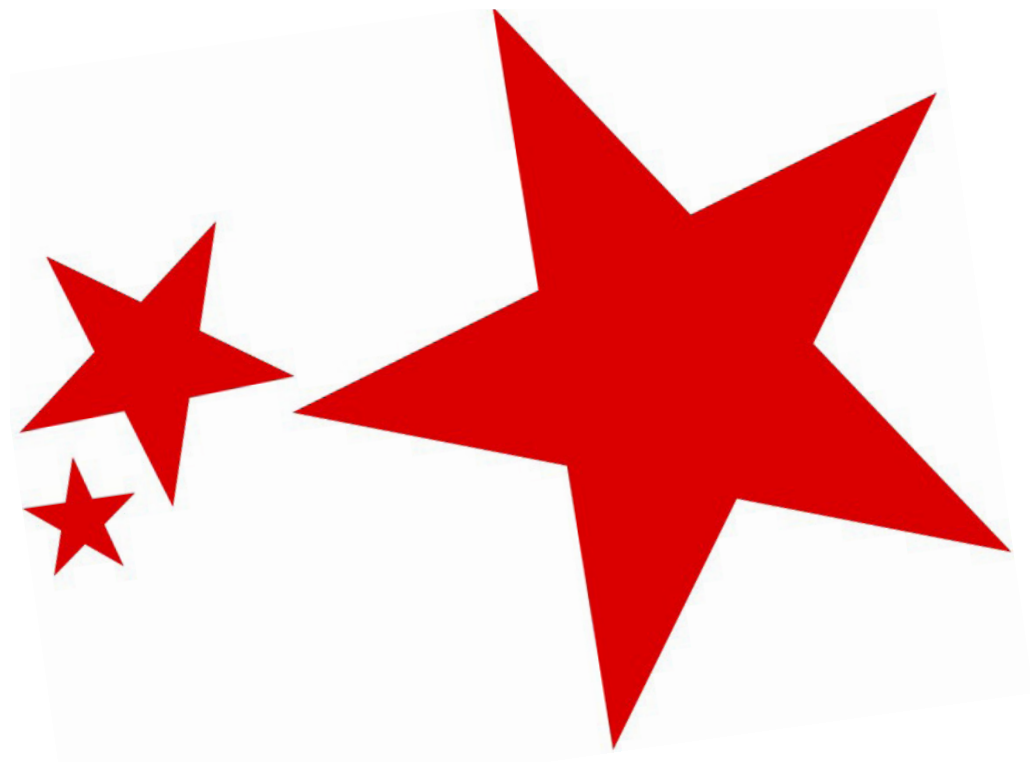
Wie kann ich meine Marke und meinen Vertrieb nachhaltig erfolgreich machen?

1. Kundenorientierung/ „Meet your customer“
2. Strukturierung des Innovationsprozesses/ kundenorientiertes „Prototyping“
3. Segmentgerechte Ausgestaltung von Produkten, Services und Innovationen

Sie brauchen einen zuverlässigen Berater, einen kompetenten Sparringpartner, methodische Ansätze mit Best-Practice-Erfahrungen? Dann sind Sie hier richtig. Die Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen begleiten Sie gerne mit ihren Erfahrungen auf allen Ebenen in diesem Bereich und stehen Ihnen vertrauensvoll zur Seite.

FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT

- » Beratungs- und Marktforschungsprojekte
- » Virtuelle Kollaborationsräume und Sales Lab: Entwicklung nachhaltiger, innovativer Lösungen im Bereich Vertriebsmanagement und Marketing
- » Trainings, Workshops und Fortbildungen an der Hochschule oder im Unternehmen
- » Drittmittelprojekte
- » Gemeinsame Veranstaltungen oder Gastvorträge mit Vertretern aus Wissenschaft und Wirtschaft
- » Konzeptionsseminare und Abschlussarbeiten



EINIGE UNSERER BISHERIGEN KOOPERATIONSPARTNER

Käfer britax
römer

ZEISS

bau
mit
baumit.com

weber



BOSCH
Technik fürs Leben

AL-KO
QUALITY FOR LIFE

GARDENA

Red Bull
ENERGY DRINK

BMG
BRAND MANAGEMENT GMBH

tesa

KÄRCHER

Regionale
Energieagentur
Ulm

PERI

accelerom

IMPRESSUM

HERAUSGEBERIN

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm,
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

MITHERAUSGEBER

Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer, Leitung Kompetenzzentrum
Wachstums- und Vertriebsstrategien

BEIRAT

Prof. Dr. Sascha G. Fabian, Leitung Kompetenzzentrum
Wachstums- und Vertriebsstrategien

REDAKTION

Denisa Schill, Wissenschaftliche Mitarbeiterin Kompetenzzentrum
Wachstums- und Vertriebsstrategien

LAYOUT & GRAFIK

Denisa Schill

REDAKTIONSANSCHRIFT

Hochschule Neu-Ulm
Kompetenzzentrum Wachstums- und Vertriebsstrategien
Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm
www.hs-neu-ulm.de/kwv
Telefon: 0731 9762-1442
E-Mail: denisa.schill@hs-neu-ulm.de

RECHTLICHE HINWEISE

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

ZITIERWEISE

Sales Manager – Fachmagazin für marktorientierte Unternehmensführung, Hochschule Neu-Ulm, Sonderausgabe 2017, S. 6.
Erscheinungsort: Neu-Ulm

DRUCKEREI

WIRmachenDRUCK GmbH
Mühlbachstraße 7, 71522 Backnang
Auflage: 250 Stück

ISSN (PRINT) 2367-0282

ISSN (ONLINE) 2367-0274

ABONNEMENT

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos online erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage an: denisa.schill@hs-neu-ulm.de.

DAS DIGITALE WISSENSCHAFTSJOURNAL

Jede Ausgabe des SALES MANAGER erscheint auch als digitale Version: www.hs-neu-ulm.de/sales-manager oder www.facebook.com/KWV.HNU/.

BLOG

Kommen Sie mit Herrn Prof. Kracklauer ins Gespräch – über die richtigen Strategien für Ihre Marken, Vertriebsorganisationen und Unternehmen. Wir freuen uns auf viele virtuelle Begegnungen auf dem Blog: www.alexanderkracklauer.de.