

# SALES MANAGER

FACHZEITSCHRIFT FÜR MARKTORIENTIERTE  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

**TOOL:** Candidate Journey.

**STIMME AUS DER PRAXIS:** Mario Trunzer, Geschäftsführer bei Liebherr.

**TOP ARBEITGEBER:** Starke Arbeitgebermarken im Spiegel der Region.

**GENERATION Y:** Attraktivitätsfaktoren einer Employer Brand.



# EMPLOYER BRANDING



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

## SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,

herzlich willkommen zur ersten Ausgabe 2016 des SALES MANAGER.

Unsere neue Publikation versteht sich als Wissenschaftsmagazin mit regionalem Bezug. Einmal jährlich veröffentlichen wir die im Rahmen des Kompetenzzentrums "Wachstums- und Vertriebsstrategien" geleisteten Forschungsarbeiten. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse werden für die vorwiegend familiengeführten und mittelständischen Unternehmen der Region fruchtbar gemacht. Das Thema marktorientierte Unternehmensführung beinhaltet Fragestellungen zu den Themen Vertriebs-, Marken- und Unternehmensführung.

Zum Thema Markenführung gehört auch das Thema Employer Branding. Eine große Herausforderung für die regionale Wirtschaft, wie der Artikel „Starke Arbeitgebermarken im Spiegel der Region“ zeigt. Auch eine Herausforderung für den Vertrieb, schließlich ist er in vielen Unternehmen die personalintensivste Ressource. Wir wollen aber nicht nur die Situation der vorwiegend mittelständisch geprägten Wirtschaft aufzeigen, sondern auch Handlungsoptionen aus wissenschaftlicher Sicht. Welche Erfolgsfaktoren für ein gutes Recruiting zielführend sind, erfahren Sie in unserem Artikel „Faktoren einer

attraktiven Employer Brand“. Wir haben in einer umfassenden, repräsentativen Studie Studierende der Region befragt, was für Sie bei der Wahl eines attraktiven Arbeitgebers relevant ist. Außerdem stellen wir Ihnen ein Tool vor, mit dem Sie Ihr Kontaktpunktmanagement zur Rekrutierung von Fach- und Führungskräften optimieren können.

Schließlich haben wir noch eine Stimme der Praxis zum Thema. Mario Trunzer, Geschäftsführer der Liebherr-Werke Ehingen und Vorsitzender des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall, berichtet über seine Philosophie des Employer Branding. Eine gewichtige Stimme – Liebherr hat seit drei Jahren die Spitzenposition in der regionalen Employer Branding Studie der Hochschule Neu-Ulm.

Die Ergebnisse der Studie 2015 mit den Top 20 Arbeitgebern der Region runden diese Ausgabe ab.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und freuen uns auf Ihr Feedback!

Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer

Schwerpunkt

# EMPLOYER BRANDING

## DAS NÖTIGE WERKZEUG FÜR DIE EMPLOYER BRAND

Seite 04

---

## WIR SAGEN, WAS WIR TUN, UND WIR TUN, WAS WIR SAGEN

Seite 08

---

## STARKE ARBEITGEBERMARKEN IM SPIEGEL DER REGION

Seite 11

---

## TOP 20 ARBEITGEBER

Seite 18

---

## ATTRAKTIVITÄTSFAKTOREN EINER EMPLOYER BRAND

Seite 19

---

## KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN

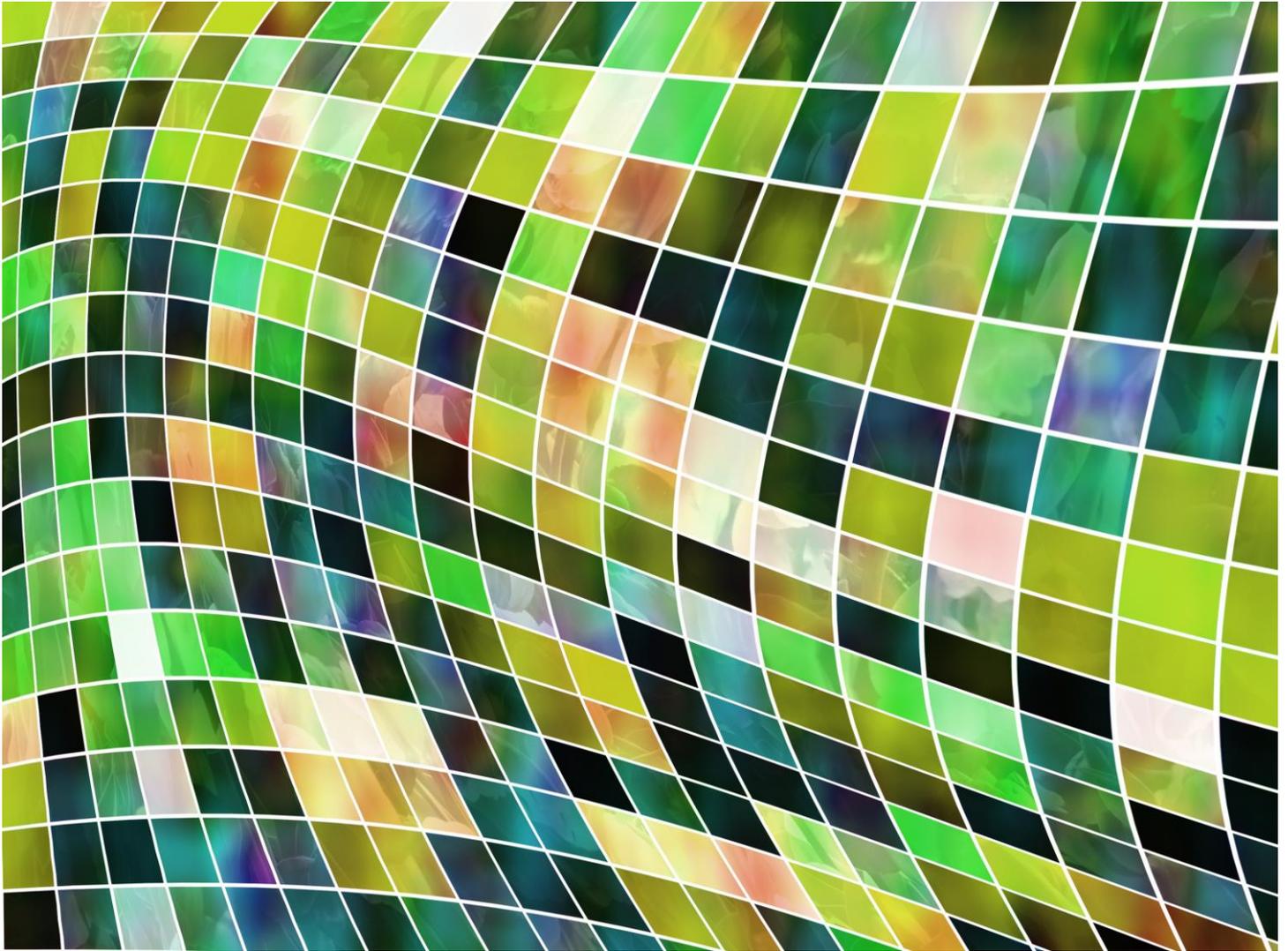
Seite 28

---

## IMPRESSUM & VORSCHAU

Seite 30

” Arbeitgeber mit einer starken Employer Brand können viel Geld sparen: Fast ein Drittel der deutschen Arbeitnehmer würde bei einem Jobwechsel auf eine Gehaltserhöhung verzichten, wenn die neue Firma eine starke Arbeitgebermarke hat. Jeder Fünfte wäre nur für ein Gehaltsplus von mindestens 10 Prozent zu einem Jobwechsel trotz schwacher Arbeitgebermarke bereit. Für die Hälfte der über 1000 von LinkedIn befragten Arbeitnehmer kommt das dagegen nicht infrage (EMS: Schwache Employer Brand kann Millionen kosten, in: Horizont, Nr. 47, 2015, S. 8).



Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer und Denisa Schill

# **DAS NÖTIGE WERKZEUG FÜR DIE EMPLOYER BRAND**

DIE CANDIDATE JOURNEY FÜR DIE SYSTEMATISCHE STEUERUNG.

„Job-Hopping“, „War for Talents“ und „Loyalität auf Zeit“ sind Schlagwörter, die die Mitarbeitergewinnung und -bindung zu einer zunehmenden Herausforderung für alle Unternehmen machen. Daher wird der strategische Einsatz von Instrumenten für Arbeitgeber essentiell, um potenzielle Fach- und Führungskräfte für das Unternehmen zu begeistern, Mitarbeiter zu motivieren und wertvolle Fachkräfte zu halten. Dies gelingt über einen professionellen Employer Branding Prozess (Abbildung 1). Bevor sich das Unternehmen um die aktive Gestaltung der Arbeitgebermarke kümmern kann, müssen zuerst die Gegebenheiten in einem Kick-off-Meeting und das Umfeld analysiert werden (Phase 1 und 2). Wie wird das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen? Welche Mitarbeiter braucht das Unternehmen und welche Zielgruppen (Hochschulabsolventen, Fachkräfte, etc.) sollen angesprochen werden? Welche Arbeitgeberversprechen und Werte werden von der Zielgruppe als relevant und attraktiv bewertet? Welche Stärken und Schwächen hat das Unternehmen als Arbeitgeber und welche Botschaften sendet es nach außen? Sind diese Botschaften über alle Touchpoints hinweg konstant?

## » EMPLOYER BRANDING IST LANGFRISTIG ANZUSETZEN.

Dies bedeutet, dass die Ausgangssituation detailliert bestimmt werden muss (Nagel 2011, S. 57 f.). Hierzu gehören ebenso die Betrachtung des Marktes und der Wettbewerber (Stritzke

2010, S. 182). Um eine starke Arbeitgebermarke zu entwickeln, muss das Alleinstellungsmerkmal ausgearbeitet werden: Was macht das Unternehmen einzigartig? Welche Persönlichkeiten passen am besten zum Unternehmen? Die Entwicklung einer entsprechenden Strategie braucht Zeit (Phase 3) (de St. Aubin/Carlsen 2008, S. 15). Mit der Entwicklung eines Konzepts wird die Strategie lebendig gemacht. Das Kommunikations- und Kreativkonzept beinhaltet die Kernbotschaften (Phase 4) (Kriegler 2008, S. 15).

Im Mittelpunkt steht die Formulierung des Arbeitgeberversprechens, der Employer Value Proposition (EVP). Die EVP adressiert jene Punkte, die für die potenziellen Fach- und Führungskräfte relevant sind und gleichzeitig ausreichende Alleinstellungsmerkmale bieten, um aus der Masse herauszuragen und sich bei der Zielgruppe als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren (Nagel 2011, S. 64). Dabei muss die Umsetzung über alle Bereiche und Kontaktpunkte zielgruppenspezifisch geplant werden. Mit einem ausgearbeiteten Arbeitgeberprofil und einer klaren Positionierung lassen sich alle Touchpoints im Recruiting Prozess wirkungsorientiert gestalten (Phase 5) (externes Employer Branding). Dabei handelt es sich nicht nur um Stellenanzeigen oder um eine kurzfristige Kampagne (Kriegler 2008, S. 15). Vielmehr ist Employer Branding langfristig anzusetzen (Barrow/Mosley 2005, S. 145).

Ein weiteres Ziel des Employer Branding ist es, die Arbeitgebermarke gegenüber Mitarbeitern und Führungskräften erlebbar zu machen (internes Employer Branding; Phase 5)

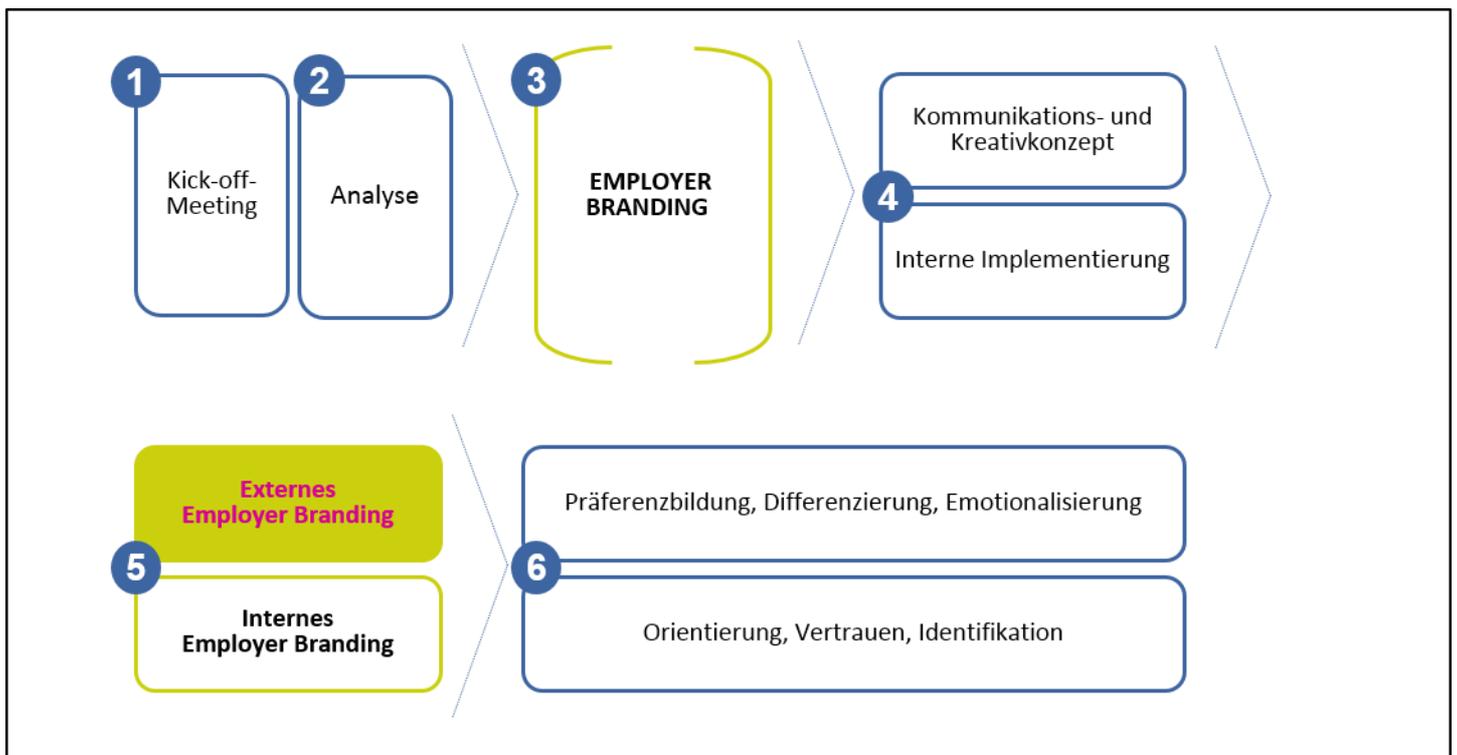


ABBILDUNG 1: EMPLOYER BRANDING PROZESS  
Quelle: in Anlehnung an Kriegler 2008, S. 14; Stotz/Wedel 2009, S. 29

(Kriegler 2008, S. 15). Die interne Kommunikation und die Wertorientierung müssen gemäß der Employer Branding Strategie gestaltet werden, um eine emotionale Bindung zwischen aktuellen Mitarbeitern und dem Unternehmen aufzubauen. Dadurch wird die Zufriedenheit, Motivation und Leistung beim Mitarbeiter gesteigert und die Qualität des Arbeitgebers verbessert. Der Mitarbeiter wird zum Markenbotschafter und bringt die Unternehmensmarke Kunden und potenziellen Mitarbeitern nahe (Hanin/Stinglhamber/Delobbe 2013, S. 58; Sponheuer 2010, S. 97 f.). Durch die identitätsstiftende Wirkung der Arbeitgebermarke und die „Vereinigung“ der Interessen entsteht ein Commitment zwischen Mitarbeiter und Arbeitgeber (Phase 6). Dies beinhaltet eine aktive Beziehung mit dem Willen zum Vorteil des Unternehmens beizutragen. Mitarbeiterbindung und Loyalität erhöhen sich und es wird eine positive Auswirkung auf die Fluktuation erreicht (Stritzke 2010, S. 176; Ritson 2002, S. 24). Da Employer Branding ein Wertschöpfungsprozess ist, müssen Erfolgsindikatoren und Kennziffern für die Evaluation einzelner Maßnahmen sowie für den Gesamtprozess definiert werden (Kriegler 2008, S. 15).

werden können (Uhlig/Willand 2015, S. 58). Der Weg von der Stellensuche bis hin zur Mitarbeiterbindung an das Unternehmen führt dabei für verschiedene Zielgruppen über unterschiedliche Touchpoints. Facharbeiter müssen anders rekrutiert werden als Hochschulabsolventen, Informatiker anders als Betriebswirte. Über die Erfassung der Candidate Journey kann der Rekrutierungsprozess systematisch gesteuert, die Ressourcen und das Budget fokussiert eingesetzt und der ROI maximiert werden. Dabei hilft künstliche Intelligenz, mit Hilfe entsprechend programmierter Algorithmen können die besten Zugangswege zu den potentiellen Arbeitskräften budget-optimal berechnet werden (Accelerom AG 2014, S. 2). Die Employer Brand wird gezielt gestärkt und die Organisation weiterentwickelt. Letztlich geht es darum, dass sich das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber auf dem Talentmarkt mit einer Employer Brand und dem richtigen Leistungsversprechen (Employer Value Proposition) auf den relevanten Kanälen positioniert.

Werkzeuge zur Systematisierung der Umsetzung der Employer Value Proposition liefern Unternehmen wie zum Beispiel die Accelerom AG aus Zürich. Sämtliche Kontaktpunkte, an denen (zukünftige) Fach- und Führungskräfte mit dem Arbeitgeber in Berührung kommen, sollten identifiziert und gemanagt werden. Die bestmöglichen Maßnahmen, die zur Mitarbeitergewinnung (Recruiting) und Mitarbeiterbindung (Retention Management) beitragen, müssen ermittelt werden (Accelerom AG 2014, S. 1). Anhand der sogenannten Multichannel Candidate Journey (Abbildung 2) wird dies exemplarisch für die Mitarbeitergewinnung deutlich: mit Hilfe von Marktforschung werden alle Berührungspunkte (online und offline) eines Bewerbers mit dem Unternehmen in allen Phasen der Stellensuche und des



ABBILDUNG 2: CANDIDATE JOURNEY  
Quelle: Accelerom AG 2014, S. 1

Bewerbungsprozesses identifiziert, in ihrer Wichtigkeit bewertet und abgebildet. Touchpoints können dann präzise hinsichtlich ihres Beitrags zum Rekrutierungserfolg beurteilt werden (Fischer 2015, S. 56). Dabei geht es darum, gezielt zu verstehen, wo die Bewerber sind und über welche Kanäle die potenziellen Arbeitskräfte für das Unternehmen rekrutiert und begeistert



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

LEITUNG KOMPETENZZENTRUM  
WACHSTUMS- UND  
VERTRIEBSSTRATEGIEN DER  
HOCHSCHULE NEU-ULM



**DENISA SCHILL**

WISSENSCHAFTLICHE  
MITARBEITERIN AM  
KOMPETENZZENTRUM  
WACHSTUMS- UND VERTRIEBS-  
STRATEGIEN DER HOCHSCHULE  
NEU-ULM

## LITERATURVERZEICHNIS

Accelerom AG: 360° TOUCHPOINT – HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 2014

URL: [http://www.accelerom.com/wpcontent/uploads/2015/06/ACC\\_Human\\_Resource\\_Management.pdf](http://www.accelerom.com/wpcontent/uploads/2015/06/ACC_Human_Resource_Management.pdf) [09.11.2015].

Barrow, S./Mosley, R.: The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work, Chichester, 2005.

de St. Aubin, D./Carlsen B. J.: Attract, Engage & Retain Top Talent: 50 Plus One Strategies Used by the Best, Bloomington, 2008.

Fischer, R.: Da kann man was erleben, in: LEAD digital, Nr. 5, 2015, S. 56-57.

Hanin, D./Stinglhamber, F./Delobbe, N.: The Impact of Employer Branding on Employees: The Role of Employment offering the Prediction of Their Affective Commitment, 2013  
URL: <http://www.psychologicabelgica.com/articles/abstract/10.5334/pb-53-4-57/> [23.02.2015].

Kriegler, W. R.: Auf der Suche nach Einzigartigkeit, in: W&V Extra, Nr. 7, 2008, S. 14-15.

Nagel, K.: Employer Branding: Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken, Wien, 2011.

Ritson, M.: Marketing and HE collaborate to harness employer brand power, in: Marketing, Nr. 10, 2002.

Sponheuer, B.: Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung, Wiesbaden, 2010.

Stritzke Ch.: Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding, Wiesbaden, 2010.

Uhlig, C./Willand, J.: Glückliche Bewerber, in: Personalmagazin, Nr. 10, 2015, S. 58-60.

---

## KONTAKT

[alexander.kracklauer@hs-neu-ulm.de](mailto:alexander.kracklauer@hs-neu-ulm.de)

[denisa.schill@hs-neu-ulm.de](mailto:denisa.schill@hs-neu-ulm.de)

# WIR SAGEN, WAS WIR TUN, UND WIR TUN, WAS WIR SAGEN.

IM GESPRÄCH MIT MARIO TRUNZER, GESCHÄFTSFÜHRER DER LIEBHERR-WERK EHINGEN GMBH

**Mario Trunzer, seit 2002 kaufmännischer Geschäftsführer der Liebherr-Werk Echingen GmbH, über Fach- und Führungskräfte­mangel und über die Aspekte einer starken Arbeitgebermarke.**



**Herr Trunzer, Sie sind Geschäftsführer des Liebherr-Werks Echingen. Wie erleben Sie die momentane Situation am Arbeitsmarkt: Spüren Sie dort bereits den Fach- und Führungskräfte­mangel?**

Ich muss ganz ehrlich sein, wir verspüren diesen Fachkräfte­mangel nicht beziehungsweise noch nicht. Das heißt aber nicht, dass es ihn nicht gibt. Es ist stark von der Berufsausbildung, vom Einsatzfeld und von der Tätigkeit abhängig. Wir bei Liebherr bewegen uns in der Metall- und Elektroindustrie auf einem attraktiven und interessanten Lohnniveau. Hinzu

kommt natürlich das Unternehmen. Der Name Liebherr hat einen guten Ruf. Die Liebherr-Werk Echingen GmbH hat durch das Produkt und die Art, wie wir unser Geschäft betreiben, eine hohe Attraktivität. Dennoch würde ich ein Problem mit Fachkräften nicht von der Hand weisen. Auch wir haben weniger Bewerbungen als sonst. Insgesamt allerdings glaube ich, dass das Thema Fach- und Führungskräfte­mangel im Moment noch ein bisschen überzeichnet wird. Ich glaube aber auch und bin überzeugt, dass die Unternehmen pragmatisch genug sind, um Wege zu finden und um das Thema zu lösen.

### **Was macht die Firmengruppe Liebherr als Arbeitgeber besonders?**

Die Marke und der Ruf sind das Eine. Das Andere sind diese vielen kleinen flankierenden Maßnahmen, die wir machen. Es sind nicht nur Anzeigenkampagnen oder der Internetauftritt – das macht jeder. Wir sind gerne bereit Werksbesichtigungen für Besuchergruppen zu organisieren. Pensionierte Mitarbeiter führen die Gruppen begeistert durch das Werk. Das hat einen Multiplikator-Effekt zur Folge: diese Besucher erzählen das weiter - sei es in Hochschulen, in der Familie oder im Bekanntenkreis. Darüber hinaus versuchen wir mit unseren Leuten ordentlich umzugehen. Wir sagen, was wir tun, und wir tun, was wir sagen. Dabei handeln wir menschlich, ehrlich, transparent, strukturgebend und fürsorglich. Zudem ist Liebherr ein Familienunternehmen, das langfristig ausgerichtet ist und auch die langfristige Bindung der Mitarbeiter wünscht. Zudem legen wir Wert auf die Gesprächskultur, auf offene Türen, kurze Wege, schnelle Entscheidungen – wir haben wenige Hierarchieebenen und viel wird nach unten delegiert. Diese Maßnahmen gehören zu einem attraktiven Arbeitgeber auch dazu. Ein anderer Aspekt ist der Standort. Wir in Ehingen liegen in einer Region, in der wir nicht mit einem Daimler im Wettbewerb stehen und haben ein großes Einzugsgebiet sowie kleinräumige Strukturen. Für Unternehmen in den Ballungsgebieten ist der Wettbewerb unter den Arbeitgebern größer.

### **Auf welche Aktivitäten und Instrumente setzt Ihr Unternehmen im Recruiting von Fach- und Führungskräften?**

Wir haben einige fest installierte Aktivitäten und Dinge, wie zum Beispiel die Möglichkeit für ein duales Studium, das Ulmer Modell sowie Informationstage in der Lehrwerkstatt, Betriebsführungen und Bildungspartnerschaften. Darüber hinaus sind wir auf Bildungsmessen. Der Internetauftritt gehört natürlich auch dazu. Für die Mitarbeiter bieten wir Aktivitäten im Gesundheitsbereich sowie die übliche Sozialberatung und Unterstützung bei psychischen Problemen an. Zudem gibt es individuelle Teilzeitmodelle für Frauen, sodass sie Familie und Beruf vereinbaren können. In Kooperation mit der Stadt Ehingen gibt es die Möglichkeit für eine Kindergarten- und Kleinkindbetreuung. Ich habe selbst kein Problem damit, wenn auch Abteilungsleiter/innen die Elternzeit in Anspruch nehmen. Das unterstützen wir in vollem Umfang. In unserem Schulungszentrum mit Weiterbildungsprogrammen und offenen Schulungsprogrammen bieten wir den Mitarbeitern die Möglichkeit an, auch mal über den Tellerrand hinauszuschauen. Zudem versuchen wir die jungen Mädchen und Frauen für Technik zu begeistern. Wir haben auch hier vermehrt, und das ist auch sehr schön, junge Frauen, die in den gewerblichen Ausbildungsberufen einsteigen.

Zusammengefasst ist das ein Strauß an Maßnahmen, zu denen wir sagen: „Ja, das sind die richtigen Aktivitäten, welche auch vertretbar sind.“ Generell ist es die Aktivität und der Wille der Geschäftsführung sowie des Unternehmers, ein gutes Employer Branding zu betreiben.

### **Welche Rolle spielen Ihre Mitarbeiter im Employer Branding Prozess?**

Ich halte die Mitarbeiter für einen wichtigen Multiplikator, deshalb versuchen wir, die Führung, den Umgang mit unseren Leuten so ehrlich, sorgfältig, menschlich und vernünftig wie möglich zu gestalten. Ziel ist es, dass die Leute sagen: „Jawohl, das ist ein guter Arbeitsplatz, das ist ein guter Arbeitgeber. Die tun, was sie sagen, und die sagen, was sie tun. Das ist stimmig.“ Zufriedene Mitarbeiter erzählen ihre Erfahrungen mit dem Arbeitgeber in der Familie, in der Verwandtschaft oder bei Freunden. Für mich ist der faire und ordentliche Umgang mit Menschen selbstverständlich und diese Selbstverständlichkeit hat eine positive Folge. Zudem sehe ich es als Verpflichtung als Vorgesetzter, Führungskraft oder als Unternehmen im Arbeitsverhältnis mit Menschen ordentlich umzugehen.

### **Bei Employer Branding fällt immer wieder das Stichwort Employer Value Proposition, das Arbeitgeberversprechen. Wie hat sich Liebherr positioniert?**

Die Fach- und Führungskräfte dürfen hier in einem Team mitarbeiten, ein faszinierendes Produkt bauen und in den Markt bringen. Während der Arbeit soll der Mitarbeiter ein gutes Arbeitsumfeld haben. Es wird in einer Kultur gearbeitet, die offen und transparent ist und die auf Langfristigkeit angelegt ist. Wir haben auch nicht überall Sonnenschein, das ist gar keine Frage. In einem Betrieb mit 3.200 Leuten gibt es genug Probleme. Aber wir setzen alles daran, ein gutes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem der Mitarbeiter gerne, mit Freude und engagiert arbeitet.

## » WIR GEHEN FAIR MITEINANDER UM.

### **Viele Unternehmen werben Fach- und Führungskräfte mit dem Thema Work-Life-Balance. Wie stehen Sie zu dieser Maßnahme?**

Der Begriff Work-Life-Balance ist ja in aller Munde. Ich stehe hierzu differenziert. Es ist eher eine Lebensbalance, für die

zunächst jeder einzelne Mensch selbst verantwortlich ist. Dafür ist das Unternehmen nicht verantwortlich. Die Rahmenbedingungen sind da: unsere Mitarbeiter haben ihre flexible Arbeitszeit und einen guten Arbeitsplatz. Wir gehen fair miteinander um und bieten gewisse Elemente – ich hatte die eingangs genannt, wie die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Gesundheit. Wir haben eine Kantine mit gutem und gesundem Essen. Das sind unsere Beiträge, um ein ausbalanciertes Leben am Arbeitsplatz zu gestalten. Dazu kommen Dinge wie Arbeitssicherheit bis hin zur Betriebsmedizin. Ich bin an sich niemand, der innerhalb von 5 Stunden auf eine Mail eine Antwort will. Das haben wir alles nicht und das brauche ich auch gar nicht festzuschreiben. Dass es manchmal Druck gibt im Geschäft – also, das ist ganz normal. Das gibt es überall und den kann ich auch nicht abschaffen.

### **Wie groß ist der Bedarf an Hochschul-Absolventen und warum bleiben so wenige Studierende hier in der Region?**

Generell muss man deutlich machen, dass der Weg nicht nur über ein Studium, sondern auch über eine Berufsausbildung führen kann. Wir haben ein sehr gutes Bildungssystem und gute Möglichkeiten, sodass sich jeder entwickeln kann. Ich kann nicht alles ausschließlich mit Ingenieuren betreiben. Ich brauche immer noch Schweißer, Monteure, und Servicetechniker. Möglicherweise gehen viele Studierende von hier weg, weil die Produkte der Automobilhersteller präsenter sind und man sie jeden Tag sieht. Somit werben diese Unternehmen für sich selbst. Hersteller für Ventile oder Magnetschalter sind nicht in diesem Maße präsent. Daher müssten die vielen kleinen Mittelständler an die Hochschulen gehen und für ihr Unternehmen sowie für ihr Produkt werben.

## » FÜR MICH MÜSSEN DIE AKTIVITÄTEN STIMMIG SEIN.

### **Was macht am Ende eine gute Employer Branding Strategie aus?**

Für mich müssen die Aktivitäten stimmig sein. Zudem darf es nicht kurzfristig in einen riesigen Aktionismus ausarten und dann flacht das Thema wieder ab. Vielmehr muss jedes Unternehmen seine Ziele als Arbeitgeber definieren und die Aktivitäten über Jahre durchziehen.

### **Allgemein gefragt: Wie kann der Alb-Donau-Kreis und die Region Ulm und Neu-Ulm das Fachkräfteproblem lösen?**

Themen rund um die Gewinnung von Fach- und Führungskräften würde ich als Aufgabe der Unternehmen und der Interessengruppen sehen. Generell ist der Alb-Donau-Kreis Klasse. Die Unternehmen machen viel mit Verbänden wie der IHK, Handwerkskammer oder Südwestmetall. Ich finde das wie gesagt Klasse und würde auch sagen: „Genau so ist der Ansatz gut.“

Das Gespräch führten Herr Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer und Frau Denisa Schill.



Die Metall- und Elektroindustrie verspürt den Fachkräftemangel noch nicht zu sehr, sagt Herr Trunzer, Vorsitzender von Südwest Metall und Chef der Liebherr-Werk Ehing GmbH.

Dr. Bibiana Grassinger, Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer, Prof. Dr. Sascha G. Fabian

# STARKE ARBEITGEBER- MARKEN IM SPIEGEL DER REGION

DIE EMPLOYER BRAND VON IN DER REGION ULM/NEU-ULM ANSÄSSIGEN UNTERNEHMEN

**Attraktive Arbeitgebermarken werden häufig als Schlüssel dazu angesehen, dem Fachkräftemangel in einem Unternehmen vorzubeugen. Dies gilt insbesondere für KMUs (kleine und mittlere Unternehmen). Denn Großkonzerne haben Employer Branding zumeist bereits etabliert und werden im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte als deutlich attraktiver im Vergleich zu kleineren und regional agierenden Unternehmen wahrgenommen (Kirchgeorg und Günther 2006; Baum, Gsell und Kabst 2012; Sommer 2014; Trendence 2015).**

Der vorliegende Beitrag untersucht auf der Basis der von 2013-2015 durchgeführten Studien des Kompetenzzentrums Wachstums- und Vertriebsstrategien, welche „Strahlkraft“ regionale Arbeitgebermarken mit einer jährlichen Umsatzgröße von über 50 Mio. Euro in den wettbewerbsintensiven (i.S. von Arbeitnehmergewinnung) Regionen Ulm, Neu-Ulm und Alb-Donau-Kreis bei zukünftigen Fach- und Führungskräften haben.

Basis für die Erklärung der Arbeitgebermarke ist der Begriff „Marke“ bzw. „Brand“. Sie ist laut Definition „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“ (Burmam et al. 2005, S. 3). Auch Personen, Orte oder Unternehmen können zur Marke werden

(Backhaus und Tikoo 2004). „Die Arbeitgebermarke stellt im Ergebnis ein [...] fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild eines Arbeitgebers dar.“ (Petkovic 2008, S. 70). Die Arbeitgebermarke richtet sich nicht nur an potenzielle Mitarbeiter (Außenwirkung), sondern auch an bestehende Mitarbeiter (Innenwirkung) (Esch, Knörle und Strödter 2014).

#### AKTUALITÄT DER THEMATIK

In vielen Unternehmen spielt Employer Branding eine immer wichtigere Rolle. Die demographische Entwicklung der deutschen Gesellschaft zeigt, dass die Bevölkerung im für die Beschäftigung relevanten Alter zwischen 20 und 65 Jahren von 49,7 Mio. (2010, Anteil an der Gesamtbevölkerung: 61 Prozent) über 47,6 Mio. (2020, 60 Prozent) auf 42,1 Mio. (2030, 54 Prozent) sinkt (Statistisches Bundesamt 2009). Die Unternehmen können also auf lange Sicht nicht mehr aus einem großen Pool an Fachkräften „fischen“, sondern müssen in einem Käufermarkt die passenden Mitarbeiter für sich gewinnen und diese halten. Durch die Internationalisierung des Arbeitsmarktes (z. B. Personenfreizügigkeit innerhalb der EU) steigt die Mobilität der Arbeitnehmer. Im Wettbewerb um passende Mitarbeiter konkurrieren Unternehmen also nicht nur innerhalb einer Region oder in Deutschland, sondern mittlerweile auf dem gesamten Globus (Schuhmacher und Geschwill 2009; Stotz und Wedel 2009).

Deutschland hat eine von mittelständischen Unternehmen geprägte Wirtschaft. Sie können kaum auf Vorteile von Konzernstrukturen zurückgreifen, mit denen sie potenzielle Mitarbeiter anziehen (z. B. weltweiter Auslandsaufenthalt, umfassende Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Prestige).

Die nachfolgend vorgestellte Studie wurde in der Wirtschaftsregion Ulm/Neu-Ulm durchgeführt. Sie ist zum einen geprägt durch einige große Industrieunternehmen, zum anderen zeichnet sie sich durch einen breiten Mittelstand und prosperierende Familienunternehmen aus. Die untersuchte Region weist eine geringe Arbeitslosenquote auf: 2,7 Prozent für Neu-Ulm, 2,7 Prozent für den Alb-Donau-Kreis und 4,4 Prozent für die Stadt Ulm (Stand September 2015; Agentur für Arbeit 2015a, b, c). Die Region hat eine lange Tradition als Industriestandort. In den vergangenen Jahrzehnten entstand insbesondere durch die Gründung der Universität (1967) und der sogenannten Wissenschaftsstadt (1986) ein weiteres wirtschaftliches Standbein (Diversifikation). In der aktuellen Arbeitsmarktstudie von Adzuna nimmt die Stadt Ulm mit 1,81 Arbeitslosen je freier Arbeitsstelle deutschlandweit den 5. Platz ein (Honekamp 2015). Die guten Chancen auf dem Arbeitsmarkt betreffen insbesondere spezialisierte Ingenieure und Wissenschaftler, aber auch Akademiker verschiedenster Bereiche.

#### THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN

Die Studie basiert auf der Drei-Komponenten-Theorie der Einstellung (Rosenberg und Hovland 1960; Trommsdorff und Teichert 2011):

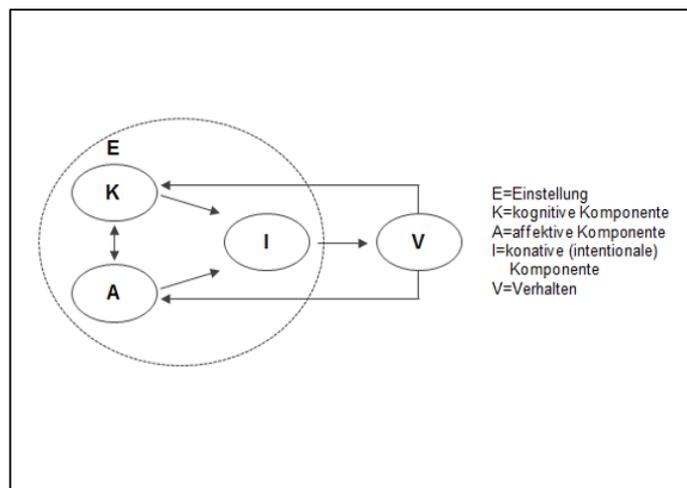


ABBILDUNG 1: DREI-KOMPONENTEN-THEORIE  
Quelle: Trommsdorff und Teichert 2011, S. 130

Trommsdorff und Teichert (2011) erklären mit der Drei-Komponenten-Theorie die Einstellung von Konsumenten zu einem bestimmten Produkt. Jede Einstellung hat eine emotionale (affektive), eine wissensbasierte (kognitive) und eine handlungsbezogene (konative) Komponente. Aus diesen drei Faktoren leitet sich das Verhalten (V) ab, das wiederum auf zukünftige Einstellungen (kognitive und affektive Komponente) wirkt (vgl. Abbildung 1).

Aus der Drei-Komponenten-Theorie leitete sich der Markendreiklang als gängiges Instrument zur Markenmessung ab (Gruner+Jahr 2007). Der Markendreiklang zeigt Stärken und Schwächen der eigenen Markenposition bei relevanten Zielgruppen (Kilian 2015). Übertragen auf das Employer Branding wird die Einstellung zu einem Arbeitgeber beeinflusst durch die

- . kognitive Komponente: Bekanntheit
- . affektive Komponente: Sympathie
- . konative Komponente: Attraktivität als Arbeitgeber/Bereitschaft zur Bewerbung.

#### STUDIE EMPLOYER BRANDING

Die Arbeitgebermarken von in der Region Ulm/Neu-Ulm ansässigen Unternehmen wurden in den drei aufeinanderfolgenden Jahren 2013-2015 bei zukünftigen Nachwuchsfach- und -führungskräften beurteilt.

#### METHODIK DER STUDIE

In der Studie wurden die Arbeitgebermarken von Unternehmen abgefragt, die ihren Hauptsitz in der wirtschaftsstarken Region Ulm/Neu-Ulm haben sowie einen Jahresumsatz von mindestens 50 Mio. Euro aufweisen. Die Auswahl wurde mittels der

Unternehmerdatenbank Bisnode (Hoppenstedt) getroffen (Bisnode Deutschland GmbH 2015). Die Arbeitgebermarke wurde 2015 von insgesamt 69 Unternehmen abgefragt. 2014 waren es 66 Arbeitgeber, 2013 61 Betriebe.

Der Befragungszeitraum erstreckte sich von Mai bis Juni 2013, von Mai bis Juli 2014 sowie von Mai bis Juli 2015. In allen drei Jahren wurde mittels schriftlichem standardisierten Fragebogen erhoben, 2014 und 2015 zusätzlich mittels Online-Fragebogen. Betrachtet man die erste Phase im Rahmen des Employer Branding Prozesses (vgl. Abbildung 2), wird ersichtlich, dass die Befragung bei der externen Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber auf dem regionalen Markt ansetzt und wertvolle Erkenntnisse für die Unternehmen liefert.

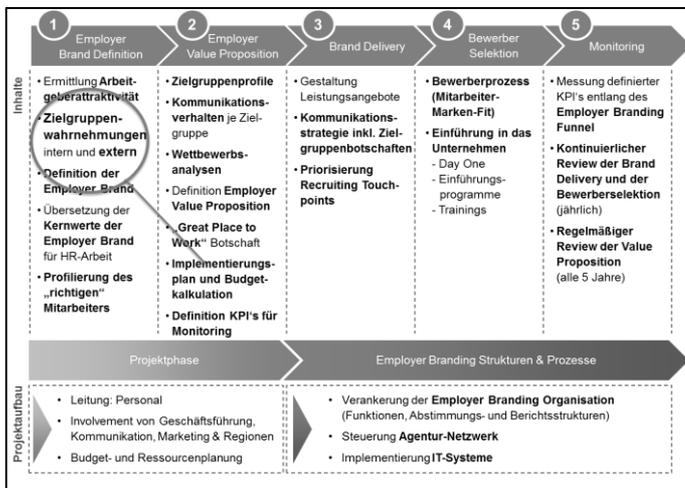


ABBILDUNG 2: DER EMPLOYER BRANDING-PROZESS IM ÜBERBLICK

Quelle: Esch, Knörle und Strödter 2014, S. 37

**MESSINSTRUMENT**

Grundlage für das Befragungsdesign war, dass aus markentheoretischer Sicht Marken nur bei entsprechender Bekanntheit und positiven Assoziationen einen hohen Attraktivitätsgrad aufbauen können. Die Befragten konnten daher abgestuft angeben, wie gut sie ein Unternehmen kennen (kognitive Komponente: Bekanntheit), wie sympathisch ihnen ein Unternehmen ist (affektive Komponente: Sympathie) und ob sie sich bei einem Unternehmen auf eine passende Stelle bewerben würden (konative Komponente: Attraktivität als Arbeitgeber). Die Fragen waren wie folgt formuliert:

- . **Bekanntheit:** Wie gut kenne ich das Unternehmen aus eigenen Erfahrungen, von Dritten oder aus den Medien?
- . **Sympathie/Beliebtheit:** Wie sympathisch ist mir das Unternehmen?
- . **Attraktivität als Arbeitgeber:** Würde ich mich bei diesem Unternehmen auf eine passende Stelle bewerben?

Die Skala reichte von 5 (sehr bekannt/sympathisch/attraktiv) bis 1 (nicht bekannt/sympathisch/attraktiv). Die folgende Abbildung 3 zeigt, wie diese drei Dimensionen pro Unternehmen bei den Studierenden abgefragt wurden.

Unternehmensname	sehr bekannt	<input type="checkbox"/>	nicht bekannt				
	sehr beliebt	<input type="checkbox"/>	nicht beliebt				
	sehr attraktiv	<input type="checkbox"/>	nicht attraktiv				

ABBILDUNG 3: OPERATIONALISIERUNG DES MARKENDREIKLANGS

Als potentielle Nachwuchsfach- und -führungskräfte wurden Studierende an den regional ansässigen Hochschulen und der Universität definiert. 2013 wurden 266 Studierende befragt, 2014 waren es 585, 2015 bewerteten 756 Studierende die Arbeitgebermarken. Die Stichproben sind isomorph, d.h. sie wurden nach Geschlecht und Fakultät gewichtet.

Damit der Fragebogen für die Studierenden nicht zu lang wird, wurde im Jahr 2015 mit zwei Fragebogen erhoben; der eine enthielt 34, der andere 35 Unternehmen zur Bewertung.

In der folgenden Abbildung 4 wird das Abschneiden der Unternehmen bei der Determinante Bekanntheit (kognitive Komponente) ersichtlich. Die Ergebnisse sind anonymisiert.

Bei der Bekanntheit wurden der höchste (4,62) und der niedrigste Wert (1,05) gemessen. Die breite Streuung der Werte ist ersichtlich. Im Vergleich zu Sympathie und Arbeitgeberattraktivität fallen die Werte der Bekanntheit schnell ab (vgl. Abbildung 4).

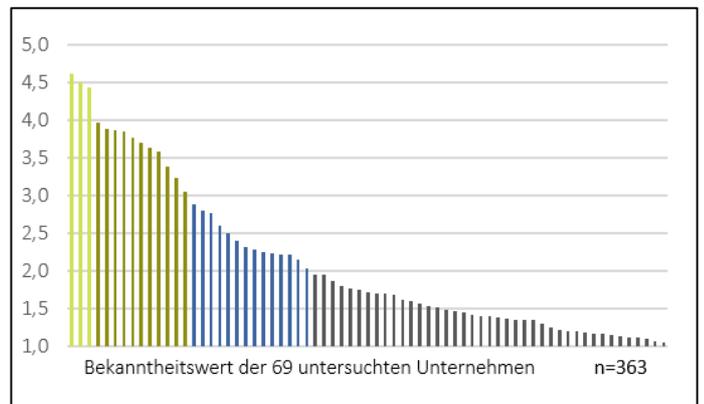


ABBILDUNG 4: BEKANNTHEIT DER UNTERNEHMEN 2015

Der Mittelwert der Bekanntheit liegt bei 2,12 (2=eher nicht bekannt) und hat sich im Vergleich zu 2014 nicht verändert. Drei Unternehmen haben einen Wert über 4. 11 Unternehmen (15,9 Prozent) erreichen einen Bekanntheitswert zwischen 3 und 4, 14 Unternehmen (20,3 Prozent) zwischen 2 und 3. 41 von 69 Unternehmen und damit knapp 60 Prozent sind bei den Studierenden immer noch nicht bekannt (Werte < 2).

Die Mittelwerte der Bekanntheit der Unternehmen fallen heterogener aus als die für die Sympathie und die Arbeitgeberattraktivität. Die beiden letztgenannten Komponenten der

Arbeitgebermarke werden von den Studierenden tendenziell besser bewertet als die Bekanntheit.

Aus den getroffenen Aussagen wurde ein Mittelwert für jedes Unternehmen gebildet:

$$\text{EmployerBrand} = \frac{\emptyset \text{ Bekanntheit} + \emptyset \text{ Sympathie} + \emptyset \text{ Attraktivität}}{3}$$

In der nachfolgenden Abbildung wird das Gesamtranking dargestellt, in dem nur ein Unternehmen einen Wert über 4 erreicht. Insgesamt werden 19 Unternehmen mit 3 oder besser beurteilt, so dass die Arbeitgebermarke eine gewisse Strahlkraft auf potentielle Arbeitnehmer aufweist. 48 Unternehmen (69,6 Prozent) werden mit einem Wert zwischen 2 und 3 beurteilt, 2 Unternehmen liegen bei einem Gesamtwert <2. Seitens der Studierenden lässt sich bei diesen 50 Unternehmen keine Bewerbungsbereitschaft erkennen (vgl. Abbildung 5).

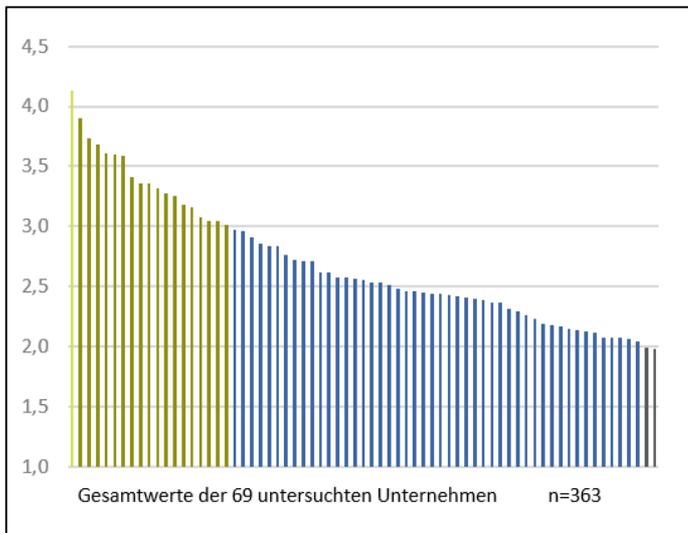


ABBILDUNG 5: GESAMTBETRACHTUNG DER ARBEITGEBERMARKE

Die Top 10 lassen sich wie folgt charakterisieren: Unter ihnen befinden sich fünf Unternehmen mit mehr als 1 Mrd. Euro Jahresumsatz, zwei Tochterunternehmen von Großkonzernen, zwei inhabergeführte Unternehmen und ein Kommunalbetrieb. Die Branchen in den Top 10 sind breit gestreut und gehen von der Bauindustrie über das produzierende Gewerbe (Pharma, Lebensmittel, Motorenöle, Gartenprodukte, Lastwagen) bis zu Handel und Dienstleistungen (IT, Energie).

Eine Analyse der Zusammenhänge zeigt auf, dass es eine signifikante positive Korrelation zwischen den Aussagen der Studierenden zur Sympathie und denen zur Arbeitgeberattraktivität ( $r=0,662$ ) gibt (vgl. Tabelle 1).

Pearson-Korrelation	Bekanntheit	Sympathie	Attraktivität als Arbeitgeber
Bekanntheit	1	0,141**	0,177**
Sympathie	0,141**	1	0,662**

\*\*=sig<0,01

TABELLE 1: KORRELATION ZWISCHEN DEN FAKTOREN DER ARBEITGEBERMARKE 2015

Je größer die Sympathie für ein Unternehmen, desto eher würden sich Studierende dort auf eine geeignete Stelle bewerben. Zwischen Bekanntheit und Arbeitgeberattraktivität sowie Bekanntheit und Sympathie lässt sich eine sehr geringe Korrelation feststellen. Der Zusammenhang kann im Theoriemodell wie folgt dargestellt werden (vgl. Abbildung 6):

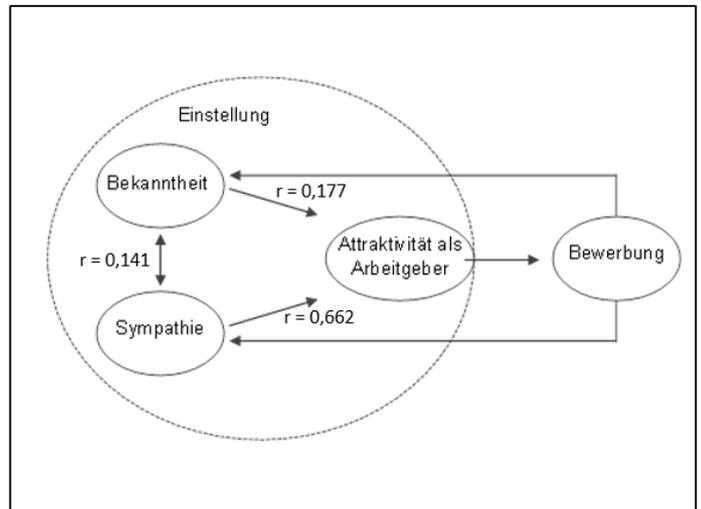


ABBILDUNG 6: ABGELEITETES MODELL ÜBER DIE EINSTELLUNG ZUR ARBEITGEBERMARKE 2015

Dies bedeutet, dass die Bekanntheit eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die Stärke der Arbeitgebermarke ist. Abgeleitet aus dem Theoriemodell ist die wesentliche Stellschraube die Sympathie eines Unternehmens. Die Arbeitgebermarke muss positiv emotionalisiert werden.

**VERGLEICHE ZU DEN VORJAHREN**

Die Befragung im vorgestellten Design wurde auch in den Jahren 2013 und 2014 durchgeführt, so dass Entwicklungstendenzen sichtbar werden. Die Arbeitgebermarken von 57 Unternehmen wurden in allen drei aufeinanderfolgenden Jahren beurteilt. Abbildung 7 zeigt die Durchschnittswerte über die letzten drei Jahre:

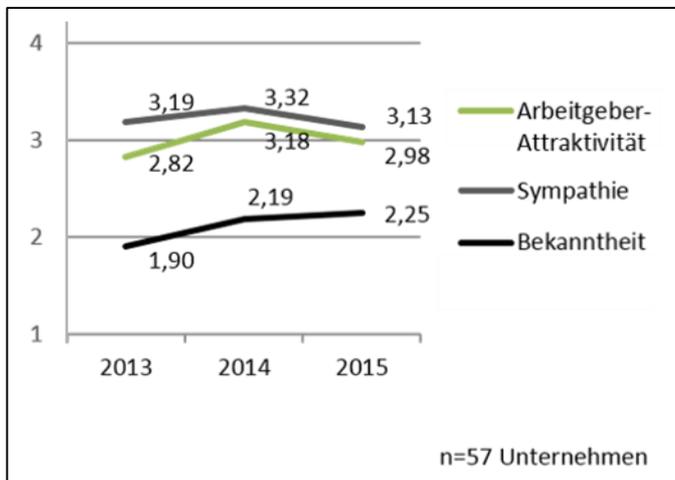


ABBILDUNG 7: ENTWICKLUNG DER DREI FAKTOREN DER ARBEITGEBERMARKE IM ZEITRAUM 2013-2015

Alle Veränderungen der Determinanten der Arbeitgebermarke (von Jahr zu Jahr) sind signifikant. Die Bekanntheit steigt jedes Jahr an. Die beiden Faktoren Sympathie und Arbeitgeberattraktivität stiegen von 2013 auf 2014 an, gingen in diesem Jahr bedeutend zurück. Die Faktoren sind also keine stabilen Größen, sondern unterliegen Schwankungen.

Die Datenanalyse zeigt, dass das Bekanntheitsprofil der 57 untersuchten Unternehmen sehr breit gestreut ist. Auf einer 5-Punkt-Skala reichen die Werte von 1,10 bis 4,00 (2013) bzw. 4,60 (2014 und 2015). Der Mittelwert der Bekanntheit steigt zwar an, befindet sich jedoch auf niedrigem Niveau.

#### ZUSAMMENFASSUNG UND WEITERER FORSCHUNGSBEDARF

Aus wissenschaftlicher Sicht kann die Drei-Komponenten-Theorie des Markendreiklangs als geeignetes Instrument betrachtet werden, um die Arbeitgebermarke von Unternehmen zu bewerten. Sie wurde mit je einer Frage pro Komponente operationalisiert. Um ein differenzierteres Bild für jedes Unternehmen zu erhalten, kann überlegt werden, zukünftig mehrere Fragen pro Komponente zu stellen. Damit können Details der Arbeitgebermarke herausgearbeitet werden.

Aus den Daten wird ersichtlich, dass die Bekanntheit der Unternehmen ein großes Defizit darstellt. Es wird jedoch auch deutlich, dass Bekanntheit lediglich eine notwendige, aber noch nicht hinreichende Voraussetzung für eine starke Arbeitgebermarke ist.

Abgeleitet aus dem Theoriemodell zeigt die Studie, dass der Faktor Sympathie die wesentliche Stellschraube für die Employer Brand ist. Die positive Emotionalisierung der Arbeitgebermarke im Rahmen eines Employer-Branding-Prozesses hilft, geeignete Beschäftigte für sich zu suchen und zu binden. Während größere Unternehmen ggfs. eine Bewerbungsbereitschaft über höhere Gehälter, Karrierechancen, Auslandsaufenthalte etc. erhöhen können, ist für mittelständische und regional

verankerte Unternehmen die Sympathie wesentlich für eine starke Marke. Es geht also nicht nur um die Schaltung von Anzeigen in Tageszeitungen, Internetportalen und anderen „klassischen“ Werkzeugen des Personalmarketings.

## » ÜBER MÖGLICHKEITEN DER POSITIVEN EMOTIONALISIERUNG DER MARKE NACHDENKEN.

Aufgabe des Employer-Branding-Prozesses ist es, über Möglichkeiten der positiven Emotionalisierung der Marke nachzudenken. Bei welchen Kontaktpunkten („Touchpoints“) wird nicht nur Reichweite aufgebaut (z.B. Stellenanzeige in reichweitenstarken Zeitungen), sondern auch entsprechende Tiefenwirkung mit positiv wirkenden Begegnungen erzielt (Accelerom 2014; Esch, Knörle und Strödter 2014)? Beispiele für menschliche Beziehungen können Mund-zu-Mund-Propaganda über eigene Mitarbeiter oder Kontakte an Messen und Karrieretagen sein. Darüber hinaus stellt sich die Frage, welche internen Prozesse angestoßen werden müssen, um Sympathie bei den richtigen Talenten zu erzeugen? Was sind die Treiber von Sympathie? Sind es Nähe, Dialogbereitschaft, Transparenz, Verantwortung und Kompetenz? Hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

Die Untersuchung ist limitiert auf das Außenbild der Unternehmen als Arbeitgeber, also auf die externe Wahrnehmung. Daher gibt sie weder Auskunft über die nach innen gelebte Unternehmenskultur noch über etwaige Anstrengungen der Betriebe bei der Positionierung ihrer Arbeitgebermarke (eigene Unternehmenshomepage für die Karriere, Jobmessen, Kooperationen mit Hochschulen und Universität u.a.). Dies könnte in einer weiteren Studie analysiert werden.



**DR. BIBIANA GRASSINGER**

WISSENSCHAFTLICHE  
MITARBEITERIN AM  
KOMPETENZZENTRUM  
WACHSTUMS- UND VERTRIEBS-  
STRATEGIEN DER HOCHSCHULE  
NEU-ULM



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

LEITUNG KOMPETENZZENTRUM  
WACHSTUMS- UND  
VERTRIEBSSTRATEGIEN DER  
HOCHSCHULE NEU-ULM



**PROF. DR. SASCHA G. FABIAN**

LEITUNG KOMPETENZZENTRUM  
WACHSTUMS- UND  
VERTRIEBSSTRATEGIEN DER  
HOCHSCHULE NEU-ULM

## LITERATURVERZEICHNIS

Accelerom AG (2014): 360°Touchpoint – Employer Brand Management für Ihr Unternehmen, Zürich.

Agentur für Arbeit (2015): Berichtsmonat September 2015 – Alb-Donau-Kreis, [[http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Baden-Wuerttemberg/Alb-Donau-Kreis-Nav.html?year\\_month=201509](http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Baden-Wuerttemberg/Alb-Donau-Kreis-Nav.html?year_month=201509)], abgerufen am 16.10.2015.

Agentur für Arbeit (2015): Berichtsmonat September 2015 – Neu Ulm, [[http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Bayern/Neu-Ulm-Nav.html?year\\_month=201509](http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Bayern/Neu-Ulm-Nav.html?year_month=201509)], abgerufen am 16.10.2015.

Agentur für Arbeit (2015): Berichtsmonat September 2015 – Ulm, Universitätsstadt, [[http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Baden-Wuerttemberg/Ulm-Universitaetsstadt-Nav.html?year\\_month=201509](http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Baden-Wuerttemberg/Ulm-Universitaetsstadt-Nav.html?year_month=201509)], abgerufen am 16.10.2015.

Backhaus, K. und Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. In: Career Development International, 9(5), 501-517.

Baum, M., Gsell, L. und Kabst, R. (2012): Determinanten des Employer Branding in deutschen Unternehmen, in: Die Betriebswirtschaft, 72(3), S. 235-253.

Bisnode Deutschland GmbH (2015): Firmendatenbank für Hochschulen Hoppenstedt. [<http://www.hoppenstedt-hochschuldatenbank.de/>], abgerufen am 14.04.2015.

Burmann, C., Meffert, H. und Koers, M. (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: Meffert, H., Burmann, C. und Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden: Gabler, S. 3-17.

Esch, F., Knörle, C. und Strödter, K. (2014): Internal Branding. Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen. München: Vahlen.

Gruner+Jahr (2007): MarkenProfile 12. Neue Medienmentalitäten. Wohin geht Ihre Zielgruppe?, Hamburg: Gruner+Jahr.

Honekamp (2015): Arbeitsmarktstudie – Beste Jobchancen in Baden-Württemberg. [<http://www.adzuna.de/blog/2015/03/05/arbeitsmarktstudie-beste-jobchancen-in-baden-wuerttemberg/>], abgerufen am 17.03.2015.

Kilian, K. (2015): Markendreiklang. [[http://printarchiv.absatzwirtschaft.de/Content/\\_p=1004199,mliid=1398](http://printarchiv.absatzwirtschaft.de/Content/_p=1004199,mliid=1398)], abgerufen am 11.03.2015.

Kirchgeorg, M. und Günther, E. (2006): Employer Brands zur Unternehmensprofilierung im Personalmarkt. Eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken auf der Grundlage einer deutschlandweiten Befragung von High Potentials, HHL – Leipzig Graduate School of Management, HHL-Arbeitspapier Nr. 74.

Petkovic, M. (2008): Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, München: Rainer Hampp.

Rosenberg, M. und Hovland, C. (1960): Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes, in: Rosenberg et al. (Hrsg): Attitude Organization and Change. An analysis of consistency among attitude components, New Haven: Yale University Press, S. 1-14.

Schuhmacher, F. und Geschwill, R. (2009). Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler.

Sommer, H. (2014): Studie Attraktive Arbeitgeber 2014., Großkneten: Klaus Resch.

Statistisches Bundesamt (2009): Altersaufbau. [<https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/>], abgerufen am 09.03.2015.

Stotz, W. und Wedel, A. (2009): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, München: Oldenbourg.

Trendence (2015): trendence Employer Branding Awards: die Gewinner der letzten Jahre, [<http://www.trendence.com/unternehmen/awards/gewinner-2009-2014.html>], abgerufen am 19.03.2015.

Trommsdorff, V. und Teichert, T. (2011): Konsumentenverhalten, Stuttgart: Kohlhammer.

EMPLOYER BRANDING STUDIE 2015

# TOP 20 ARBEITGEBER

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

	FIRMA	MITTELWERT *	
1.	Liebherr-International Deutschland GmbH	4,13	▶
2.	Daimler TSS GmbH	3,90	▶
3.	Seeberger GmbH	3,74	▲
4.	Wieland-Werke AG	3,68	▲
5.	Gardena Deutschland GmbH	3,61	▲
6.	ratiopharm GmbH	3,60	▼
7.	Müller Großhandels Ltd. & Co. KG	3,59	▼
8.	LIQUI MOLY GmbH	3,41	▶
9.	Iveco Magirus AG	3,36	▲
10.	SWU Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm GmbH	3,36	▶
11.	PERI GmbH	3,32	▲
12.	Magirus GmbH	3,28	▲
13.	Möbel Inhofer GmbH & Co. KG	3,25	▼
14.	Settele Schwäbische Spezialitäten & Feinkost GmbH	3,18	▼
15.	Finkbeiner GmbH & Co. KG	3,16	▶
16.	SCHWENK Zement KG	3,08	▶
17.	AIRBUS DS	3,04	▼
18.	Zwick GmbH & Co. KG	3,04	▲
19.	Fritz & Macziol Software und Computervertrieb GmbH	3,01	▼
20.	Max Weiss Lebkuchenfabrik Neu-Ulm	2,97	▲

\*Berechnung ((Mittelwert Bekanntheit + Mittelwert Sympathie + Mittelwert Attraktivität) / 3)  
Die Richtung der Pfeile gibt die Veränderung der Platzierung im Ranking zum vorigen Jahr an.

Denisa Schill, Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer, Prof. Dr. Sascha G. Fabian

# ATTRAKTIVITÄTS- FAKTOREN EINER EMPLOYER BRAND

BEURTEILUNGSKRITERIEN FÜR DIE ATTRAKTIVITÄT VON ZUKÜNFTIGEN FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN





**Technologische, wirtschaftliche und ökologische Herausforderungen bestimmen den Erfolg eines Unternehmens. Das Humankapital hat in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle. Die Mitarbeiter sind für jedes einzelne Unternehmen die bedeutendste Ressource (Petkovic 2008, S. 1 f.). Der Wertewandel der jungen und zukünftigen Arbeitnehmer sowie der demografische Wandel erschweren die Sicherstellung des Humankapitals. Infolgedessen gibt es unbesetzte Stellen auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Besonders betroffen sind die MINT-Berufe (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik).**

Zahlreiche Unternehmen haben den Handlungsbedarf für qualifizierte Fach- und Führungskräfte bereits bemerkt und versuchen aktiv dagegen anzugehen. Ein Beispiel dafür ist der „Karrieretag Familienunternehmen“, der von 26 Familienunternehmen aus ganz Deutschland initiiert wurde. Hier soll gemeinsam nach Lösungen gesucht werden, wie dem Fachkräftemangel begegnet werden kann. Viele andere Unternehmen spüren die Auswirkungen des Fachkräftemangels und haben schon jetzt Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen, insbesondere bei Hochschulabsolventen und Trainees (Kienbaum 2015, S. 19).

Daher steht bei 37 Prozent der deutschen Personalchefs ganz oben auf der Agenda, das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv zu positionieren (Schmidt 2014, S. 23). Auch außerhalb der Personalabteilung genießt das Thema Employer Branding eine hohe Priorität und die Bedeutung wird künftig steigen, wenn es zunehmend an qualifizierten Fach- und Führungskräften mangelt wird.

Eine bekannte und für die Zielgruppe attraktive Arbeitgebermarke wird immer wichtiger (Janke 2014, S. 62; Schmidt 2014, S. 23). Allerdings offenbart sich eine große Diskrepanz zwischen den Ansichten der Unternehmen und den Nachwuchsfach- und Führungskräften. Die zukünftigen Arbeitnehmer, die der Generation Y angehören, haben andere Vorstellungen von Arbeit und Leben sowie andere zentrale Einstellungen und Werte wie die bisherigen Generationen (Motzko 2014, S. 34).

Somit stellt die Mitarbeitergewinnung eine große Herausforderung für die Unternehmen dar. Was zieht zukünftige Mitarbeiter an? Warum entscheiden sie sich für ein Unternehmen? Was macht einen attraktiven Arbeitgeber aus und wie kann er sich im „War for Talents“ differenzieren?

#### **EMPLOYER BRANDING – DIE ARBEITGEBERMARKE**

Die Employer Brand ist die Arbeitgebermarke und „... das in den Köpfen der potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter fest verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbild von einem Unternehmen als Arbeitgeber“ (Stotz/Wedel 2009, S. 6 f.). Die Employer Brand stellt das Ziel der Markenbemühung dar. Das Employer Branding hingegen beinhaltet den strategischen Führungsprozess der Arbeitgebermarke mit Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Maßnahmen und Aktivitäten. Es ist ein Paket an funktionalen, ökonomischen und psychologischen Nutzenversprechen durch das Unternehmen, die zu den Anforderungen und Erwartungen der Arbeitskräfte passen. Jedoch wird Employer Branding häufig auf Stellenausschreibungen und (interne) Kommunikation, die den Arbeitgeber als „great place to work“ verkaufen, beschränkt (Barrow/Mosley 2005, S. 2). Es geht aber vielmehr darum, sich mit einem fundierten Employer Branding als attraktive Arbeitgebermarke und als „Employer of Choice“ für potenzielle Fach- und Führungskräfte zu positionieren. Es gilt, Employer Branding als Querschnittsfunktion zu sehen, welche HR-Management, Personalmarketing, Unter-

nehmenskommunikation, Marketing und Geschäftsführung zusammen bringt. Es vernetzt Kompetenzbereiche und lässt neue Sichtweisen sowie Budgetsynergien entstehen (Kriegler 2008, S. 14 f.). Personalmarketing ist Teil der Vernetzung und spielt in der Kommunikation eine wichtige Rolle. Dabei ist die Identität von Arbeitgeberimage und Arbeitgeberqualität von Wichtigkeit (Brickwedde 2007, S. 215). In der Umsetzung und Integration der Employer Branding Strategie gibt es noch große Lücken zwischen Wunsch und Wirklichkeit in den Unternehmen (Abbildung 1).

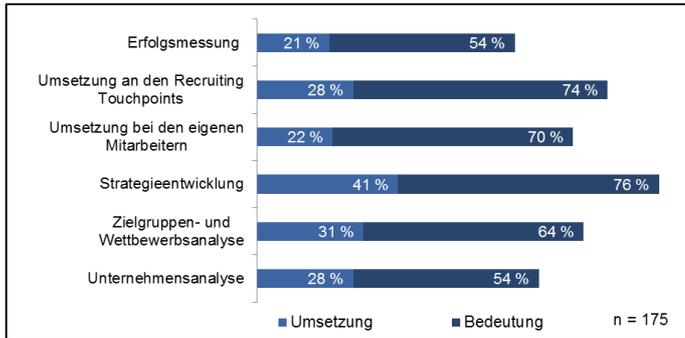


ABBILDUNG 1: LÜCKE ZWISCHEN WUNSCH UND WIRKLICHKEIT, DIE ARBEITSSCHRITTE IM EMPLOYER BRANDING PROZESS, Top-2-Box (stimme „voll und ganz“ oder „voll“ zu) Quelle: Janke 2014, S. 63

Neben der Umsetzungslücke ist der demografische Wandel ein Thema mit Horizont, der weit in die 2030er Jahre hineinreicht. Demografiemanagement für Unternehmen ist überlebensnotwendig und wird es dauerhaft sein. Niedrige Geburtenzahlen und eine rückläufige Bevölkerungszahl kennzeichnen den demografischen Wandel in Deutschland. Die daraus resultierende Alterung der Gesellschaft betrifft Deutschland mehr als andere Länder (BMI 2015, S. 2 ff.; Schönholz 2011, S. 15). Der Fach- und Führungskräftemangel, die Überalterung der Belegschaft, Beschäftigung weiblicher Arbeitskräfte, sinkende Qualifikation eigener Fachkräfte sowie weniger Leistungs- und Innovationsfähigkeit sind Auswirkungen des demografischen Wandels auf Unternehmen (Abbildung 2) (IFOK 2010). Diese Folgen werden in den kommenden Jahrzehnten die Gesellschaft und die Wirtschaft erheblich beeinflussen. Ab circa 2020 werden die Baby-Boomer in Rente gehen und der Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte wird sich intensivieren (BMI 2015, S. 2 ff.; Schönholz 2011, S. 15). Dies bedeutet, dass es 6,3 Millionen weniger Arbeitskräfte in 2030 als in 2010 geben wird – davon 2,4 Millionen weniger Hochschulabsolventen (McKinsey o.J.). Der demografische Wandel zwingt die Unternehmen dazu, stärker auf die Bedürfnisse der verschiedenen Altersgruppen einzugehen. 28 Prozent der Beschäftigten gehörten 2005 zu der Altersgruppe zwischen 60 bis 64 Jahren. 2013 waren es bereits 50 Prozent (aging workforce). Aber auch Veränderungen der Wünsche und Erwartungen der Beschäftigten wurden von den Befragten wahrgenommen (Mercer & Bertelmann 2012, S. 4).

Die aufgezeigte soziodemografische Entwicklung findet in einem Umfeld statt, welches von einem Übergang von einer Industrie- in eine Wissensgesellschaft in Deutschland gekennzeichnet ist. Herstellungsprozesse werden aufgrund des Lohngefälles ins Ausland verlagert und die zukünftigen Wertschöpfungsbereiche liegen in wissensintensiven Branchen (Wissensgesellschaft bzw. knowledge worker). Dies führt dazu, dass immer mehr hoch qualifizierte Arbeitskräfte an Bedeutung auf dem Arbeitsmarkt gewinnen (Stotz/Wedel 2009, S. 45). In Deutschland sind es 35 Prozent der Unternehmen, die Probleme haben, vakante Arbeitsstellen mit qualifizierten Arbeitskräften zu besetzen (ManpowerGroup 2013, S. 5). Diese Entwicklung führt zu einem verstärkten internationalen Wettbewerb um qualifizierte (deutsche) Fach- und Führungskräfte. Andererseits kann die Internationalisierung auf dem Arbeitsmarkt auch als Lösung für den länderspezifischen Fachkräftemangel angesehen werden und mit der Migration kann dem verringerten Angebot an qualifizierten Arbeitskräften teilweise entgegengewirkt werden (Stotz/Wedel 2009, S. 45 f.). In den kommenden Jahren werden Roboter und die Digitalisierung viele Arbeitsplätze überflüssig machen. Diese Entwicklung schafft ebenfalls potenzielle Arbeitskräfte (Kaiser 2016; Hank/Meck 2016).

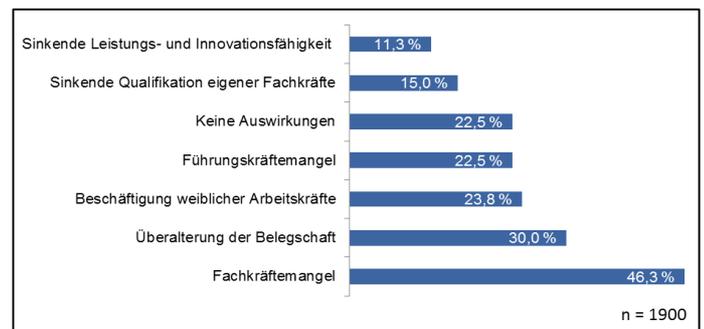


ABBILDUNG 2: AUSWIRKUNGEN DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS AUF DIE UNTERNEHMEN, Mehrfachnennungen waren möglich Quelle: in Anlehnung an IFOK 2010

### DIE SITUATION IN DER REGION

Auch die Unternehmen im Alb-Donau-Kreis, Neu-Ulm und Ulm bemerken bereits den Fachkräftemangel. In den Unternehmen ist die demografische Alterung der Arbeitskräfte seit Jahren spürbar (Rump/Eilers 2006, S. 132). In Bayern wird das durchschnittliche Alter in den Unternehmen von 43,0 Jahren in 2014 auf 46,8 Jahre in 2030 steigen (IHK 2014, S. 2). Die Bevölkerung wird bis 2060 um ein Fünftel schrumpfen. Jeder Dritte wird dann 65 Jahre oder älter sein. Dies hat zur Folge, dass die Nachfrage nach potenziellen Fach- und Führungskräften stark ansteigen wird.

Bereits jetzt schon ist die Nachfrage insbesondere in den MINT-Berufen in Ulm von 2001 bis 2011 um 28 Prozent gestiegen.

Dies ist der zweithöchste Anstieg in Baden-Württemberg (Fachkräftebündnis Region Ulm/Oberschwaben 2013, S. 2). Bei den Akademikern lässt sich der Mangel vor allem auf das Fehlen von Ingenieuren zurückführen. Bei Nicht-Akademikern mit hoher Qualifizierung (z.B. Meister und Techniker) ist die Nachfrage mindestens so groß. 81 Prozent der Unternehmen in der Region erwarten Probleme bei der Besetzung offener Stellen in den kommenden Jahren (Pürckhauer 2014, S. 10).

# 12.000

In Ulm fehlen jährlich etwa 12.000 qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Vor allem ab 2020 wird sich der Fachkräftemangel besonders bemerkbar machen, wenn die geburtenstarken Jahrgänge in Rente gehen (o.V. 2013). Daher ist es unerlässlich, dass sich die Unternehmen, vor allem auch die Mittelständler, als attraktive Arbeitgeber mit dem richtigen Arbeitgeberversprechen (Employer Value Proposition) präsentieren und sich der Alb-Donau-Kreis und die Regionen Neu-Ulm und Ulm als sichere Industriebereiche mit einem höheren Lebensstandard positionieren. Damit wird deutlich wie wichtig die Generation Y ist. Bereits seit ein paar Jahren etabliert sich die Generation Y nach den Baby Boomern und der Generation X in der Arbeitswelt (Motzko 2014, S. 34).

Die Generation Y ist ab 1980 geboren und wird bis 2030 nahezu 75 Prozent der Arbeitskräfte in den Unternehmen ausmachen (Espinoza/Ukleja/Rusch 2010, S. 5). Jede Generation weist unterschiedliche Charakteristiken auf und hat unterschiedliche Vorstellungen vom Leben und der beruflichen Laufbahn. Dies ist bedingt durch den Zeitraum, in dem die jeweilige Generation geboren wurde (Domsch/Ladwig 2015, S. 10 ff.). Der 11. September, Terrorismus, die Frauenbewegung, Handys und Smartphones sowie Textnachrichten, soziale Netzwerke und gesellschaftliche Verantwortung prägen die Generation Y (Espinoza/Ukleja/Rusch 2010, S. 7 ff.). Sie ist mit dem Internet (Digital Natives), hoher Transparenz, ständiger Kommunikation und mit Technologie aufgewachsen (Janke 2014, S. 63; Parment 2009, S. 39). Sie wächst in einer Konsumgesellschaft heran und neigt zu Individualismus. Auch in den Anforderungen an das Berufsleben lassen sich erhebliche Unterschiede zu den vorangegangenen Generationen feststellen (Domsch/Ladwig 2015, S. 11). Im Folgenden werden Schlüsselfaktoren und Insights für diese Zielgruppe dargestellt.

## EMOTIONALE UND FUNKTIONALE NUTZENERWARTUNGEN DER GENERATION Y

Anfang 2015 wurden Studierende der Generation Y in einer qualitativen Vorstudie zu den emotionalen und funktionalen

Erwartungen befragt. Daraufhin wurde ein Fragebogen für die Datenerhebung an der Hochschule Neu-Ulm und Ulm erstellt. 350 konsistente Fragebögen wurden ausgewertet.

Die Stichprobe ist repräsentativ und wurde nach Fakultät und Geschlecht gewichtet. Ziel war es, emotionale und funktionale Nutzenerwartungen der Generation Y zu erfassen. Die emotionalen Erwartungen geben Aufschluss darüber, welches Werteprofil von zukünftigen Fach- und Führungskräften erwartet wird. Die Wertedimension ist für die Bewerber wesentlich bei der emotionalen Bewertung eines Unternehmens. Hier sind von entscheidender Bedeutung Ehrlichkeit, Respekt, Zuverlässigkeit und Gerechtigkeit (Abbildung 3). Die funktionalen Erwartungen der Generation Y betreffen die Leistungen des Unternehmens für die (potentiellen) Mitarbeiter. Im Gegensatz zu den emotionalen Nutzenkomponenten sind sie von dem Wettbewerber leichter kopierbar (Sponheuer 2010, S. 157 f.).

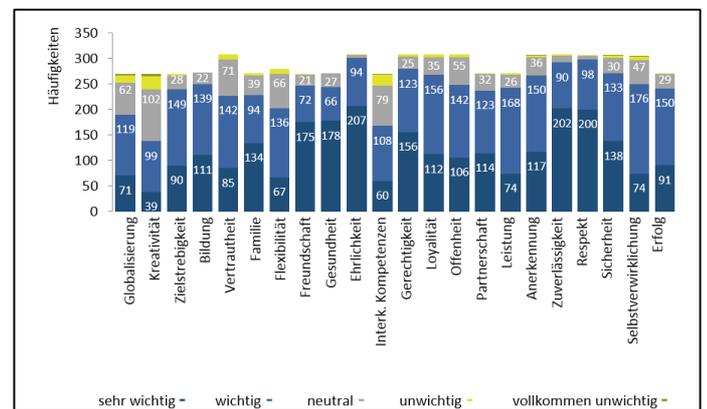


ABBILDUNG 3: WERTESYSTEM DER GENERATION Y

Vertretern der Generation Y sind interne Weiterbildungs- und Karriereöglichkeiten besonders wichtig. Sie möchten konkrete Karrierepläne aufgezeigt bekommen und erwarten hierbei Unterstützung vom Arbeitgeber (Hamori/Koyuncu/Graf 2011, S. 48). Die Studie zeigt aber auch, dass eine gute Arbeitsatmosphäre sowie die Anerkennung der Leistung hohe Zustimmung von der Generation Y erhalten haben. Eine faire und wettbewerbsfähige Vergütung ist ebenfalls ein wesentlicher Faktor für die Generation Y, sich für einen Arbeitgeber zu entscheiden (Tabelle 1). Hierbei liegen die Erwartungen der potenziellen Fach- und Führungskräfte für den Berufseinstieg bei einem Bruttojahreseinkommen von durchschnittlich 46.000 Euro. Unterschiedliche Vorstellungen wurden bei Männern und Frauen analysiert. Männliche Studierende erwarten durchschnittlich 51.168 Euro. Frauen hingegen gaben knapp 11.000 Euro weniger an (40.424 Euro). Die relativ hohen Gehaltsvorstellungen stehen einer relativ geringen Bereitschaft für eine hohe wöchentliche Arbeitszeit gegenüber. 13,9 Prozent von 219 befragten Studierenden sind bereit, maximal 37,5 Stunden pro Woche zu arbeiten. 56,1 Prozent geben an, bis zu 40 Stunden pro Woche zu arbeiten, und 30 Prozent möchten maximal

44 Wochenstunden arbeiten. Diese Angaben verdeutlichen die Wichtigkeit der Work-Life-Balance und der flexiblen Arbeitszeiten. Die Generation Y verbindet mit der Work-Life-Balance immer weniger nur Familienverpflichtungen, sondern insbesondere auch die individuelle Freizeit und das Sozialleben (Domsch/Ladwig 2015, S.12). Die Generation Y wünscht sich zudem flexiblere Arbeitszeiten und -plätze (Homeoffice), da die Arbeit und das Privatleben oft eng miteinander verzahnt sind.

	N	Durchschnittswert	Standardabweichung
Gute Behandlung der Mitarbeiter	257	1,00	0,652
Anerkennung der Leistung	257	1,62	0,691
Kooperation statt Machtkampf	257	1,63	0,842
Interne Karrieremöglichkeiten	257	1,64	0,883
Gerechte Entlohnung	264	1,66	0,735
Leistungsbezogene Entlohnung	264	1,67	0,817
Vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre	264	1,75	0,824
Qualifizierte Führungskräfte	257	1,77	0,922
Wirtschaftlich stabiles Unternehmen	250	1,79	0,861
Weiterbildungsmöglichkeiten	257	1,86	0,890
Qualifiziertes Management	257	1,88	0,999
Abwechslungsreiche Aufgaben	264	1,91	0,960
Work-Life-Balance	264	1,92	0,943
Offene Atmosphäre	264	1,95	0,852
Angenehme Arbeitsatmosphäre	264	2,00	0,658
Sicherer Arbeitsplatz	250	2,00	0,909
Objektive Führungskräfte	257	2,02	0,943
Professionelles Auftreten auf dem Markt	250	2,06	0,875
Flexible Arbeitszeiten	264	2,10	1,173
Eigenständigkeit	264	2,10	0,925
Qualifizierte Kollegen	257	2,12	0,905
Vereinbarkeit von Familie	264	2,15	1,142
Flexible Arbeitsgestaltung	264	2,17	1,103
Unterstützung bei privaten Angelegenheiten	257	2,20	1,098
Einführungsprogramm	257	2,24	1,077
Nachhaltiges Produkt/ Dienstleistung	250	2,25	1,064
Konkurrenzfähige Vergütung	264	2,26	1,175
Identifikation mit Unternehmenskultur	250	2,35	1,239
Sozialleistungen	257	2,37	1,006
Verantwortung und Unterstützung	264	2,43	1,055
Identifikation mit Produkt/ Dienstleistung	250	2,44	1,291
Gute Reputation	250	2,47	1,071
Innovatives Unternehmen	250	2,50	1,161
Belohnungssystem	257	2,65	1,267
Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung	250	2,66	1,163
Verkehrsanbindung	250	2,66	1,182
Zusatzleistungen	257	2,73	1,296
Nähe zum Wohnort	250	2,82	1,679
Flache Hierarchie	257	2,83	1,143
Gesundheitsprogramm	257	2,85	1,235
Ansprechend gestaltete Stellenanzeige	250	3,00	1,295
Internationales Unternehmen	264	3,22	1,560
Wirtschaftlicher Ballungsraum	250	3,37	1,357
Kinderbetreuung	264	3,55	1,476
Traditionsunternehmen	250	3,64	1,395
Räumlichkeiten zum Entspannen	257	3,69	1,618
Englischsprachiges Team	264	4,05	1,468

TABELLE 1: ANFORDERUNGSKRITERIEN DER GENERATION Y AN EINEN ATTRAKTIVEN ARBEITGEBER;

Ich stimme voll und ganz zu (=1), ich stimme voll und ganz nicht zu (=7)

Nach der „Generation Praktikum“ legt die Generation Y mehr Wert auf Planungssicherheit und bevorzugt daher für Ihren Berufseinstieg einen unbefristeten Arbeitsvertrag. An zweiter Stelle wird der befristete Vertrag genannt. Danach folgt der Projektvertrag. Der Teilzeitvertrag und Leiharbeitsvertrag sind für die Generation Y weniger attraktive Vertragsformen. Für einen Berufseinstieg präferieren die zukünftigen qualifizierten Arbeitskräfte Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern (54 Prozent von 218 befragten Studierenden aus Ulm und Neu-Ulm). Mittelständische Unternehmen (100 bis 499 Mitarbeiter) werden von 40 Prozent in Betracht gezogen. Klein- und Kleinstunternehmen werden von der Generation Y eher weniger präferiert.

Knapp mehr als die Hälfte der Befragten, die der Generation Y angehören, beabsichtigen sich nach dem Studium bevorzugt in der Region zu bewerben. Zwischen dem Alb-Donau-Kreis, Neu-Ulm und Ulm wird letzteres von den Studierenden bevorzugt. Insgesamt ziehen 43 Prozent der befragten Studierenden in Erwägung, sich bei Unternehmen außerhalb des Alb-Donau-Kreises und der Regionen Neu-Ulm und Ulm zu bewerben. Warum? Attraktivere Möglichkeiten für einen Berufseinstieg nach dem Studium und besser kommunizierte Karrieremöglichkeiten werden genannt, aber vor allem die Attraktivität anderer Städte (vgl. Abbildung 4).

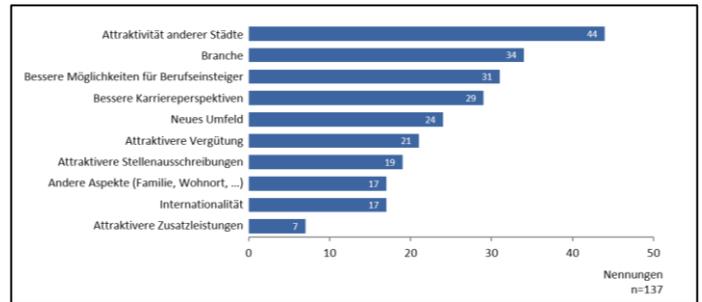


ABBILDUNG 4: GRÜNDE FÜR DIE GENERATION Y, SICH AUßERHALB DER REGION ZU BEWERBEN, Mehrfachnennungen möglich

MEDIENNUTZUNG

Auch in der Mediennutzung unterscheidet sich die Generation Y von den anderen Generationen. Die „Digital Natives“ nutzen bevorzugt die Unternehmenshomepage und die Onlinesuchmaschine, um an Unternehmensinformationen zu gelangen (vgl. Abbildung 5). Darüber hinaus spielen aber auch persönliche Erfahrungen eine wichtige Rolle. Daher müssen Arbeitgeber bei den zukünftigen Arbeitskräften persönliche Kontaktpunkte schaffen. Zum einen kann dies über Hochschulmessen erreicht werden, aber auch über Hochschulmarketing in Form von beispielsweise Abschlussarbeiten. Die Präsenz der Unternehmen an (regionalen) Hochschulen steigert ihre Bekanntheit. Sie ist eine wesentliche Voraussetzung für das Employer Branding und um mindestens in den „Awareness Set“ bei den Studierenden und Absolventen zu gelangen (Janke 2014, S. 74).

Die Rekrutierungskanäle, die den Arbeitgebern durch das Internet für die Personalbeschaffung und zur Kommunikation von Stellenausschreibungen zur Verfügung stehen, sind sehr vielseitig (vgl. Abbildung 6). Die elektronische Rekrutierung wird E-Recruiting genannt. Der hohe Stellenwert des Internets bei der Rekrutierung lässt sich auch bei der Generation Y feststellen. Die Unternehmenshomepage wird auch hier wieder am meisten genutzt, um gezielt nach Stellenausschreibungen des Wunscharbeitgebers zu suchen. Da die Unternehmenshomepage die zentrale Anlaufstelle für alle Interessenten darstellt, sollten Stellenangebote auf einer eigenen Unternehmenswebsite, der Karrierewebsite, zu finden sein. Für die positive Wirkung der Internetseite spielen Content, Usability, Branding und Emotion eine ausschlaggebende Rolle (Dahlmanns 2014, S. 58). Zudem

muss die Unternehmenswebsite suchmaschinenoptimiert sein, um die gewünschte Wirkung erreichen zu können (Schmidt 2014, S. 23).

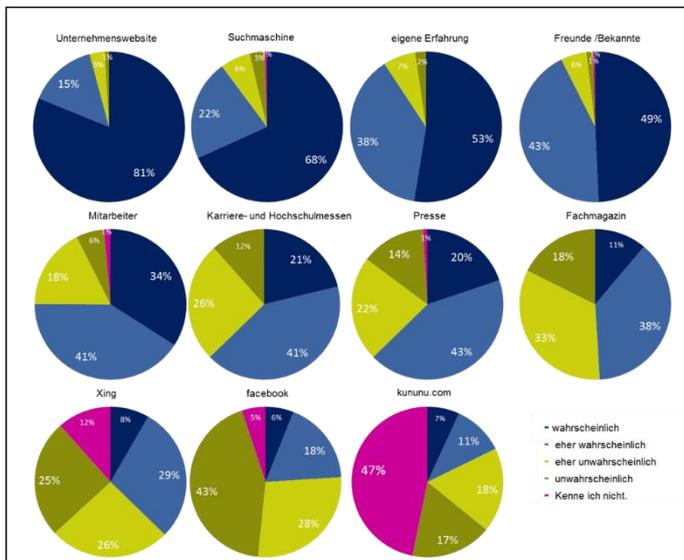


ABBILDUNG 5: MEDIENNUTZUNG - INFORMATIONSSUCHE, n=217

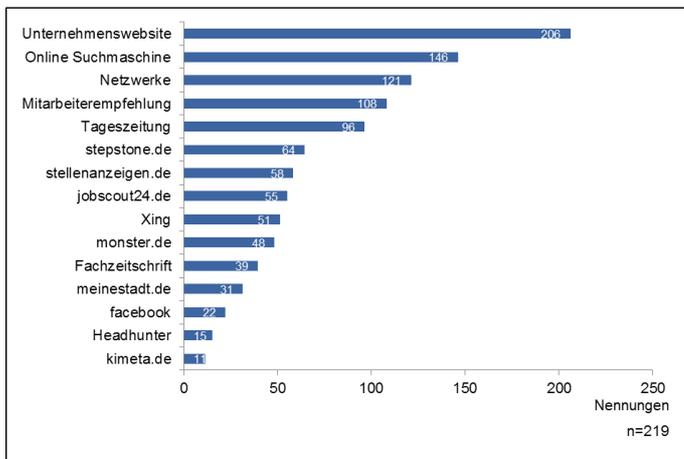


ABBILDUNG 6: REKRUITIERUNGSKANÄLE, Mehrfachnennungen möglich

Ein weiterer Rekrutierungskanal, der von der Generation Y häufig genutzt wird, sind Jobportale. Am meisten suchen die Nachwuchsarbeitkräfte auf stepstone.de nach Stellenanzeigen. Generell müssen Arbeitgeber drauf achten, dass die Stellenanzeigen keine Phrasen und Standardtexte beinhalten. Dies macht viele Stellenanzeigen austauschbar und stellt den Arbeitgeber im „War for Talents“ nicht ansprechend genug dar. Wenn nicht die Firma und die Adresse in den jeweiligen Anzeigen stehen würden, könnte die potenzielle Fach- und Führungskraft oft nicht mal die Branche erkennen. Wer soll sich da angesprochen fühlen? Nur die Unternehmen, die Mut zu neuen Personalkonzepten mit den relevanten Inhalten haben, sichern sich die zukünftigen Fach- und Führungskräfte (Gaedt 2014, S. 96; Hofmann 2007, S. 15). Dies gilt auch für gedruckte Stellenanzeigen in der Tageszeitung. Es muss kommuniziert werden, für was das Unternehmen als Arbeitgeber steht und was es von

anderen differenziert. Werte und Faktoren müssen vermittelt werden sowie kreative Elemente, die aus der Employer Branding Strategie stammen (Mattgey 2007, S. 26).

Soziale Netzwerke, wie Facebook oder Xing, werden für die Suche nach Unternehmensinformationen und Vakanzen eher weniger genutzt.

### VERBINDUNG DER KOMMUNIKATIONSKANÄLE ZUR CANDIDATE JOURNEY

Und schließlich müssen die für die Generation Y wichtigen Informationen und Faktoren zum richtigen Zeitpunkt im Bewerbungsprozess kommuniziert werden (Touchpoint Management). Bereits weit vor der Bewerbung sammelt die potenzielle Fach- bzw. Führungskraft unbewusst Informationen zum Unternehmen als Arbeitgeber, beispielsweise auf der Unternehmenshomepage, im Gespräch mit Freunden oder durch die Presse (vgl. Abbildung 7). Hierbei ist es wichtig, dass das Unternehmen mit einem positiven Image in Verbindung gebracht wird. Zudem sind die positiv erlebbare Unternehmenskultur und der Standort von Wichtigkeit.

Durch diese Berührungspunkte und Erfahrungen kommt es zur Präferenzbildung beim potenziellen Bewerber. Unternehmen mit relevanten und positiven Assoziationen kommen in die engere Auswahl. Dabei müssen dem Bewerber Informationen zu den Karrieremöglichkeiten, zur flexiblen Arbeitszeit und Vergütung zur Verfügung stehen. Wird nun ein Impuls durch eine Vakanz gesetzt, löst dieser Reiz die erwünschte Reaktion der Bewerbung aus. Zu diesem Zeitpunkt erwartet der Bewerber an den entsprechenden Kontaktpunkten Informationen zu den internen Strukturen und zur Arbeitsatmosphäre. Im Bewerbungsgespräch erwartet der Kandidat, der der Generation Y angehört, konkrete Aussagen zu internen Weiterentwicklungsmöglichkeiten (Nagel 2011, S. 22). Über alle Stationen auf dem Konversionspfad hinweg sind eigene Mitarbeiter die glaubwürdigste Informationsquelle. In diesem Fall fungiert der Mitarbeiter als Botschafter. Zufriedene Mitarbeiter sind die besten Recruiter (Schüller 2015, S. 37).

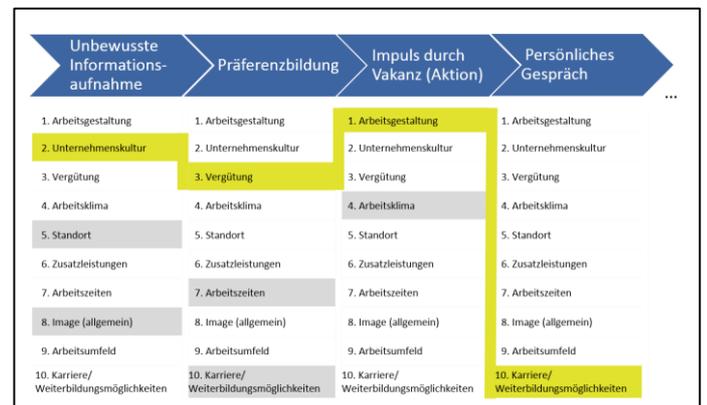


ABBILDUNG 7: CANDIDATE JOURNEY (CONTENT) DER GENERATION Y

### FAZIT

Die Studie mit potenziellen (zukünftigen) Fach- und Führungskräften an den Hochschulen Neu-Ulm und Ulm zeigt auf, dass diese Personen differenzierte Werte und Charakteristiken in Bezug auf einen attraktiven Arbeitgeber haben. Diese Generation, auch Generation Y genannt, etabliert sich nach den Baby-Boomern und der Generation X in der Arbeitswelt. Bei der emotionalen Bewertung eines Arbeitgebers legen die Nachwuchsfach- und Führungskräfte Wert auf Ehrlichkeit, Respekt, Zuverlässigkeit und Gerechtigkeit. Zudem sind Ihnen Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten im Unternehmen besonders wichtig. Hinzu kommt eine ausgesprochen gute Arbeitsatmosphäre.

Die Generation Y erwartet durchschnittlich rund 46.000 Euro Bruttojahreseinkommen für den Berufseinstieg und bevorzugen einen unbefristeten Arbeitsvertrag, da sie im Vergleich zu ihren Vorgängern mehr Wert auf Planungssicherheit legt. Nahezu die Hälfte der Befragten ziehen in Erwägung, sich außerhalb dem Alb-Donau-Kreis und der Regionen Neu-Ulm und Ulm zu bewerben. Umso wichtiger ist es für die Unternehmen, sich als attraktiven Arbeitgeber auf dem Markt zu positionieren und die zielgruppenrelevanten Touchpoints zu bedienen. Die Generation Y, auch „Digital Natives“ genannt, nutzt bevorzugt die Unternehmenshomepage und Suchmaschinen für die Recherche von Informationen zum Arbeitgeber und Stellenangeboten. Zudem spielt die Mundpropaganda durch Bekannte und Mitarbeiter des Unternehmens eine wesentliche Rolle in der Phase der Informationsgewinnung sowie die eigenen Erfahrungen mit dem Unternehmen. Daraus resultiert, dass persönliche Kontaktpunkte, beispielsweise durch Hochschulmarketing, geschaffen werden müssen.

Für Unternehmen wird es immer unerlässlicher diese Faktoren eines attraktiven Arbeitgebers aus Sicht der Generation Y zu integrieren und eine Employer Branding Strategie im Unternehmen zu implementieren. Denn die Auswirkungen des demografischen Wandels werden in den kommenden Jahren die Gesellschaft und die Wirtschaft wesentlich beeinflussen. Niedrige Geburtenzahlen und die Überalterung der Belegschaft sind Auslöser für diese Entwicklung. Bereits jetzt spüren die Unternehmen in der Region den Fachkräftemangel und die Nachfrage nach Fachkräften in den MINT-Berufen ist in den vergangenen Jahren gestiegen. Dennoch herrscht in der Praxis Aufholbedarf in der Implementierung einer Employer Branding Strategie. Das Bewusstsein der Wichtigkeit dieser Thematik ist allerdings vorhanden. Letztlich leistet eine erfolgreich implementierte Employer Branding Strategie einen wertvollen Beitrag zum Wachstum und langfristigen Erfolg des Unternehmens.

”

Das Employer Branding beinhaltet den strategischen Führungsprozess der Arbeitgebermarke mit Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Maßnahmen.



**DENISA SCHILL**

WISSENSCHAFTLICHE  
MITARBEITERIN AM  
KOMPETENZZENTRUM  
WACHSTUMS- UND VERTRIEBS-  
STRATEGIEN DER HOCHSCHULE  
NEU-ULM



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

LEITUNG KOMPETENZZENTRUM  
WACHSTUMS- UND  
VERTRIEBSSTRATEGIEN DER  
HOCHSCHULE NEU-ULM



**PROF. DR. SASCHA G. FABIAN**

LEITUNG KOMPETENZZENTRUM  
WACHSTUMS- UND  
VERTRIEBSSTRATEGIEN DER  
HOCHSCHULE NEU-ULM

## LITERATURVERZEICHNIS

Barrow, S./Mosley, R.: The Employer Brand: Brining the Best of Brand Management to People at Work, Chiches-ter, 2005.

BMI: Demography Report, 2015

URL: [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Down-loads/DE/Themen/Politik\\_Gesellschaft/Demogra-phEntwicklung/demografiebericht\\_kurz\\_en.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Down-loads/DE/Themen/Politik_Gesellschaft/Demogra-phEntwicklung/demografiebericht_kurz_en.pdf?__blob=publicationFile) [26.01.2015].

Brickwedde, W.: Mit Employer Branding den War for Talents gewinnen – Entwicklung eines weltweiten Emplo-yer Brandings bei Philips, in: Schelenz, B. (Hrsg.): Personalkommunika-tion - Recruiting! – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und halten, Erlangen, 2007, S. 212-227.

Dahlmanns, A.: Generation Y und Personalmanagement, Mering, 2014.

Domsch, M./Ladwig, D.: Erwartungen der Generation Y, in: Personal Quarterly, Nr. 1, 2015, S. 10-14.

Espinoza, C./Ukleja, M./Rusch, C.: Managing the Millenials: Discover the Core Competencies for Managing Today's Workforce, New Jersey, 2010.

Fachkräftebündnis Region Ulm/Oberschwaben: Gemein-same Erklärung zur Sicherung der Fachkräftebasis, 2013  
URL: [https://mfw.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/re-daktion/m-mfw/intern/Dateien/Downloads/Arbei-ten\\_und\\_Leben/Fachkr%C3%A4fte/Erklaerung\\_Fach-kraeftebuendnis\\_Ulm.pdf](https://mfw.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/re-daktion/m-mfw/intern/Dateien/Downloads/Arbei-ten_und_Leben/Fachkr%C3%A4fte/Erklaerung_Fach-kraeftebuendnis_Ulm.pdf) [22.02.2015].

Gaedt, M.: Mythos Fachkräftemangel – Was auf Deutschlands Arbeitsmarkt gewaltig schief läuft, Weinheim, 2014.

Hamori, M./Koyuncu, B./Graf, T.: Der Loyale ist der Dumme, in: Harvard Business Manager, Nr. 12, 2011, S. 44-48.

Hank, R./Meck, G.: Millionen Jobs fallen weg, 2016

URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/weltwirtschafts-forum/roboter-in-der-wirtschaft-millionen-jobs-fallen-weg-14018180.html> [18.03.2016].

Hofmann, M.: Hier kommt die Verstärkung, in: ProFirma, Nr. 11, 2007, S. 12-15.

IFOK: Welche Auswirkungen hat der demografische Wandel bereits heute auf Ihr Unternehmen, 2010  
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/173235/umfrage/auswirkungen-des-demografischen-wandels-auf-unternehmen/> [19.02.2015].

IHK: IHK-Fachkräftereport 2014 – Ergebnisse für Bayern, Oberbayern und die Wirtschafts-räume, 2014

URL: <http://www.bihk.de/bihk/Anhaenge/fachkraeftere-port-2014.pdf> [23.02.2015].

Janke, K.: Ringen um den Nachwuchs in: Absatzwirtschaft, Nr. 12, 2014, S. 62-67.

Kaiser, T.: Maschinen könnte 18 Millionen Arbeitnehmer verdrängen, 2016

URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/article140401411/Maschinen-koennten-18-Millionen-Arbeitnehmer-verdraengen.html> [18.03.2016].

Kienbaum Communications GmbH & Co. KG: HR-Trendstudie, 2015

URL: [http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaum\\_HR-Trendstudie\\_FINAL.pdf](http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaum_HR-Trendstudie_FINAL.pdf) [29.02.2016].

Kriegler, W. R.: Auf der Suche nach Einzigartigkeit, in: W&V Extra, Nr. 7, 2008, S. 14-15.

ManpowerGroup: Talent Shortage Survey 2013 – Research Results, 2013

URL: [http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/587d2b45-c47a-4647-a7c1-e7a74f68fb85/2013\\_Talent\\_Shortage\\_Survey\\_Results\\_US\\_high+res.pdf?MOD=AJPERES](http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/587d2b45-c47a-4647-a7c1-e7a74f68fb85/2013_Talent_Shortage_Survey_Results_US_high+res.pdf?MOD=AJPERES) [6.02.2015].

Mattgey, A.: So gelingen Anzeigen, in: W&V Extra, Nr. 9, 2007, S. 26.

McKinsey: Wie Unternehmen qualifizierte Mitarbeiter halten und gewinnen können

URL: <http://www.mckinsey.de/wie-unternehmen-qualifizierte-mitarbeiter-halten-und-gewinnen-k%C3%B6nnen> [6.02.2015].

Mercer & Bertelsmann Stiftung: Den demografischen Wandel in Unternehmen managen, 2012

URL: [http://www.konstanz.ihk.de/linkableblob/knihk24/standortpolitik/fachkraeftesicherung/familie/downloads/1922880/6./data/Den\\_demografischen\\_Wandel\\_im\\_Unternehmen\\_managen-data.pdf](http://www.konstanz.ihk.de/linkableblob/knihk24/standortpolitik/fachkraeftesicherung/familie/downloads/1922880/6./data/Den_demografischen_Wandel_im_Unternehmen_managen-data.pdf) [15.02.2015].

Motzko, Ch.: Lost in "Generation Y", in: Personalwirtschaft, Nr. 5, 2014, S. 34-36.

Nagel, K.: Employer Branding: Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken, Wien, 2011.

o.V.: IHK gegen Fachkräftemangel: Lehre sichert Karriere, 2013

URL: <http://www.swp.de/unternehmen/news/Fachkraft-Akademiker-Lehre-Fachkraftemonitor-Darmstadt-Baden-Wuerttemberg-Ulm;art1168007,1858301> [27.02.2015].

Parment, A.: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement, Wiesbaden, 2009.

Petkovic, M.: Employer Branding – Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, Mering, 2008.

Pürckhauer, J.: Fachkräfte 2030 – Berufsspezifische Fachkräfteanalyse für die IHK-Region Ulm, 2014

URL: [http://www.ulm.ihk24.de/linkableblob/ulihk24/standortpolitik/1333504/29214-16/.3./data/Fo-lyen\\_zum\\_Fachkraeftemangel\\_2030-data.pdf](http://www.ulm.ihk24.de/linkableblob/ulihk24/standortpolitik/1333504/29214-16/.3./data/Fo-lyen_zum_Fachkraeftemangel_2030-data.pdf) [22.02.2015].

Rump, J./Eilers, S.: Employability im Zuge des demografischen Wandels, in: Rump J./Sattelberger, T./Fischer H. (Hrsg.): Employability Management- Grundlagen, Konzepte, Perspektiven, Wiesbaden, 2006, S. 129-148.

Schmidt, E.-M.: Personaler scheuen neue Wege in: Horizont, Nr. 35, 2014, S. 23.

Schönholz, S.: Demographiemangement, in: Arbeit und Arbeitsrecht, 2011, S. 14-18.

Schüller, A. M.: Wen kannst du mir empfehlen?, in: Personalwirtschaft, Nr. 2, 2015, S. 35-37.

Sponheuer, B.: Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung, Wiesbaden, 2010.

Stotz, W./Wedel, A.: Employer Branding – Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, München, 2009.



# KOMPETENZZENTRUM WACHSTUMS- UND VERTRIEBSSTRATEGIEN

DAS KOMPETENZZENTRUM STELLT SICH VOR

**Das Kompetenzzentrum Wachstums- und Vertriebsstrategien der Hochschule Neu-Ulm beschäftigt sich in Lehre, Forschung und Praxis mit der Identifikation von Wachstumfeldern im Bereich der marktorientierten Unternehmensführung, der Entwicklung geeigneter Wachstumsstrategien und der Erschließung neuer Kundensegmente sowie mit Vertriebsrecht und Gesellschaftsrecht.**

Die Professoren und die wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen arbeiten auf diesem Gebiet zusammen, um den Studierenden ein praxisorientiertes Studium zu ermöglichen und in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen die angewandte Forschung auszubauen. Den Ursprung hat das Kompetenzzentrum in der ehemals erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen der Hochschule und dem Unternehmen Baunit im Jahr 2010.

## **FORSCHEN FÜR DIE PRAXIS**

Die Schwerpunkte des Kompetenzzentrums liegen in den Bereichen quantitative und qualitative Marktforschung, Marketing, Sales und Vertriebsrecht sowie Mergers & Acquisitions.

Dazu zählen im Einzelnen:

- . Strategieentwicklung für Vertrieb, Marke und Geschäftsbereiche
- . Strategic Market Intelligence
- . Marktentwicklung und –durchdringung
- . Preismanagement
- . Markt- und Vertriebsmanagement, Customer-Relationship Management
- . Vertrieboptimierung
- . Vertriebsrecht, Mergers & Acquisitions

WEITERE SCHWERPUNKTE DES KOMPETENZZENTRUMS

**Drittmittelprojekte**

Unternehmen können mit dem Kompetenzzentrum im Rahmen eines Drittmittelprojektes kooperieren, beispielsweise in Form von firmenspezifischen Forschungsprojekten.

**Digitale Transformation**

Unternehmen stehen im digitalen Zeitalter zunehmend vor der Herausforderung, die richtigen Instrumente und Medien zu finden, um die Wirkung und Effizienz des Unternehmens und der Marke weiter zu erhöhen. Das Kompetenzzentrum bietet Kooperationen an, um ein vertieftes Verständnis für die Digitalisierung des Kundenverhaltens aufzubauen und daraus wirkungsorientierte Maßnahmen für das Marketing und den Vertrieb abzuleiten.

**Employer Branding**

Der Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte wird unter Unternehmen immer größer. Die Unternehmen in der Region sind darauf angewiesen, für potenzielle Nachwuchsfachkräfte attraktiv zu sein. Im Rahmen einer jährlich durchgeführten Studie verleiht das Kompetenzzentrum den »Employer Branding Award« an regionale Unternehmen mit einer starken Arbeitgebermarke.

**PRAXIS IN DER LEHRE**

Das Kompetenzzentrum kooperiert mit Unternehmen, Kammern, Verbänden und Bildungseinrichtungen auf regionaler und überregionaler Ebene.

*„Die langjährige Kooperation mit dem Kompetenzzentrum Wachstums- und Vertriebsstrategien hat uns viele neue Impulse gebracht. Die ausgearbeiteten Konzepte waren kreativ sowie äußerst praxisbezogen.“*

Ludwig Soukup, ehemaliger Geschäftsführer der Baunit GmbH Deutschland.

FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT

- . Kooperationen mit Unternehmen
- . Abschlussarbeiten
- . Exkursionen
- . Beratungs- und Marktforschungsprojekte
- . Bearbeitung von Fragestellungen aus der Praxis im Rahmen von Konzeptionsseminaren
- . Gemeinsame Veranstaltungen oder Gastvorträge mit Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft
- . Drittmittelprojekte
- . Trainings oder Workshops an der Hochschule oder im Unternehmen
- . Fortbildungen für Unternehmen
- . Akquisition und Gewinnung von Fach- und Führungskräften

EINIGE UNSERER BISHERIGEN KOOPERATIONSPARTNER



## 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 und Kristin Schönfelder

### REDAKTIONSANSCHRIFT

Hochschule Neu-Ulm  
Kompetenzzentrum Wachstums- und Vertriebsstrategien  
Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm  
[www.hs-neu-ulm.de/kwv](http://www.hs-neu-ulm.de/kwv)  
Telefon: 0731 9762-1442  
E-Mail: [denisa.schill@hs-neu-ulm.de](mailto: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, Jg. 1, Nr. 1, 2016, S. 4-7.  
Erscheinungsort: Neu-Ulm

### DRUCKEREI

WIRmachenDRUCK GmbH  
Mühlbachstraße 7, 71522 Backnang  
Auflage: 250 Stück

ISSN (PRINT) 2367-0282

ISSN (ONLINE) 2367-0274

## VORSCHAU

---

### SCHWERPUNKT DIGITALE TRANSFORMATION

(Mittelständische) Unternehmen stehen zunehmend vor der Herausforderung, die richtigen Marktbearbeitungsinstrumente und Medien im digitalen Zeitalter zu identifizieren, um die Wirkung und Effizienz des Unternehmens und der Marke weiter zu erhöhen. Wie wird ein vertieftes Kundenverständnis in Verbindung mit dem Informations-, Entscheidungs- sowie Bindungsprozess aufgebaut? Wie werden daraus wirkungsorientierte Maßnahmen für Ihren Vertrieb ableiten?

## 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](mailto:denisa.schill@hs-neu-ulm.de).

