

---

# **BACHELORARBEIT**

---

**Maxi Geisendorf**

**Employer Branding  
in IT-Unternehmen am Beispiel  
von Sybit**

**2013**

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Employer Branding in IT-Unternehmen am Beispiel von Sybit**

Autor/in:  
**Maxi Geisendorf**

Studiengang:  
**Angewandte Medien  
PR und Kommunikationsmanagement**

Seminargruppe:  
**AM10wK4-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Volker J. Kreyher**

Zweitprüfer:  
**Natalie Dechant M.A.**

Einreichung:  
Mannheim, 23.07.2013

---

**BACHELOR THESIS**

---

**Employer Branding  
in IT companies using the  
example of Sybit**

author:  
**Maxi Geisendorf**

course of studies:  
**Angewandte Medien  
PR and Communicationsmanagement**

seminar group:  
**AM10wK4-B**

first examiner:  
**Prof. Dr. Volker J. Kreyher**

second examiner:  
**Natalie Dechant M.A.**

submission:  
Mannheim, 07/23/2013

## **Bibliografische Angaben**

Geisendorf, Maxi

Employer Branding in IT-Unternehmen am Beispiel von Sybit

Employer Branding in IT companies using the example of Sybit

49 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

## **Referat**

Folgende Arbeit handelt von dem Problem des Fachkräftemangel in Deutschland und dem daraus folgenden Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt. Aus dieser Problematik entsteht die Notwendigkeit der Entwicklung einer Employer Branding Strategie. In Zeiten von Personalknappheit ist es von enormer Bedeutung sich als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren, um somit im "War of Talents" mithalten zu können. Das Ziel ist es durch gezielte Maßnahmen sich ins Blickfeld der gewünschten Bewerber zu rücken und damit eine Abgrenzung von anderen Unternehmen zu bewirken. Trotz des Bewusstseins um die Wichtigkeit von Employer Branding setzen viele Unternehmen dieses noch nicht aktiv um. Die Thematik wird am Beispiel einer Strategieentwicklung für das Unternehmen Sybit erarbeitet.

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	VII
<b>1 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Fachkräftemangel.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Ursachen des Fachkräftemangels .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Fachkräftemangel in Deutschland .....</b>	<b>4</b>
<b>2.3 Expertenmangel im IT-Bereich.....</b>	<b>4</b>
<b>3 Markenmanagement.....</b>	<b>5</b>
<b>3.1 Das identitätsbasierende Markenmanagement .....</b>	<b>5</b>
<b>3.2 Aufbau eines Markenimages durch Kommunikationsmanagement.....</b>	<b>7</b>
<b>3.3 Kommunikationsinstrumente .....</b>	<b>7</b>
3.3.1 Werbung .....	7
3.3.2 Public Relations .....	8
3.3.3 Verkaufsförderung .....	8
3.3.4 Eventmarketing.....	9
3.3.5 Sponsoring.....	9
3.3.6 Messen .....	10
3.3.7 Virales Marketing .....	11
<b>4 Personalmarketing .....</b>	<b>11</b>
<b>4.1 Funktionen des Personalmarketings .....</b>	<b>12</b>
<b>4.2 Personalgewinnung.....</b>	<b>13</b>
4.2.1 Ermittlung des Personalbedarfs.....	13
4.2.2 Personalsuche .....	13
4.2.3 Personalauswahl .....	14
4.2.3.1 Biographieorientiertes Verfahren .....	14
4.2.3.2 Simulationsorientiertes Verfahren .....	15
4.2.3.3 Eigenschaftsorientiertes verfahren.....	15
4.2.4 Personalbindung und Eintritt ins Unternehmen .....	15
<b>4.3 Personalentwicklung .....</b>	<b>16</b>
4.3.1 Ziele der Personalentwicklung.....	16
4.3.2 Instrumente der Personalentwicklung.....	18
<b>4.4 Anwerben von Fachkräften durch verschiedene Kommunikationskanäle.....</b>	<b>19</b>
<b>4.5 Anreize zur Mitarbeiterbindung .....</b>	<b>21</b>
4.5.1 Materielle Anreize .....	22
4.5.2 Immaterielle Anreize .....	23
<b>5 Employer Branding .....</b>	<b>23</b>
<b>5.1 Rolle im modernen Unternehmensmanagement.....</b>	<b>24</b>
<b>5.2 Markenidentität und Markenimage.....</b>	<b>25</b>
<b>5.3 Umsetzung im Unternehmen .....</b>	<b>25</b>
5.3.1 Externe Kommunikation.....	26
5.3.1.1 Massenkommunikation .....	27
5.3.1.2 Persönliche Kommunikation.....	30
5.3.2 Interne Kommunikation.....	30
5.3.2.1 Monetäre Aspekte .....	30

5.3.2.2 Kulturelle Aspekte .....	31
5.3.2.3 Statusaspekte .....	31
<b>6 Entwicklung einer Employer Branding Strategie für Sybit .....</b>	<b>32</b>
<b>6.1 Das Unternehmen .....</b>	<b>32</b>
<b>6.2 Unternehmensanalyse .....</b>	<b>33</b>
6.2.1 Eigenschaften/ Besonderheiten/ Unternehmensphilosophie .....	33
6.2.2 Employer Value Proposition .....	34
6.2.3 Zielgruppenanalyse .....	34
6.2.4 Konkurrenzanalyse .....	36
<b>6.3 Zielsetzung der Employer Branding Strategie.....</b>	<b>38</b>
6.3.1 Kurzfristige Ziele .....	38
6.3.2 Langfristige Ziele .....	38
<b>6.4 Festlegung der zentralen Botschaft der Arbeitgebermarke .....</b>	<b>39</b>
<b>6.5 Marketinggerechte Umsetzung .....</b>	<b>39</b>
6.5.1 Kommunikationskanäle.....	40
6.5.1.1 Extern.....	40
6.5.1.1 Intern .....	42
<b>6.6 Erfolgskontrolle .....</b>	<b>43</b>
6.6.1 Kurzfristige Erfolgskontrolle .....	43
6.6.2 Langfristige Erfolgskontrolle .....	44
<b>7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für das</b>	
<b>Employer Branding von Sybit.....</b>	<b>44</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>46</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>49</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit	2
Abbildung 2:	Grundmodell des identitätsbasierenden Markenmanagements	6
Abbildung 3:	Messe-Typologien	10
Abbildung 4:	Zielgruppen und Ziele von Personalmarketing	12
Abbildung 5:	Ziele der Personalentwicklung	17
Abbildung 6:	Methoden zur Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern	18
Abbildung 7:	Wege zur Mitarbeiter- bzw. Jobsuche	20
Abbildung 8:	Einfluss von Social Media aus Arbeitgebersicht	21
Abbildung 9:	Interne und externe Umsetzung des Employer Branding Prozesses	26
Abbildung 10:	Die wichtigsten Kanäle zur Bewerberansprache	27
Abbildung 11:	Optimierungspotential bei der Bewerberansprache aus Sicht der Unternehmen	29
Abbildung 12:	Aspekte, die das Interne Employer Branding beeinflussen	32
Abbildung 13:	Zielgruppen von Sybit	35
Abbildung 14:	Stärken- und Schwächenanalyse der Konkurrenzunternehmen von Sybit	37
Abbildung 15:	Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Employer Branding	45

## 1 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Was ein Unternehmen ausmacht, sind seine Mitarbeiter. Sie bilden den Mittelpunkt und tragen maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei. Bis vor ein paar Jahren noch reichte es aus Stellenanzeigen zu schalten, doch bedingt durch den demografischen Wandel und den daraus folgenden Fach- und Führungskräftemangel bleibt den Unternehmen nichts anderes übrig, als immer mehr um seine zukünftigen Mitarbeiter zu kämpfen. Wer sich als Arbeitgeber nicht stark von den Mitbewerbern abhebt, hat es schwer qualifizierte Mitarbeiter einzustellen. [vgl. Oertel 2012, 9]

Hier stellt sich die Frage, wie es ein Unternehmen schafft, sich von den anderen abzuheben. Damit beschäftigt sich das Employer Branding. Es zeigt auf, dass sich Unternehmen durch individuelle Maßnahmen als Marke auf dem Arbeitsmarkt positionieren. Ziel ist es, sich als attraktive Arbeitgebermarke ins Blickfeld der gewünschten Bewerber zu rücken. Viele Unternehmen haben dies bereits erkannt, setzen es jedoch noch nicht effektiv um. [vgl. Index Expertenbefragung 2012, 4] In Zeiten von Personalknappheit jedoch wird deutlich, wie wichtig das Employer Branding für das Bestehen am Arbeitsmarkt ist.

Trotz des Bewusstseins über die Wichtigkeit besteht das weitere Problem, dass die Entwicklung einer Arbeitgebermarke oftmals falsch umgesetzt wird. Dies ist jedoch nicht ausschließlich eine Aufgabe des Personalmarketings, sondern es muss ein ganzheitliches Konzept für das Unternehmen entwickelt und umgesetzt werden.

Diese Arbeit befasst sich eingehend mit der Thematik des Employer Branding. Sie beschreibt die verschiedenen Einflussfaktoren, beginnend mit dem Fachkräftemangel, der als Auslöser des Themas gesehen werden kann. Sie führt weiter über das Markenmanagement und dem Personalmarketing. Beides sind entscheidende Faktoren beim Prozess der Strategieentwicklung. Hier werden die verschiedenen Begrifflichkeiten geklärt.

Anschließend behandelt die Arbeit das Thema Employer Branding selbst, wo insbesondere auf die einzelnen Entwicklungsschritte eingegangen wird.

Ziel der Arbeit ist es, durch die erlangten Erkenntnissen über die benannte Thematik, eine ganzheitliche Employer Branding Strategie für das Unternehmen Sybit zu entwickeln und somit eine Empfehlung geben zu können. Dies geschieht durch eine umfassende Analyse des Unternehmens selbst, um die Strategie individuell anzupassen.



Abbildung 1: Aufbau der Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung)

## **2 Fachkräftemangel**

Ist die Sprache von Fachkräften, so meint man Personen, die eine abgeschlossene mindestens zweijährige Berufsausbildung, eine Meister- oder Techniker Ausbildung, einen Fachschulabschluss, Hochschulabschluss oder vergleichbare Qualifikationen vorweisen können. Als Experten werden all jene bezeichnet, die eine mindestens vierjährige Hochschulausbildung oder vergleichbare Qualifikationen haben. [vgl. Bundesagentur für Arbeit 2012, 4]

Eine genaue und wissenschaftlich anerkannte Definition für den Fachkräftemangel gibt es bisher nicht [vgl. Oertel 2012, 11]. Somit bleibt die Überlegung, ab wann man tatsächlich von einem Mangel spricht und bis wohin es sich um einen funktionierenden Arbeitsmarkt handelt. Geht man davon aus, dass lediglich eine offene Stelle zu besetzen ist, so kann man noch nicht von einem Fachkräftemangel sprechen. Dies kann ganz natürliche Ursachen haben, etwa dass Mitarbeiter ins Rentenalter eintreten, aus privaten Gründen das Unternehmen verlassen oder aber auch durch eine verbesserte Auftragslage mehr Arbeitskräfte benötigt werden, um die Aufträge zu bewerkstelligen.

Wenn jedoch zum gewünschten Zeitpunkt die ausgeschriebene Stelle nicht besetzt werden kann, sprich Angebot und Nachfrage nicht überein kommen, kann man von einem Mangel sprechen.

### **2.1 Ursachen des Fachkräftemangels**

Es gibt vielfältige Gründe für den Mangel an Arbeitskräften. Der wohl einfachste liegt auf Seiten des Arbeitgebers. Ist dieser nicht ausreichend bekannt und somit weniger attraktiv für den Arbeitnehmer, so ist es schwierig für das Unternehmen, an qualifizierte Fachkräfte zu gelangen. Dies trifft insbesondere auf kleine und mittelständische Firmen zu. Auch ein negatives Image kann dazu führen, dass sich ein potentieller Arbeitnehmer eher für ein angeseheneres Unternehmen entscheidet. Die Ursachen hierfür sind zum Beispiel schlechte Presse in Lokalzeitschriften oder in sozialen Netzen. Ein weiterer Punkt können schlechte Arbeitsbedingungen sein. Darunter fallen zum Beispiel Schichtarbeit, keine Vergünstigungen seitens des Arbeitgebers, keine attraktive Work-Life-Balance und somit auch der Punkt, dass sich Familie und Beruf schlecht bis gar nicht vereinbaren lassen. Auch der regionale Mismatch spielt eine wichtige Rolle. Hierbei steht man vor dem Problem, dass in einigen Regionen, in denen die Nachfrage nach bestimmten Stellen hoch ist, eben jene nicht angeboten werden. Dies trifft ebenfalls zu, wenn der potentielle Arbeitnehmer in seiner

Mobilität zum Beispiel aus privaten Gründen eingeschränkt ist. Doch auch der qualifikatorische Mismatch entscheidet über die Einstellung eines Arbeitnehmers. Das bedeutet, wenn der Bewerber nicht die geforderten Qualifikationen mitbringt, sieht der Arbeitgeber davon ab ihn einzustellen.

Auch der demografische Wandel ist nicht außer Acht zu lassen. Somit steigt das Alter der Arbeitnehmer und die Anzahl der nachkommenden Fachkräfte sinkt. [vgl. Fachkräfteengpässe in Deutschland 2012, 3]

## **2.2 Fachkräftemangel in Deutschland**

Im Allgemeinen kann man sagen, dass auf den gesamten Arbeitsmarkt bezogen, kein Fachkräftemangel vorherrscht. Betrachtet man jedoch einzelne Regionen und Berufsfelder, so wird deutlich eine Mangelsituation erkennbar. Besonders die sogenannten Mint-Berufe (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) ziehen Engpässe mit sich. Vergleicht man die Jahre 2011 und 2012, so fällt auf, dass besonders hochqualifizierte Experten im Bereich IT-Anwendungsberatung gesucht werden [vgl. Fachkräfteengpässe in Deutschland, 2012, 4].

## **2.3 Expertenmangel im IT-Bereich**

Generell besteht bei den IT-Fachleuten kein Fachkräftemangel. Erst, wenn man die unterschiedlichen Berufe betrachtet, zeigt sich, dass fehlende Experten durchaus zum Problem werden können. Besonders im Bereich Informatik, der IT-Anwendungsberatung, der Softwareentwicklung und Programmierung ist dies deutlich an der hohen Vakanzzeit erkennbar. Hier werden etwa 106 Tage benötigt, um Stellen neu zu besetzen. Diese Zahl liegt etwa 44% über dem Durchschnitt aller Berufe. Beispielsweise wurden für SAP-Berater-Stellen 2011 rund 23 500 Anzeigen geschaltet, wofür die Unternehmen circa 9 Millionen Euro aufgewendet haben [vgl. Index Expertenbefragung 2012, 2].

Der Fachkräftemangel in diesem Bereich bezieht sich auf die Bundesländer Baden-Württemberg, Bayern und Mecklenburg-Vorpommern. Die meisten der anderen Bundesländer zeigen lediglich immer mehr Engpässe.

Fachkräftepotenzial im IT-Bereich hingegen findet man noch in Berlin und Sachsen-Anhalt. Zum einen gibt es hier keine überdurchschnittliche Vakanzzeit, und zum anderen gibt es

mehr Arbeitslose als die Zahl der zu besetzenden Stellen. [vgl. Fachkräfteengpässe in Deutschland 2012, 5ff.]

### **3 Markenmanagement**

Um den Begriff Marke zu definieren, bedarf es vieler verschiedener Perspektiven. Daher gibt es keine einheitliche Definition. Eine mögliche Verallgemeinerung wäre, dass eine Marke „ein Name, ein Begriff, ein Zeichen, ein Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen ist, welche bei relevanten Nachfragern bekannt ist und im Vergleich zu Konkurrenzangeboten ein differenziertes Image aufweist, welches zu Präferenzen führt“, [Baumgarth 2008, 6]. Das Markenmanagement umfasst die Schaffung und die Pflege von Marken.

#### **3.1 Das identitätsbasierende Markenmanagement**

Das Konzept des identitätsbasierten Markenmanagements beschreibt eine Verschmelzung aus zwei verschiedenen Sichtweisen. Zum einen der absatzbezogenen und zum anderen der unternehmensbezogenen. Hierbei bildet das Selbstbild der internen Gruppe, also die Markenidentität, den Kernpunkt. Ihm gegenüber steht das Fremdbild der externen Zielgruppe, also das Markenimage. Ziel ist es, beides miteinander zu überlappen und somit eine möglichst hohe Übereinstimmung zu erlangen. Dies basiert auf der Erkenntnis, dass sich nur mithilfe der Markenidentität das Markenimage langfristig beeinflussen lässt [vgl. Burmann/ Schallehn 2008, 7]

Die Markenidentität im Modell des identitätsbasierenden Markenmanagement versteht sich als Führungskonzept. Sie beschreibt gewünscht Bild und enthält alle langfristig relevanten Merkmale der Marke. Diese kann nur erfolgreich agieren, wenn sie das gegebene Qualitätsversprechen einhält.

Die in der Markenidentität enthaltenen Grundbegriffe der Marke bilden einen Rahmen, der einen langfristigen Markenauftritt möglich macht. Sie stammt aus der Markenherkunft, die alle geografischen, kulturellen und institutionellen Einwirkungen umsäumt. Diese legen fest, von wem, was und wo eine Marke seinen Ursprung hat. Auch die Markenhistorie übt Einfluss auf den Koordinationsrahmen eines Markenauftrittes aus. Sie geht tiefer in die

Entstehungsgeschichte ein und betrachtet Geschehnisse in der Vergangenheit, die mit der Marke assoziiert werden.

Im Gegensatz zur Markenherkunft, die sich als Teil der Markenidentität mit der Vergangenheit auseinandersetzt, beschäftigt sich die Markenvision mit dem zukünftigen, idealisierten Bild der Identität einer Marke. Sie dient der Motivation der internen Bezugsgruppen.

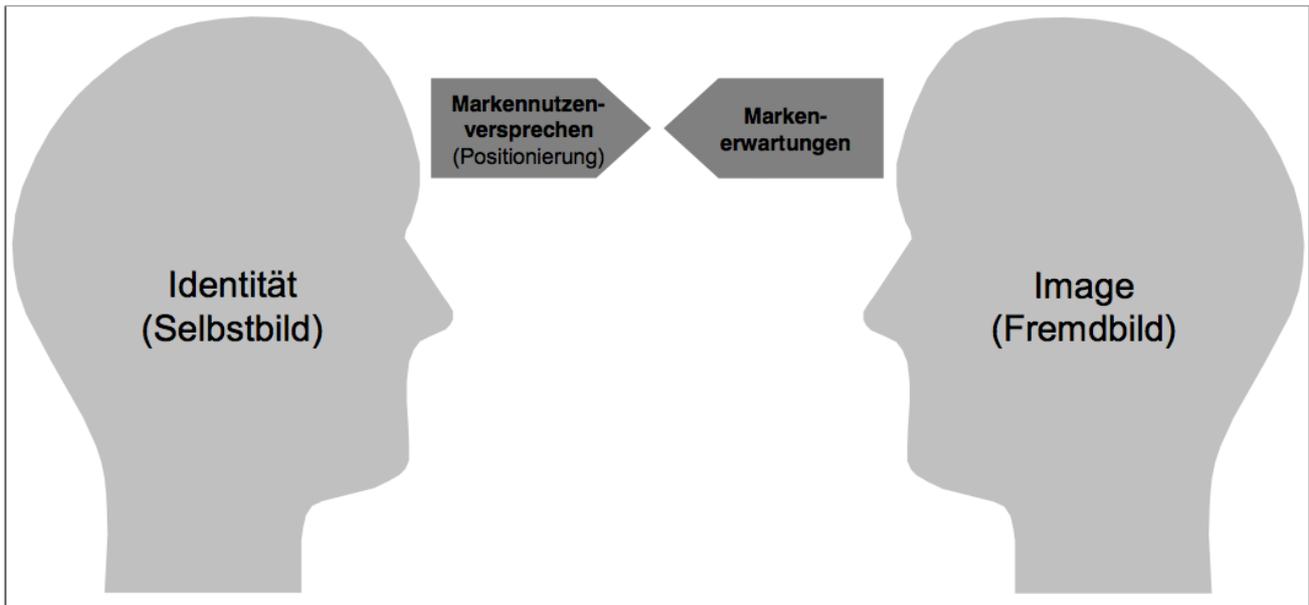


Abbildung 2: Grundmodell des identitätsbasierten Markenmanagements (Quelle: Burmann/ Schallehn 2008, 9)

Ein weiteres Element der Markenidentität ist die Markenpersönlichkeit, welche sich im Kommunikationsstil gegenüber den externen Bezugsgruppen widerspiegelt [vgl. Burmann/ Schallehn 2008, 10].

Gegenüber der Markenidentität steht das Markenimage. Es stellt das Fremdbild der Marke dar, da es ein „in der Psyche relevanter, externer Zielgruppen verankertes, verdichtetes Vorstellungsbild von einer Marke ist“ [Burmann/ Schallehn 2008, 10]. Dies setzt voraus, dass die Marke ausgiebig bekannt ist. Das Markenimage bedient sich der Vorstellungen über die Eigenschaften der Marke sowie der typischen Käufer.

Alle Punkte der Markenidentität verdichten sich im Markennutzungsversprechen. So werden sie für die Zielgruppe relevant und setzen sich vom Wettbewerb ab. Dies weckt Erwartungen beim Nachfrager, mit welchen er an die Marke herantritt. Wenn das Erlebte der Marke den Erwartungen entspricht, so ist das Markenimage ein positives. Somit kann Vertrauen aufgebaut werden. Die Marke wird als glaubwürdig wahrgenommen. Deshalb ist die Übereinstimmung von Markenerwartung und Markenerlebnis wichtig, um einen langfristig

erfolgreichen und kundenorientierten Markenaufbau zu erreichen [vgl. Burmann/ Schallehn 2008, 12].

### **3.2 Aufbau eines Markenimages durch Kommunikationsmanagement**

Der Aufbau eines Markenimages bedarf einer ganzheitlichen Strategie der Markenkommunikation. Dazu muss jedoch zunächst die Zielgruppe genauer analysiert werden. Zu ermitteln sind die zu nutzenden Kommunikationskanäle, sowie die passenden Instrumente, um die Bezugsgruppe zu erreichen. Dazu bietet sich die integrierte Kommunikation an.

### **3.3 Kommunikationsinstrumente**

Durch den immer schärfer werdenden Wettbewerb in der Kommunikation wurden neue Kommunikationsinstrumente entwickelt. Man unterscheidet nun nach klassischen und innovativen Kommunikationsinstrumenten [vgl. Koch 2004, 21]. Zu den klassischen Kommunikationsinstrumenten zählen die Werbung, Public Relations sowie die Verkaufsförderung.

Die innovativen Kommunikationswege werden von Unternehmen parallel zu den klassischen Kommunikationsinstrumenten benutzt. Durch eher unkonventionelle Wege und Maßnahmen versucht man die Zielgruppe im direkten Kontakt anzusprechen. Die innovativen Kommunikationsinstrumente haben den Vorteil, dass sie zwar werbewirksam sind, jedoch von dem Konsumenten nicht aktiv als Werbung wahrgenommen werden, da sie in deren gewohnter Umgebung stattfinden und somit eine schnelle Identifikation erfolgen kann [vgl. Koch 2004, 17]. Zu den innovativen Kommunikationsinstrumenten gehören Eventmarketing, Sponsoring, Messen, neue alternative Werbeformen wie Social Media Werbung und virales Marketing und weitere mehr.

#### **3.3.1 Werbung**

„Die Werbung ist eine Form der Kommunikation, die mit Hilfe von Massenkommunikationsmitteln das Ziel verfolgt, bei der umworbenen Zielgruppe eine Verhaltensbeeinflussung zu erreichen.“ [Koch 2004, 15]

Je nach Zielvorgabe des jeweiligen Kommunikationsziels wird sich verschiedener Medien bedient. In Zeitungen und Fachzeitschriften gestaltet sich die Werbung stets informierend und argumentativ. Im Vordergrund steht die Aktualität.

Will sie jedoch unterhalten, so wird sie im Fernsehen oder in Publikumszeitschriften positioniert. Gerade das Fernsehen als elektronisches Medium bietet die Möglichkeit, emotionale Ansprachen zu platzieren, da es multisensorisch wahrgenommen wird, also mittels Text, Bild und Ton [vgl. Koch 2004, 15].

### **3.3.2 Public Relations**

„Public Relations verstehen wir als strategisch geplante und organisierte, übergeordnete kommunikative Tätigkeit, also als Kommunikationsmanagement zwischen Organisationen und ihren internen und externen Teilöffentlichkeiten [...]“ [Bentele/ Will 2007, 157].

Die Public Relations, zu deutsch Öffentlichkeitsarbeit hat zum Ziel ein für ein Unternehmen positives Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit aufzubauen. Die Öffentlichkeitsarbeit bedient sich des redaktionellen Teils der Medien, da dieser bei den Konsumenten eine höhere Glaubwürdigkeit bezieht. Durch das Kreieren eines positiven Images steigt auch die Glaubwürdigkeit der Werbeaussagen [vgl. Koch 2004, 17].

### **3.3.3 Verkaufsförderung**

Die Verkaufsförderung ist ebenfalls ein Instrument der Kommunikationspolitik. Sie hat das Ziel, anhand von zeitlich begrenzten Angeboten den Konsumenten zum Kauf zu animieren und somit nachgelagert den Absatz zu fördern. Hierbei gibt es drei verschiedene Orientierungen.

Zum ersten die absatzorientierte Verkaufsförderungsmaßnahme. Darunter fallen zum Beispiel Verkaufsausstellungen, Aktionsangebote mit Werbe- und Verpackungsmaterial, kostenlose Produkte oder aber temporär begrenzte Rabatte.

Des Weiteren gibt es die verkaufspersonalorientierte Verkaufsförderungs-Maßnahme. Hierbei wird das Verkaufspersonal geschult und durch bestimmte Prämiensysteme mit Aussicht auf Boni für besondere Verkaufszahlen angespornt.

Außerdem gibt es die konsumorientierte Verkaufsförderung, die sich an den Endnutzer richtet. Dazu werden unter anderem Sonderpreise veranschlagt, kostenlose Proben gereicht oder mit Gutscheinen geworben [vgl. Koch 2004, 16].

### **3.3.4 Eventmarketing**

Das Eventmarketing beschreibt ein ganzheitliches Konzept, das die Planung, Steuerung und Kontrolle geplanter Aktionen im Rahmen eines Events, das informierend oder unterhalten wirken soll, umfasst und gleichzeitig das Fundament für eine erlebnisorientierte Kommunikation mit der Zielgruppe darstellt. [vgl. Koch 2004, 26] Hierbei spielt es eine entscheidende Rolle, dass das Kommunikationskonzept des Unternehmens in das Eventmarketing integriert wird, um Diskrepanzen zwischen inhaltlicher und zeitlicher Abstimmung zu vermeiden.

Um ein Event erfolgreich zu kommunizieren, ist es notwendig, ein zielgruppenspezifisches Umfeld zu wählen, mit dem sich die Zielgruppe identifizieren kann. So schafft man einen Rahmen, in dem sich die potentiellen Konsumenten zwanglos auf das Geschehen einlassen können. So kann der größte Effekt erzielt und der persönliche Kundenkontakt am besten aufgebaut werden [vgl. Koch 2004, 27].

### **3.3.5 Sponsoring**

Der Begriff „Sponsoring bedeutet die Planung, Organisation, Durchführung, und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen, oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien, unter vertraglicher Regelung der Leistung des Sponsors und Gegenleistung des Gesponserten verbunden ist, um damit gleichzeitig Ziele der Marketing- und Unternehmenskommunikation zu erreichen.“ [Bruhn 2010, 6 f.]

Das Sponsoring hat zwei verschiedene Zielsetzungen, zum einen die ökonomischen, zum anderen die psychologischen Ziele.

Die ökonomischen Ziele laufen klar unter dem Prinzip der Umsatz- und Absatzsteigerung der Werte der Marke sowie der Marktanteile. Die psychologischen Sponsoringziele allerdings richten sich auf die Steigerung des Bekanntheitsgrades, die Imageprofilierung, die

Ansprache spezieller Zielgruppen und eine Steigerung der Mitarbeitermotivation sowie der Identifikation mit dem Unternehmen [vgl. Koch 2004, 20 f.].

### 3.3.6 Messen

Messen sind im Allgemeinen Veranstaltungen, die einen Marktcharakter aufweisen. Üblicherweise treten sie in regelmäßigen Zeitabschnitten auf. Man charakterisiert sie anhand des räumlichen und des thematischen Bezug.

Unter den räumlichen Bezug fällt der räumliche Bedeutungsumfang, sprich, ob es sich um eine regionale, nationale oder internationale Messe handelt. Außerdem ist der Standort entscheidend, ob es sich um eine Inlands- oder Auslandsmesse dreht. Des Weiteren unterscheidet man anhand der räumlichen Mobilität, ob es eine stationär angesiedelte Messe ist oder eine mobile.

Beim Themenbezug geht es überwiegend um das Ziel der Fachmessen. Handelt es sich um eine branchenorientierte, eine funktionsorientierte oder eine themenbezogene Messe. Gleichzeitig findet man aber auch Universal-messen, die mehrere Branchen beherbergen [vgl. Auma 2011, 25].

Messe-Typologien			
Räumlicher Bezug		Themenbezug	
<b>Räumlicher Bedeutungsumfang</b>	- regionale Messe - nationale Messe - internationale Messe	<b>Universal-messen</b>	- Mehrbranchen-messen
<b>Standort</b>	- Inland - Ausland	<b>Fachmessen</b>	- branchenorientiert - funktionsorientiert - themenbezogen
<b>Räumliche Mobilität</b>	- stationär - mobil		

Abbildung 3: Messe-Typologien (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Auma 2011, 25)

### **3.3.7 Virales Marketing**

Das virale Marketing hat seinen Namen größtenteils der Medizin zu verdanken. Gemeint ist, dass sich Informationen über ein Produkt oder eine Dienstleistung wie ein Virus ausbreiten. Der Vorteil für die Unternehmen ist hierbei, dass die Variante des viralen Marketing wesentlich kostengünstiger ist als die übliche Kundenkommunikation. Es macht sich die natürlichen Kommunikationswege der Kunden zu Nutze und umgeht somit den Punkt, dass eine Werbebotschaft als aufdringlich empfunden wird, da der Kunde selbst entscheiden kann, wem er sie wann wiedergibt.

Für das virale Marketing sind vor allem sogenannte Gelegenheitsempfehlungen interessant, die sich kurzfristig als auch situativ ergeben und nicht auf das langfristige Nutzen und Schätzen einer Marke zurückgreifen. Dazu zählen zum Beispiel Gerüchte, Empfehlungen für eine Website, lustige Videos im Internet oder ähnliches. [vgl. Langner 2009, 27 ff.] Durch neue soziale Netzwerke im Internet können solche Informationen durch wenige Klicks innerhalb kürzester Zeit in die ganze Welt hinaus getragen werden.

## **4 Personalmarketing**

Aufgrund des soziodemographischen Wandels werden in den nächsten Jahren viele hochqualifizierte Mitarbeiter in den Rentenstand eintreten. Daraus folgt ein Bedarf an neuen Fach- und Führungskräften, welche im aktuellen „War of Talent“ mitunter schwer zu finden sind. Viele Bereiche des Arbeitsmarktes stehen daher vor dem Wandel von einem Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmermarkt. [vgl. Kirchgeorg/ Müller 2013, 73] Um dem Mangel an Fachkräften vorzubeugen, ist es daher von großer Bedeutung, dem Personalmarketing eine entscheidende Rolle zukommen zu lassen und sich als Unternehmen verstärkt damit auseinanderzusetzen. Ein ganzheitliches Konzept hilft dabei, qualifizierte Mitarbeiter langfristig an ein Unternehmen zu binden, die Fluktuationsrate zu minimieren und somit die damit verbundenen Kosten für die Mitarbeitergewinnung zu minimieren [vgl. Loffing/ Loffing 2010, 62].

#### 4.1 Funktionen des Personalmarketings

Zu Beginn wird die Zielgruppe betrachtet. Hierfür gibt es in der Literatur verschiedene Ansätze [vgl. Kirchgeorg/ Müller 2013, 74]. Zum einen geht man grundlegend davon aus, dass sich das Personalmarketing auf eine externe Zielgruppe richtet, sprich die potentiellen Mitarbeiter, um eben jene für das Unternehmen zu gewinnen. Erweitert man jedoch den Gedanken, so wird deutlich, dass sich das Personalmarketing auch auf die aktuellen und die ehemaligen Mitarbeiter beziehen sollte. Sie sind es, die ein Unternehmen in klassischen oder virtuellen Netzwerken repräsentieren. Hier findet ein Informationsaustausch statt, bei dem beide Zielgruppen in Verbindung treten. Je motivierter Mitarbeiter kommunizieren und agieren, je höher ist die Möglichkeit auf ein hohes Ansehen des Unternehmens bei potentiellen Mitarbeitern. Die Erfolgsvoraussetzung des Personalmarketings ist also die Integration der internen und externen Zielgruppen [vgl. Kirchgeorg/ Müller 2013, 74]. Dies hat zur Folge, dass das Personalmarketing drei grundlegende Funktionen erfüllen muss – die Profilierungsfunktion, die Akquisitionsfunktion und die Motivationsfunktion.

	<b>Internes Personalmarketing</b>	<b>Externes Personalmarketing</b>
<b>Zielgruppe</b>	<i>Aktuelle Mitarbeiter</i>	<i>Potentielle Mitarbeiter</i>
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Arbeitsmotivation</li> <li>- Hohe Arbeitszufriedenheit</li> <li>- Hohe Identifikation mit dem Unternehmen</li> <li>- Langfristige Bindung an das Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoher Bekanntheitsgrad</li> <li>- Unverwechselbare &gt;&gt;Marke&lt;&lt;</li> <li>- Attraktive Außenwirkung als Arbeitgeber und Unternehmen</li> <li>- Neugewinnung passender Mitarbeiter</li> </ul>
> Reziproke Wechselwirkung <		

Abbildung 4: Zielgruppen und Ziele von Personalmarketing  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Loffing/ Loffing 2010, 63)

Die Profilierungsfunktion betrifft den massiven Wettbewerb, vor dem die Unternehmen stehen, um neue Mitarbeiter zu werben. Hierbei gilt es, sich einzigartige Wettbewerbsvorteile zu sichern und somit eine starke Anziehung auf die gewünschte Zielgruppe auszuüben. Bei der Akquisitionsfunktion geht es darum, als Erweiterung der Profilierung den Bekanntheitsgrad zu steigern und Präferenzen sowie Bewerbungswünsche bei der externen Zielgruppe zu erreichen. Die Motivationsfunktion bezieht sich auf die interne Zielgruppe. Sie unterzieht sich einer Analyse der Bedürfnisse und Wünsche der aktuellen Mitarbeiter, um

deren Arbeitsumfeld anspruchsvoller zu gestalten und somit den Wunsch zum langfristigen Verbleib im Unternehmen zu gewährleisten. [vgl. Kirchgeorg/ Müller 2013, 75]

## **4.2 Personalgewinnung**

Die Personalgewinnung ist ein Teil der Personalprozesse. Sie beinhaltet alle Maßnahmen der Ansprache der internen und potentiellen Mitarbeiter sowie des Recruitings. Ausgehend vom ermittelten Personalbedarf, der allem voranschreitet, gliedert sich die Personalgewinnung in verschiedene zeitliche Teilprozesse - angefangen bei der Personalsuche, über die Personalauswahl bis hin zum Vertragsangebot und dem Eintritt ins Unternehmen. [vgl. Armutat 2004, 11]

### **4.2.1 Ermittlung des Personalbedarfs**

Bei der Ermittlung des Personalbedarfs wird vor allem auf die Notwendigkeit der Stellenbesetzung geschaut. Hierbei sind die aktuelle Auftragslage und die Art der Stelle maßgeblich. Befindet sich das Unternehmen in einer Phase, in der die Arbeitskraft der Mitarbeiter voll ausgelastet ist, so kann das Wegfallen eines Mitarbeiters erhebliche Folgen für den Erfolg des Unternehmens haben. Deshalb wird hier vorgesehen, innerhalb einer kurzen Vakanzzeit die Stelle neu zu besetzen. Befindet sich das Unternehmen jedoch in einer Phase mit geringer Auslastung, so kann unter Umständen auch davon abgesehen werden, einen entsprechenden Mitarbeiter für die jeweilige Position zu finden. Ebenso kann es auch sein, dass ein Unternehmen aufgrund eines größeren Projektes Mitarbeiter kurzfristig einstellen muss. Wenn der Bedarf der zukünftigen Mitarbeiter ermittelt wurde, so beginnt die Personalsuche.

### **4.2.2 Personalsuche**

Die Personalsuche beinhaltet alle Mittel zur Kontaktaufnahme mit den potentiellen Bewerbern. Sie beginnt mit der Stellenausschreibung. Jede Ausschreibung bedarf sich eines genauen Anforderungsprofils. Dieses sollte die Aufgaben und Tätigkeiten auflisten, sowie die künftigen Kernaufgaben, welche der potentielle Arbeitnehmer zu bewältigen hat. Außerdem sollte es über eine Zusammenstellung der erforderlichen fachlichen und persönlichen Kompetenzen verfügen. Hierbei muss eine Gewichtung erfolgen, welche Bedeutung sie für

die ausgeschriebene Position haben. Vermieden werden sollten Formulierungen, die in einen diskriminierenden Zusammenhang gebracht werden können. Je detaillierter das Anforderungsprofil, desto einfacher findet später die Auswahl des passenden Bewerbers statt [vgl. Simm 2008, 7 f.].

### **4.2.3 Personalauswahl**

Die Auswahl des Personals ist eine der wichtigsten Entscheidungen eines Unternehmens. Im Hinblick auf eine Veränderung oder Innovation muss konkretisiert werden, welche Eigenschaften der Mitarbeiter neben den üblichen Eignungsmerkmalen mitbringen sollte, um jenen Wandel voranzutreiben. Besonders die Entscheidung über neue Führungskräfte hat große Auswirkungen auf den gesamten Mitarbeiterstamm. Durch die Vorbildfunktion kann die Belegschaft zu mehr Leistung und Produktivität gebracht werden [vgl. Schuler 2013, 30]. Dementsprechend wichtig ist die richtige Besetzung. Um diese herauszufinden, gibt es drei verschiedene Bewerbungsverfahren: das biografieorientierte Verfahren, das simulationsorientierte Verfahren und das eigenschaftsorientierte Verfahren.

#### **4.2.3.1 Biografieorientiertes Verfahren**

Das biografieorientierte Verfahren bedient sich der Informationen über vergangenes Verhalten und Leistungen. Hierzu wird alles betrachtet, was üblicherweise in einem Lebenslauf steht. Begonnen wird bei der schulischen Laufbahn und den darauf folgenden Ausbildungswegen sowie den Berufserfahrungen, Praktika möglichen Auslandsaufenthalten. Des Weiteren wird auf die anforderungsrelevanten Fertigkeiten geschaut und zum Schluss auf die vergangenen Erfahrungen. Hieraus lassen sich Schlussfolgerungen ziehen, ob sich der jeweilige Bewerber als Führungskraft eignet oder nicht. Positionen wie zum Beispiel Klassensprecher oder Vereinsvorsitzender lassen auf eine Eignung für führende Positionen schließen. Das biografieorientierte Verfahren ist vor allem dann erfolgreich, wenn die Erfahrungen vergangener Tätigkeiten mit dem zukünftigen Tätigkeitsprofil übereinstimmen [vgl. Schuler 2013, 34].

#### **4.2.3.2 Simulationsorientiertes Verfahren**

Das simulationsorientierte Verfahren verzichtet auf die Überprüfung vergangener Information. Besonderes Augenmerk wird hier auf das Hier und Jetzt gelegt. Zum Verfahren gehören deshalb Arbeitsproben, situative Interviews und Situational Judgement Tests. Die Arbeitsproben sind abhängig von der Art des Unternehmens. Man versteht darunter „standardisierte Aufgaben, welche inhaltlich valide und erkennbar äquivalente Stichproben des erfolgsrelevanten beruflichen Verhaltens darstellen“ [Schuler 2013, 37] Bei situativen Interviews werden dem Bewerber alltägliche Arbeitssituationen geschildert. Die Aufgabe besteht darin, aufzuzeigen, wie man in solchen Situationen reagieren würde. Dies erfordert entweder Fachkenntnisse oder aber Ideenreichtum, was wiederum auf die Fähigkeit hinweist, dass der Bewerber sich schnell auf neue Situationen einlassen kann. Der Situational Judgement Test ist quasi die schriftliche Form des Interviews. Hierbei lässt die Qualität der Antworten über die verschiedenen Eigenschaften der Bewerber schließen [vgl. Schuler 2013, 39 ff.].

#### **4.2.3.3 Eigenschaftsorientiertes Verfahren**

Im eigenschaftsorientierten Verfahren wird der Blick auf das mögliche Potential des Bewerbers gelegt. Mit psychologischen Tests erkennt der Arbeitgeber nicht nur die berufsrelevanten Anforderungen, sondern auch spezifische Fähigkeiten. Durch die Tests kann eine Auswertung anhand von quantitativen Werten erfolgen, die mit allgemeinen Werten abgeglichen werden können [vgl. Schuler 2013, 41].

Es gibt drei Arten von Tests. Zum ersten den Fähigkeitstest, bei dem die kognitiven Fähigkeiten ermittelt werden. Dann gibt es den Persönlichkeitstest, der wiederum auf die nicht kognitiven Fähigkeiten abzielt, sprich die charakterlichen Eigenschaften aufzeigt. Der dritte Test ist der Motivations- und Interessentest. Bei diesem werden dem potentiellen Arbeitnehmer diverse Tätigkeiten genannt, welche er sein persönliches Maß an Interesse zuordnen muss [vgl. Schuler 2013, 41 – 43].

#### **4.2.4 Personalbindung und Eintritt ins Unternehmen**

Der letzte Punkt bei der Personalgewinnung nach der Auswahl des Bewerbers ist seine Bindung an das Unternehmen. Dem voraus steht das Vertragsangebot, das der zukünftige Mitarbeiter prüft und mit dem Unternehmen in Vertragsverhandlungen treten kann. Nachdem

alle Feinheiten sowohl mündlich als auch schriftlich festgehalten und der Vertrag beiderseits unterschrieben wurde, steht dem Eintritt als neuer Mitarbeiter nichts mehr im Wege [vgl. Armutat 2004, 12].

### **4.3 Personalentwicklung**

Zusätzliches Budget für das Personal aufzuwenden, scheint in der aktuellen Wirtschaftslage eher undenkbar. Dennoch ist es sinnvoll, auch höhere Geldsummen in die Entwicklung der Mitarbeiter zu investieren. Wenn man davon ausgeht, dass ein qualifizierter Arbeitnehmer seiner Arbeit aufgrund von Fort- und Weiterbildungen motivierter und somit effektiver nachgeht, so wird deutlich, dass die Entwicklung des Personals entscheidend zum Unternehmenserfolg beiträgt. Durch die steigenden Anforderungen an die Arbeitnehmer können anhand von Personalentwicklungsmaßnahmen sowohl die fachlichen als auch die psychosozialen Kompetenzen jener optimiert werden. Man kann eine Investition in die Arbeitnehmer dementsprechend gleichsetzen mit einer Investition in den Unternehmenserfolg.

Die Personalentwicklung umfasst die Planung, die Konzeption, die Durchführung und die Kontrolle jener Maßnahmen, die zum Ziel haben das fachliche Wissen der Mitarbeiter zu erweitern und sie in ihrer Kompetenz zu stärken. Dies geschieht alles unter dem Rahmen der Unternehmenskultur und deren Ziele [vgl. Loffing/ Loffing 2010, 120]

#### **4.3.1 Ziele der Personalentwicklung**

Die Ziele der Personalentwicklung sind sowohl aus der unternehmerischen Sicht, als auch der der Arbeitnehmer zu sehen (vgl. Abbildung 5). Nur, wenn die unternehmerischen Ziele mit Rücksicht auf die Potentiale und Interessen der Mitarbeiter verfolgt werden, kann eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung stattfinden. Nimmt ein Unternehmen auf eben jene Bedürfnisse keine Rücksicht, so kann dies eine Mitarbeiterfluktuation zur Folge haben.

Die Ziele der Personalentwicklung aus unternehmerischer Sicht beginnen bei der Anpassung der Qualifikation des jeweiligen Mitarbeiters. Hierbei spielt die Veränderung im Unternehmen eine Rolle, beispielsweise eine Beförderung, welche weitere Kompetenzen und fachliche Fähigkeiten voraussetzt. Auch die Weiterentwicklung von Mitarbeitern mit bisher unzureichenden Qualifikationen kann ein Ziel sein. Handelt es sich zum Beispiel um einen jungen Berater im IT-Bereich welcher oft zu Kunden reisen muss, ihm jedoch bisher der

Führerschein fehlt, so kann es die Maßnahme eines Unternehmens sein diesen Berater darin finanziell zu unterstützen.

<b>Ziele der Personalentwicklung</b>	
<b>Unternehmen</b>	<b>Mitarbeiter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anpassung der Qualifikationen (bei Veränderungen im Unternehmen)</li> <li>- Weiterentwicklung von Mitarbeitern mit bisher unzureichenden Qualifikationen</li> <li>- Förderung des Nachwuchses/ interne Personalbeschaffung</li> <li>- Anreiz bezüglich der Mitarbeiterbindung</li> <li>- Attraktivität des Arbeitgebers durch individuelle Förderungen und Karrieremöglichkeiten</li> <li>- Sicherung der Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens durch qualifizierte Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anpassung der persönlichen Qualifikationen an die Ansprüche des Unternehmens</li> <li>- Bessere Möglichkeit zur Selbstverwirklichung durch die Übernahme von qualifizierten Aufgaben</li> <li>- Sicherung ggf. Erhöhung des bestehenden Einkommens</li> <li>- Bessere Möglichkeiten für den beruflichen Aufstieg</li> <li>- Vermeidung von Überforderung</li> <li>- Entfaltung der Persönlichkeit durch Fort- und Weiterbildung</li> <li>- Erhöhung der Selbstwirksamkeit</li> </ul>

*Abbildung 5: Ziele der Personalentwicklung*

*(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Loffing/ Loffing 2010, 120)*

Im Hinblick auf kurze Wege der Personalbeschaffung versuchen Arbeitgeber häufig, den eigenen Nachwuchs zu fördern. Aus diesem Grund werden qualifizierte Auszubildende gerne nach Abschluss der Ausbildung übernommen. Ein weiteres Ziel der Personalentwicklung für ein Unternehmen ist es, als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu wirken. Aus diesem Grund wird versucht, einen Anreiz zur Mitarbeiterbindung zu schaffen und somit die Fluktuation und Konkurrenzunternehmen zu vermeiden und somit durch qualifizierte Mitarbeiter die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

Auch die Mitarbeiter eines Unternehmens hegen Wünsche und Interessen an der Personalentwicklung. So sehen sie zum Beispiel als Ziel, dass ihre persönlichen Qualifikationen an die Ansprüche des Unternehmens angepasst werden. Durch höhere Qualifikationen besteht die Chance auf eine Sicherung, wenn nicht sogar eine Erhöhung des Einkommens, sowie der Arbeitsplatzsicherheit. Außerdem können sie durch gezielte Maßnahmen eine höhere Persönlichkeitsentfaltung verspüren, was zu einer stärkeren

Selbstwirksamkeit führt. Des Weiteren sind Personalentwicklungsmaßnahmen von Vorteil für die künftige Karriere, die durch verbesserte Qualifikationen eine Aufstiegschance darstellt. [vgl. Loffing/Loffing 2010, 120 f.]

#### 4.3.2 Instrumente der Personalentwicklung

Im Anschluss an eine umfassende Beurteilung der Leistung und des Potentials des Arbeitnehmers können individuelle Maßnahmen erstellt werden. Dies muss jedoch unter Berücksichtigung der persönlichen Bedürfnisse und Ziele erfolgen. Diese sollten im besten Fall den Mitarbeiter seinem geplanten Ziel näher bringen. Dadurch erhält dieser das Gefühl, tatsächlich gefördert zu werden, und die Bindung an das Unternehmen steigt. Für die unterschiedlichen Kompetenzfelder gibt es unterschiedliche Instrumente. Je nach Art der Kompetenz werden sie gezielt eingesetzt [vgl. Loffing/Loffing 2010, 129 f.].

Kompetenzfeld	Inhalt	Methoden
<b>Persönliche und soziale Kompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikation</li> <li>- Konfliktmanagement</li> <li>- Teamwork</li> <li>- Selbstreflektion, Selbstwirksamkeit, Selbstbewusstsein</li> <li>- Veränderungsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einzel-/Teamcoaching</li> <li>- Workshops in Teams</li> <li>- Trainings inklusive Feedback, z.B. als Videofeedback</li> </ul>
<b>Methodenkompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsorganisation</li> <li>- Zeit- und Selbstmanagement</li> <li>- Problemlösetechniken</li> <li>- Analyseverfahren</li> <li>- Projektmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Team- oder Gruppenarbeit in Workshops oder Trainings</li> <li>- Projektarbeit</li> <li>- Fallstudien</li> <li>- Praktische Anwendungsübungen mit anschließender Reflexion</li> </ul>
<b>Fachkompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktuelles Fachwissen der eigenen Disziplin</li> <li>- Aktuelles Fachwissen benachbarter Disziplinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertenvorträge</li> <li>- Präsentationen durch Teilnehmer</li> <li>- Selbststudium</li> <li>- Fallstudien</li> <li>- Intranet/ Internet</li> </ul>

Abbildung 6: Methoden zur Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Loffing/ Loffing 2010, 130)

Die persönlichen und sozialen Kompetenzen sollen die Kommunikation und das Teamwork zwischen den Mitarbeitern verbessern und stärken. Auch der Umgang mit Konflikten soll hier optimiert werden. Dies geschieht durch gezielte Einzel- und Teamcoachings sowie durch Workshops und Trainings, die mit einem Coach und dessen Feedback mit den Teilnehmern ausgewertet werden.

Bei den Methodenkompetenzen geht es um die Arbeitsorganisation des Mitarbeiters. Hierbei lernt er anhand von Team- oder Gruppenarbeit, Trainings, Workshops und Projektarbeiten das angemessene Zeit- und Projektmanagement sowie Verfahren zur Problemlösung und Selbstmanagement.

Um die Fachkompetenzen des Mitarbeiters zu schärfen, schaut man zunächst ob es sich um gewünschtes Fachwissen der aktuellen oder der benachbarten Disziplin handelt. Anschließend wird entschieden ob es durch Expertenvorträge, Selbststudium oder Fallstudien erweitert werden soll. (vgl. Abbildung 6)

#### **4.4 Anwerben von Fachkräften durch verschiedene Kommunikationskanäle**

Da die Möglichkeiten potentielle Bewerber zu erreichen, aufgrund der breitgefächerten Auswahl an Instrumenten hoch sind, ist es für Unternehmen besonders wichtig, den richtigen Kommunikationskanal für die Ansprache eben dieser zu wählen. Hierbei ist die Herangehensweise der Unternehmen unterschiedlich.

„Wer als Unternehmen auf sich hält, für den ist eine aussagekräftige Präsenz auf Facebook, Youtube, Twitter, LinkedIn und Xing sowie übersichtliche und attraktive eigene Karriereseiten Pflicht“ [Werle 2012, 110]. Obwohl nach wie vor die klassischen Stellenanzeigen bei der Auswahl des Kommunikationsinstrumentes bei Unternehmen an erster Stelle stehen [vgl. index Expertenbefragung 2012, 7], ist man sich darüber einig, dass die Bedeutung der sozialen Netzwerke bei der Bewerbersuche immer mehr wächst [vgl. Teidelt 2012, 4]. Bei entsprechenden Plattformen, die auf den Kontakt zwischen Arbeitgeber und zukünftigem Arbeitnehmer abzielen, wie Xing oder LinkedIn, steigt das Nutzungsinteresse der Bewerber. Von großer Bedeutung für den Bewerbungsprozess sind die Online-Jobbörsen, wie Monster oder Stepstone. Über 80% der Unternehmen und Bewerber greifen auf dieses Instrument zurück [vgl. Teidelt 2012, 3].

Von Unternehmen gerne genutzt, jedoch bei den Bewerbern eher weniger erschlossen, sind die Stellenanzeigen auf der unternehmenseigenen Homepage. Der Grund dafür können zum

einen die Kostenersparnisse für das jeweilige Unternehmen und der höhere Arbeitsaufwand für die potentiellen Arbeitnehmer sein. Ebenso im Kontrast steht die Bewertung der Wichtigkeit von Messeauftritten. So sehen knapp 40% der Unternehmen diese als wichtig an. Aufgrund der zahlreichen Möglichkeiten von zu Hause aus auf Jobsuche zu gehen, werden Messen bei den Bewerbern eher vernachlässigt.

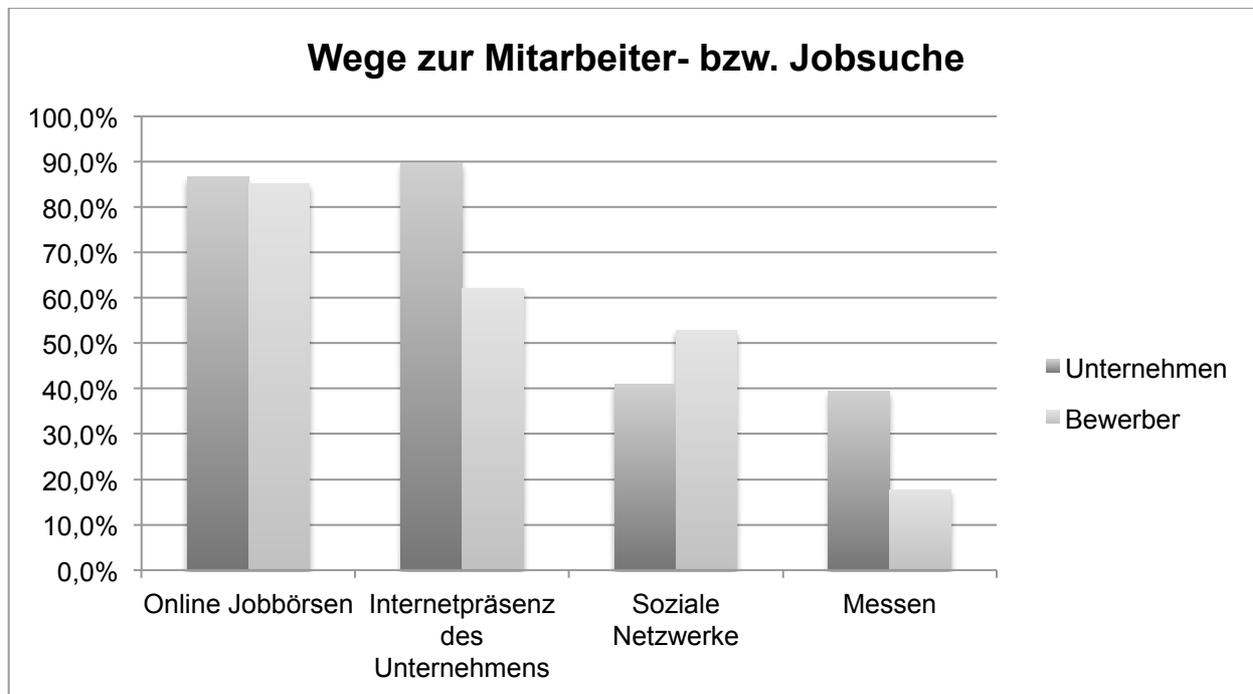


Abbildung 7: Wege zur Mitarbeiter- bzw. Jobsuche (Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Teidelt 2012, 4)

Da die sozialen Plattformen in fast jedem Leben eine mehr oder minder entscheidende Rolle spielen, stellt sich die Frage, inwiefern sie von Unternehmen als Instrument der Bewerberansprache genutzt werden können. Dazu ist muss zunächst ein Blick auf die Art der Nutzung der jeweiligen Netzwerke geworfen werden.

Die überwiegend private Nutzung ist vor allem bei den Plattformen Facebook und Xing zu sehen. Xing jedoch wird gleichermaßen mit einem Bewerberprofils als Möglichkeit der Stellensuche genutzt, wohingegen Facebook mit nicht einmal 2% als Portal für die Jobsuche fungiert [vgl. Teidelt 2012, 6]. Im Falle von Xing informieren sich die Bewerber über relevante Unternehmen. Ebenso wie LinkedIn, das zwar insgesamt weniger, jedoch gleichermaßen privat und zu Recherchezwecken genutzt wird.

Etwa 75% der Arbeitgeber sagen dem Einfluss von Social-Media-Plattformen eine große Bedeutung bei der Personalbeschaffung zu. Hier präsentieren sie ihr Unternehmen, steigern die Bekanntheit und stärken so die Arbeitgebermarke, sofern sie bereits eine aufgebaut haben. Auch zu Recruitingzwecken werden die Plattformen genutzt [vgl. Teidelt 2012, 7]. Die

Unternehmen können mit den potentiellen Bewerbern oder Interessenten in Kontakt treten. Dieser kann entweder einseitig oder gegenseitig passieren, je nachdem wie die entsprechende Seite des Unternehmens moderiert wird.

Das meistgenutzte Instrument unter den Arbeitgebern ist Xing. Dieses Netzwerk wird jedoch überwiegend zum Recruiting verwendet, da es als professionelle Plattform die Seriosität wahrt. Um das Unternehmen zu präsentieren und die Bekanntheit zu steigern, greifen Unternehmen gleichermaßen auf professionelle sowie private Plattformen zurück. Lediglich, um neue Produkte bekannt zu machen und zu präsentieren, nutzen Unternehmen überwiegend Netzwerke, wie Facebook.

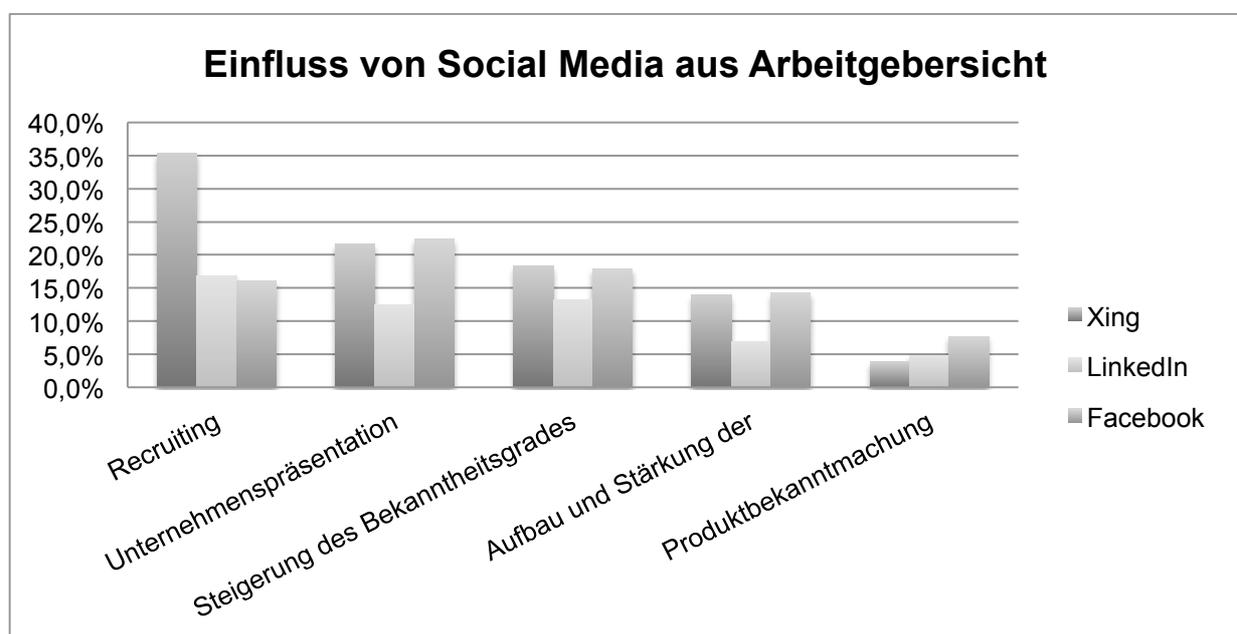


Abbildung 8: Einfluss von Social Media aus Arbeitgebersicht  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Teidelt 2012, 8)

#### 4.5 Anreize zur Mitarbeiterbindung

Auch in wirtschaftlich angespannten Zeiten dient eine zielgerichtete Anreizgestaltung zur Bindung von Mitarbeitern an ein Unternehmen. Zusätzliche finanzielle und personelle Aufwendungen sind häufig kaum möglich. Dennoch sind sowohl materielle als auch immaterielle Anreize für die Mitarbeiter ansprechend. Vor allem die monetären Anreize wirken auf das Personal interessant, wobei es gerade die nicht-monetären Anreize sind, die von den Mitarbeitern besonders geschätzt werden. Bei der Gestaltung von Anreizsystemen muss besonders darauf geachtet werden, dass diese sowohl zu den Mitarbeitern als auch zur Unternehmenskultur passen. Insbesondere in Bezug auf die verschiedenen Altersstufen

zeigen sich die unterschiedlichen Bedürfnisse [vgl. Loffing/Loffing 2010, 120]. Das Ziel der Anreizgestaltung aus Sicht des Unternehmens ist die Optimierung der Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter. Diese kann sich auf den größten mengenmäßigen Output, die möglichst hohe Qualität, die aktive Unterstützung anderer Mitarbeiter und der Arbeitszeitaufteilung zwischen verschiedenen Aufgaben beziehen [vgl. Jost/ von Bieberstein 2013, 153].

#### **4.5.1 Materielle Anreize**

Bei materiellen Anreizen handelt es sich um finanzielle Vergütungen, die der Mitarbeiter für unterschiedlichen Aufwand erhalten kann. Dabei muss allerdings beachtet werden, in welchem Stadium sich dieser befindet und welche Art der Vergütung vorgesehen ist. So kann beispielsweise ein hohes Grundgehalt als Eintrittsanreiz in ein Unternehmen funktionieren. Für eine langfristige Bindung an das Unternehmen jedoch eignen sich materielle Anreize eher weniger, da sie dem Mitarbeiter kaum Mehrwerte bieten können [vgl. Loffing/ Loffing 2010, 169].

Zu den monetären Anreizen gehören unter anderem die leistungsorientierte Vergütung, die anhand von Überstunden und der Wirtschaftlichkeit gemessen wird, die Sondervergütung für einzelne Mitarbeiter und Teams bei steigendem Gewinn oder besonderer Belastung durch einen hohen Krankenstand, die Beteiligung am Unternehmenserfolg und das Weihnachtsgeld.

Ein Risiko bei leistungsorientierter Vergütung sind die Umwelteinflüsse welche von den Mitarbeitern nicht kontrolliert werden können. Gibt es zum Beispiel weniger Aufträge und somit weniger Arbeit für den Mitarbeiter, so kann dieser zwar hochmotiviert arbeiten und auch bereit sein, Überstunden zu machen, erwirtschaftet jedoch unterm Strich weniger Umsatz, da er weniger Kunden zu betreuen hat [vgl. Jost/ von Bieberstein 2013, 155 f.]. Daraus folgt, dass er weniger Vergütung erhält. Ein schwankendes Einkommen ist für viele Arbeitnehmer eher unattraktiv, da sie Fixkosten, wie Miete und ähnliches zu zahlen haben. Sind diese Fixkosten durch nicht einheitlichen Lohn gefährdet, so besteht die Möglichkeit, dass der potentielle Arbeitnehmer sich tendenziell lieber für ein Unternehmen mit gleichbleibender Vergütung entscheidet.

#### **4.5.2 Immaterielle Anreize**

Die nicht-monetären Anreize sind diejenigen, die kein Geld beinhalten. Somit bestimmt nicht Größe des Unternehmens die Art des Anreizes, sondern die Kreativität. Das Ziel der immateriellen Anreize sind ebenfalls die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen als auch die Leistungssteigerung. Sie beinhalten unter anderem die Work-Life-Balance, Gesundheit und Erholung, Sport, Familienfreundlichkeit und -unterstützung, soziale Aktivitäten, Personalentwicklungsmaßnahmen, Lob und Anerkennung, sowie eine Mitsprache bei der Arbeit [vgl. Loffing/ Loffing 2010, 160].

Im Punkt Familienfreundlichkeit sollen Arbeitgeber ihren Mitarbeitern die Möglichkeit bieten ihre Karriere und die Familie mit Hilfe von passgenauen Angeboten zu vereinen. Dies kann unter anderem durch eine Kooperation mit Kindertagesstätten [vgl. Loffing/ Loffing 2010, 161 ff.] oder einer Ferienbetreuung passieren. Für Anreize im Bezug auf Work-Life-Balance und Gesundheit bieten sich ebenfalls Kooperationen mit Freizeiteinrichtungen, wie Fitnessstudios, Vereinen oder Praxen an. Auch Ruheräume, Freizeitausgleich für Überstunden, Getränke und Obst am Arbeitsplatz, eine freie Arbeitsplatzgestaltung oder Dienstwagen sind Möglichkeiten, dem Mitarbeiter einen Anreiz zum langfristigen Verbleib im Unternehmen zu bieten. Sie haben die Möglichkeit, den Arbeitsstress zu kompensieren oder ärztlich unterstützt zu werden. Der Vorteil ist, dass der Arbeitnehmer im Auge behält, dass sein Arbeitgeber diese Maßnahme möglich gemacht hat und somit eine nachhaltige Bindung entstehen kann.

## **5 Employer Branding**

Um den Begriff des Employer Branding zu definieren, ist es notwendig, diesen in die verschiedenen Parameter zu zerlegen. Er besteht aus den Komponenten Employer (Arbeitgeber) und Brand (Marke), ist jedoch nicht mit der klassischen Markendefinition gleichzusetzen.

Beginnend mit dem Markenbegriff an sich definiert Baumgarth wie folgt: „Die Marke ist ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen, welche bei den relevanten Nachfragern bekannt ist und im Vergleich zu Konkurrenzangeboten ein differenziertes Image ausweist, welches zu Präferenzen führt“ [Baumgarth 2008, 6] In dieser Definition zeigt sich, dass eine Marke durch eine konkrete Zielgruppe bestimmt wird. Durch die Nicht-Greifbarkeit einer Marke wird auch die Psyche der

Bezugsgruppen zu einem Faktor, in der sich ein Vorstellungsbild entwickelt. Ein Vorstellungsbild, das dem Kunden einen Mehrwert bringt, wird als positiv wahrgenommen. Dies kann jedoch nur durch eine Beständigkeit erzielt werden. Das bedeutet, dass eine Marke über einen längeren Zeitraum am Markt bestehen muss. Ein weiterer Faktor, der eine Marke ausmacht, ist das Alleinstellungsmerkmal, das sich durch einen besonderen Geschmack oder eine hohe Qualität auszeichnet und in einem Slogan oder einem Markenzeichen festgehalten und bestärkt wird. Das Ziel einer Marke ist es sich von den Mitbewerbern abzuheben und somit den Kunden zu einer Kaufentscheidung zu bewegen [vgl. Oertel 2012, 11 f.].

Der Begriff Employer Brand wird oft fälschlicherweise mit dem Arbeitgeberimage gleichgesetzt. Dabei handelt es sich bei der Arbeitgebermarke um das gewünschte Bild, das bei den potentiellen und den aktuellen Arbeitnehmern vorherrschen soll. Das Arbeitgeberimage ist jedoch das tatsächlich wahrgenommene Bild des Arbeitgebers. Stimmt beides überein, so wird die Arbeitgebermarke als positiv wahrgenommen. Die Employer Brand ist ein Teilbereich der Corporate Brand, bei der es sich um die Unternehmensmarke als Ganzes handelt. Sie umfasst das Unternehmen als Marke, nicht die einzelnen Produkte oder Dienstleistungen und orientiert sich an allen Bezugsgruppen, wohingegen die Employer Brand sich ausschließlich auf den Arbeitsmarkt bezieht [vgl. Oertel 2012, 13].

Ebenfalls ist die Arbeitgebermarke nicht gleich Employer Branding. Employer Branding beschreibt den Entwicklungsprozess der Arbeitgebermarke, der die Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Marketingaktivitäten umfasst [vgl. Yavuz 2012, 10]. Die Ziele von Employer Branding sind unter anderem die Erhöhung von qualitativen Bewerbungen und somit auch die Erhöhung der Vertragsabschlüsse, die Erhöhung des Vertrauens, der Sympathie und der Loyalität sowie die Verbesserung des Arbeitsklimas [vgl. Koch 2009, 5].

### **5.1 Rolle im modernen Unternehmensmanagement**

Damit sich Employer Branding durch ein ganzheitliches Konzept in ein Unternehmen einfügt, ist es notwendig, dass verschiedene Abteilungen zusammenarbeiten. Der Bereich Personal befasst sich mit der Konzeptionierung und der Umsetzung einer Strategie. Diese funktioniert nur, wenn sie unter dem Deckmantel des unternehmerischen Gesamtkonzepts erarbeitet und realisiert wird, welches von der Abteilung für Marketingkommunikation festgelegt ist. Da die Corporate Identity den Kern der strategischen Unternehmensführung bildet, ist sie optische der Rahmen für das Employer Branding Konzept. Die in der Corporate Identity klar definierten Merkmale dienen dem homogenen Erscheinungsbild für alle Bezugsgruppen.

Aufgrund des Wandels vom Verkäufer- zum Käufermarkt [vgl. Oertel 2012, 15] sind Unternehmen gezwungen, sich als Arbeitgeber konsequent zu positionieren, um sich trotz

hoher Wettbewerbsintensität durchsetzen zu können. Hierfür dient zum Beispiel die Kompetenz der eigenen Mitarbeiter, die zum wichtigen Differenzierungsmerkmal geworden sind. Eine Unzufriedenheit der Mitarbeiter kann schnell zu einer Fluktuation führen. Eine Vita mit häufig wechselnden Arbeitsplätzen ist keine Seltenheit mehr [vgl. Gehle/ Berger 2011, 40]. Daher gilt das Humankapital eines Unternehmens als ein entscheidender Erfolgsfaktor, da ihr Wissen, die Produktqualität oder ihre Dienstleistung maßgeblich dazu beiträgt. Aus diesem Grund ist es erforderlich, die Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden und parallel neue Nachwuchskräfte zu generieren [vgl. Koch 2009, 8].

## **5.2 Markenidentität und Markenimage**

Die Markenidentität umfasst alle wesentlichen Merkmale, die aus Sicht der internen Zielgruppe den nachhaltigen Charakter einer Marke prägen. Die Markenidentität kann sich nur in Wechselwirkung mit ihrer Umwelt etablieren. Dies bedarf sowohl einer Kontinuität und einer Konsistenz. Das bedeutet, dass die zentrale Botschaft der Markenidentität stetig eingehalten werden muss und die einzelnen Merkmale in sich widerspruchsfrei sein müssen. Des Weiteren muss die Identität einer Marke einzigartig sein, um sich so von anderen abzugrenzen [vgl. Maloney 2009, 59 f.].

Das Markenimage resultiert aus dem beworbenen Markenversprechen und dem tatsächlichen Markenerlebnis [vgl. Maloney 2009, 59]. Es ist das Bild, was bei den potentiellen, sowie den aktuellen tatsächlich vorherrscht. Stimmen Markenversprechen und Markenerlebnis überein, so wird der Arbeitgeber als positiv wahrgenommen.

## **5.3 Umsetzung im Unternehmen**

Um eine Employer Branding Strategie erfolgreich umsetzen zu können, müssen zunächst alle wichtigen Faktoren ermittelt werden. Dazu zählt vor allem die Situationsanalyse. Welchen Umwelteinflüssen unterliegt das Unternehmen, welche Mitbewerber gibt es und welche Stärken und Schwächen hat das Unternehmen, diese Fragen müssen zu Beginn ausgiebig beantwortet werden. Im Anschluss muss eine explizite Zielsetzung der zu erarbeitenden Strategie erfolgen. Hierzu wird eine Sollidentität erarbeitet, die sowohl emotional als auch rational die Positionierung des Unternehmens unterstreichen soll. Da die Positionierung das Image des Unternehmens vermittelt, muss darauf geachtet werden, dass die zu kommunizierenden Aussagen authentisch sind, da es sonst zu einer Unglaubwürdigkeit der Arbeitgebermarke kommt. [vgl. Pätzmann/ Schlegel 2009, 8 f.].

Um die Employer Brand erfolgreich durchsetzen zu können muss die Markenkommunikation sowohl intern als auch extern erfolgen.

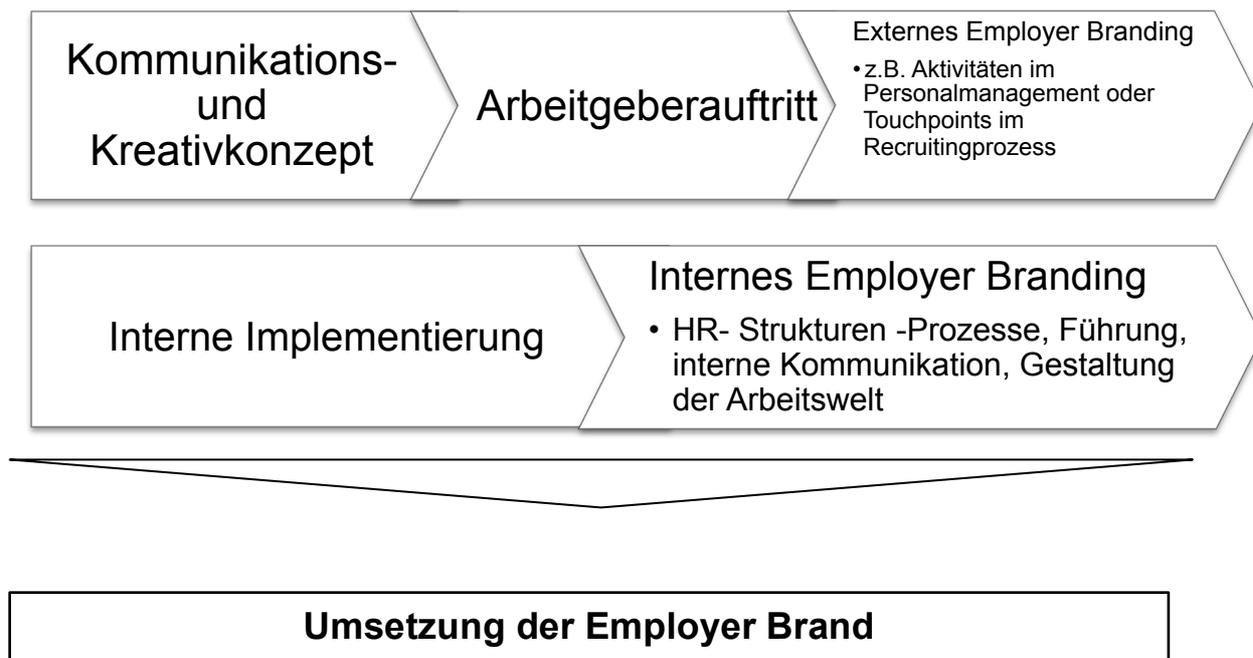


Abbildung 9: Interne und externe Umsetzung des Employer Branding Prozesses

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutsche Employer Branding Akademie Berlin 2008, 4)

### 5.3.1 Externe Kommunikation

Um sich als Arbeitgebermarke auf dem Arbeitsmarkt durchzusetzen, gilt es, gehört zu werden. Dies kann nur durch eine konsequente und langfristige Markenkommunikation erfolgen. Bei der Markenkommunikation auf dem Arbeitsmarkt zielt ein Unternehmen jedoch nicht auf möglichst viele Kunden, sondern auf potentielle Arbeitnehmer ab und versucht, diese für sich zu gewinnen. Indem die Arbeitgebermarke polarisiert soll eine Vorauswahl der potentiellen Bewerber getroffen werden [vgl. Pätzmann/ Schlegel 2009, 10].

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, die Arbeitgebermarke extern zu kommunizieren. Laut einer Umfrage der Index Expertenbefragung 2012 zählen Unternehmen Online-Stellenanzeigen zu dem bedeutendsten Kanal, neue Mitarbeiter zu werben. Mit großem Abstand werden im Anschluss Print-Stellenanzeigen, Karrieremessen, Business-Netzwerke und andere soziale Netzwerke benannt. (vgl. Abbildung 10) Dies zeigt eine deutliche Tendenz zur virtuellen Personalanwerbung. Die persönliche und direkte Kommunikation spielt eine eher untergeordnete Rolle [vgl. Index Expertenbefragung, 2012, 12 f.].

Dennoch zeigen sich Unternehmen selbstkritisch und nennen Verbesserungsmöglichkeiten, die sie für künftige Personalanwerbung beachten wollen. Diese zeigen den Drang, dem Bewerber eine höhere Qualität zu bieten, sei es mit Bewerberbroschüren oder optische sowie inhaltliche Qualität von Stellenanzeigen. Ebenfalls soll eine gesteigerte Präsenz auf Recruitingmessen stattfinden und ein besonderes Augenmerk in Richtung PR- und

Pressearbeit für Bewerber geworfen werden (vgl. Abbildung 11) [vgl. Index Expertenbefragung, 2012, 13].

Um die Employer Brand richtig zu kommunizieren, sollte man auf die Involvement Phase achten, in der sich der Bewerber befindet. Ist er noch in der Low-Involvement Phase, sprich außerhalb der konkreten Entscheidungsphase, so muss sich das Unternehmen als möglicher Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt positionieren. Hierzu bietet sich die Massenkommunikation an, da sie schnell eine breite Masse an potentiellen Bewerbern erreichen und ihnen die emotionalen Elemente vermitteln kann.

Je näher die Entscheidung rückt, desto mehr interessiert sich der mögliche Bewerber für konkrete Informationen zum Unternehmen. Er befindet sich nun in der High-Involvement-Phase. In dieser Phase sollte vor allem die persönliche Kommunikation vorherrschen [vgl. Pätzmann/ Schlegel 2009, 10].

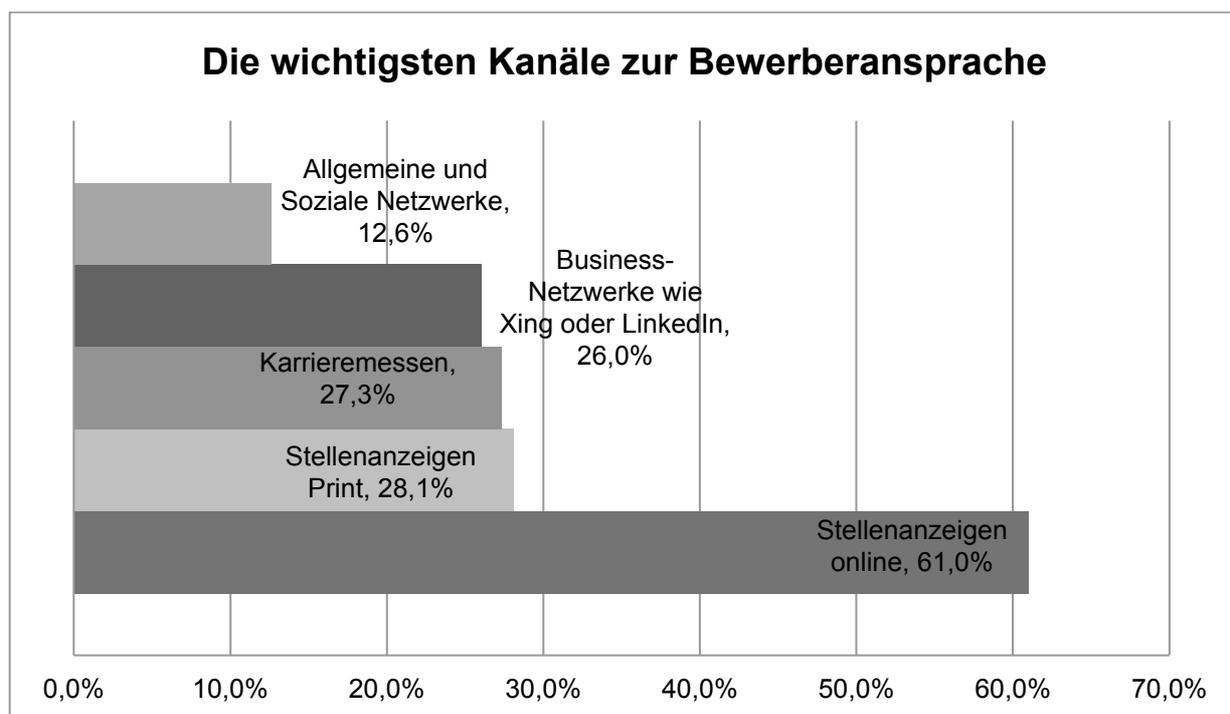


Abbildung 10: Die wichtigsten Kanäle zur Bewerberansprache

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Index Expertenbefragung 2012, 12)

### 5.3.1.1 Massenkommunikation

Aufgrund der Ausweitung des Internets und der hohen Kosten sowie der geringen Flexibilität verlieren die Printmedien zur konkreten Positionierung als Arbeitgebermarke immer mehr an Bedeutung. Dennoch bieten sie sich zum Veröffentlichen von Stellenanzeigen in

Fachzeitschriften an, da dort der Streueffekt, den das Internet mit sich zieht, vermieden wird. Andere Printmedien, wie Flyer oder Broschüren, sind besonders für Messeauftritte und Präsentationen interessant. Für die Verbesserung der lokalen Bekanntheit, zum Beispiel für kleine und mittelständische Unternehmen, ist die regionale Presse ein Medium. Oftmals ist die Nutzung der Kommunikation über Printmedien crossmedial vorgesehen, da meist in Anzeigen oder Artikeln auf die Homepage des jeweiligen Unternehmen aufmerksam gemacht wird, wo der Interessent detaillierte Informationen vorfinden kann.

Durch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit hat das Unternehmen die Möglichkeit, sich im Rahmen von interessanten Geschehnissen und technologischen Entwicklungen als Arbeitgeber zu positionieren, ohne dass die Zielgruppe das Gefühl erhält, beworben zu werden. Somit kann ein authentisches und glaubwürdiges Image geschaffen werden [vgl. Pätzmann/ Schlegel 2009, 12 f.].

Das Internet gilt als bedeutendste Informationsquelle für den potentiellen Arbeitnehmer. Hier kann er sich auf der Unternehmenshomepage, aber auch über Foren gezielt informieren. Es hat nicht nur nationale, sondern auch internationale Reichweite. Durch neue Technologien hat der Konsument die Möglichkeit, aktiv am Geschehen teilzunehmen und mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten. Dies dient besonders dem Recruitingprozess.

Über Onlinestellenanzeigen lassen sich gezielt Fach- und Führungskräfte ansprechen. Per Online-Jobbörse werden sie geschaltet. Die Konkretisierung der Aufgaben erfolgt über eine detaillierte Beschreibung in der Anzeige.

Der potentielle Arbeitnehmer hat die Möglichkeit, seine Suche einzugrenzen und sowohl nach Ort als auch nach Art der Position zu selektieren. Für den Arbeitgeber sind Onlinestellenanzeigen die Möglichkeit, sich sowohl optisch als auch inhaltlich als Arbeitgeber zu positionieren und sein Alleinstellungsmerkmal zu kommunizieren. Wichtig für die Wiedererkennung ist jedoch die einheitliche Gestaltung in allen Portalen sowie der Unternehmenshomepage. Der Vorteil gegenüber Printanzeigen sind die geringen Kosten und die Möglichkeit, Details schnell und flexibel zu ändern.

Bei Stellenanzeigen in Online-Jobbörsen bietet sich eine Verknüpfung mit der Karriereseite auf der Unternehmenshomepage an. Hier kann das Unternehmen ausführlich und detailliert über sich als potentiellen Arbeitgeber informieren. Dies beinhaltet die Leit motive, die Unternehmensphilosophie, das Alleinstellungsmerkmal, die Arbeitsatmosphäre und die Leistungen als Arbeitgeber. Auf der Karriereseite soll der Interessent sowohl emotional, als auch rational von dem Unternehmen als Arbeitgeber überzeugt werden [vgl. Pätzmann/ Schlegel 2009, 13 f.].

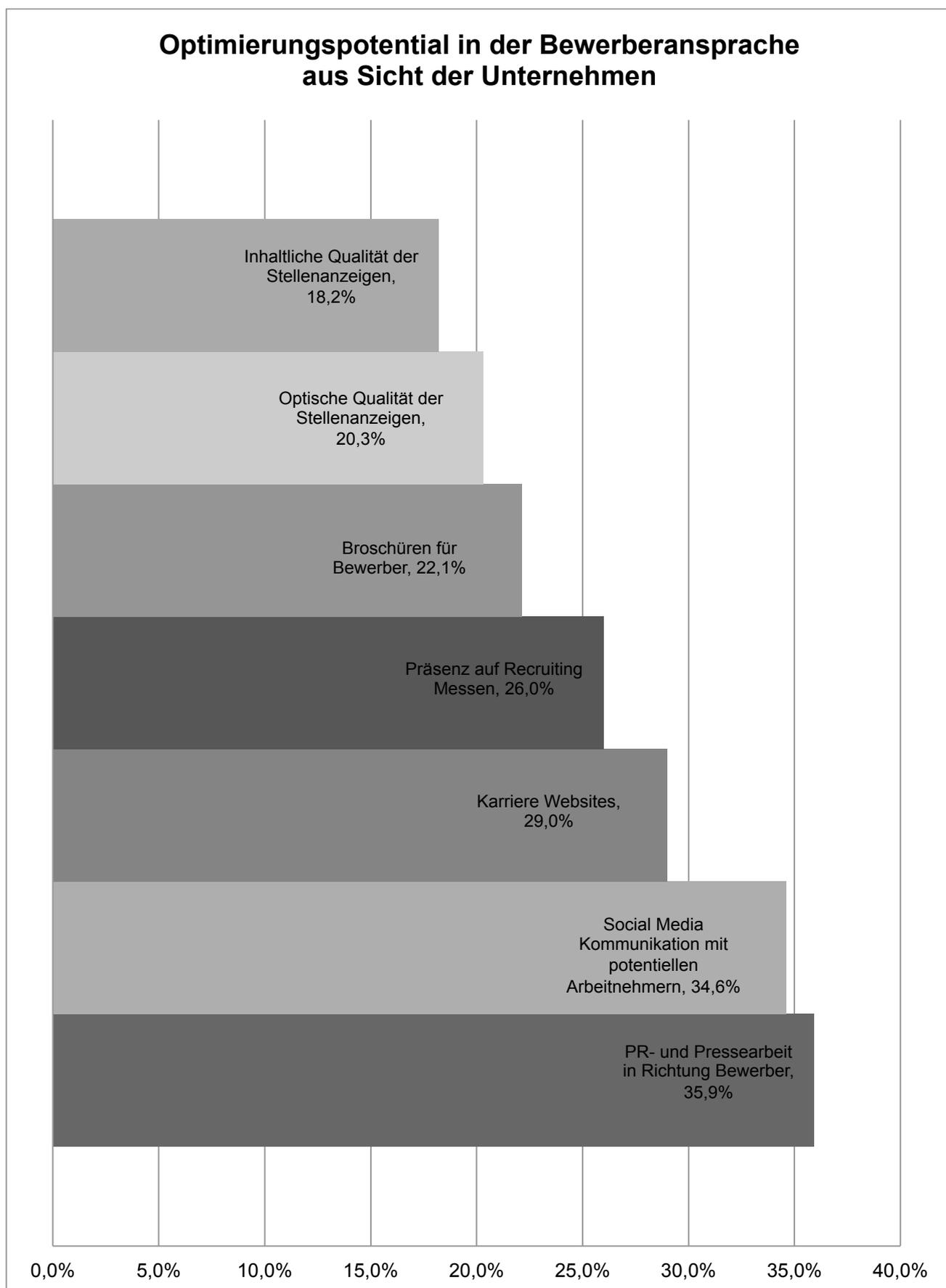


Abbildung 11: Optimierungspotential bei der Bewerberansprache aus Sicht der Unternehmen  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Index Expertenbefragung 2012, 13)

### **5.3.1.2 Persönliche Kommunikation**

Bereits in der Hochschulphase bilden sich Studenten eine Meinung über Unternehmen als Arbeitgeber. Daher ist es wichtig, diese Meinung schon frühzeitig in die gewünschte Richtung zu lenken. Gezielte Kampagnen und eine konsequente Positionierung können daher zu einer Imagesteigerung führen.

Auf Hochschulmessen, welche ein beliebtes Instrument des Employer Branding sind, können Unternehmen Studenten gezielt über Karrieremöglichkeiten informieren. Persönliche Gespräche können in der Low-Involvement-Phase zur verstärkten Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber führen. Des Weiteren haben die Unternehmen die Möglichkeit, Praktika, Ferienjobs, Diplomarbeiten und Seminare an die Studenten zu vergeben. Durch eine persönliche Erfahrung im Unternehmen lässt sich der Wunsch zum potentiellen Arbeitnehmer steigern und die Positionierung als Arbeitgebermarke festigen.

Auch Recruitingevents bieten sich als persönliche Kontaktaufnahme zwischen potentiellen Arbeitnehmern und Arbeitgebern an. Hierzu werden anhand der Bewerbungen auf eine vorangehende Marketingkampagne die besten Bewerber ausgewählt und zum Event in das Unternehmen eingeladen. Durch den persönlichen Aufenthalt im Unternehmen und der Vermittlung der Unternehmensphilosophie wird beim Bewerber ein positives Image hinterlassen. Gleichzeitig dient es dem Unternehmen, mit Hilfe von Eignungstests und Interviews den passenden Mitarbeiter zu selektieren [vgl. Pätzmann/ Schlegel 2009, 16 f.].

### **5.3.2 Interne Kommunikation**

„Entscheidend ist, dass die Botschaft, die nach außen gesandt wird, das Markenversprechen, mit dem Markenerlebnis überein stimmt.“ [Schuhmacher/ Geschwill 2009, 47] Das bedeutet, dass das Alleinstellungsmerkmal nicht nur nach außen hin kommuniziert, sondern auch nach innen gelebt wird. Je zufriedener ein Mitarbeiter mit seinem Unternehmen ist, desto mehr identifiziert er sich damit. Das heißt, je mehr er sich für sein Unternehmen begeistert, desto bessere Leistungen kann er bringen. So kann eine langfristige Bindung an das Unternehmen erfolgen.

Es gibt drei verschiedene Aspekte, die auf das Interne Employer Branding einwirken: monetäre Aspekte, kulturelle Aspekte und Statusaspekte.

#### **5.3.2.1 Monetäre Aspekte**

Die monetären Aspekte beim Employer Branding sind jene, die sich mit der Vergütung der erbrachten Leistung auseinandersetzen. Dazu zählen das Gehalt, welches die Versorgung

der Grundbedürfnisse sichert, die Sozialleistungen, die das Sicherheitsbedürfnis abdecken, aber auch die Erfolgsbeteiligungen, die dazu beitragen, den Wunsch des Mitarbeiters zum Beitragen eines positiven Unternehmenserfolges anzuschüren [vgl. Pätzmann/ Schlegel 2009, 20].

Außerdem sind noch die Fringe-Benefits-Leistungen aufzuzählen, die als Zusatzbestandteile der Vergütung gesehen werden. Fringe-Benefits sind zum Beispiel Zusatzversicherungen, Job-Tickets zur verbesserten Mobilität, Mobiltelefone oder Notebooks oder eine Umszugkostenerstattung für den Fall, dass der Arbeit für das Unternehmen seinen Wohnort verlassen muss [vgl. Schuhmacher/ Geschwill 2009, 43 f.].

### **5.3.2.2 Kulturelle Aspekte**

Zu den kulturellen Aspekten zählt die Führungskultur. Diese bezieht sich auf die Kommunikation untereinander. Hierbei spielt die Hierarchieverteilung eine große Rolle. Auch die Frage nach der Informationsbeschaffung oder der Delegation von Verantwortung ist entscheidend, ebenso wie klar definierte Ziele, sowie deren Kontinuität [vgl. Schuhmacher/ Geschwill 2009, 45]. Die kulturellen Aspekte beziehen sich also auf das Arbeitsklima und können zu einer positiven Arbeitsatmosphäre führen [vgl. Pätzmann/ Schlegel 2009, 21].

Doch auch die Entwicklungsmöglichkeiten sind entscheidend. Hier ist für den potentiellen Arbeitnehmer wichtig, welche Karrieremöglichkeiten er hat, wie sich seine Vergütung entwickelt, ob Zusatzqualifikationen finanziert werden und in welchem Tempo er seine Karriere vorantreiben kann [vgl. Schuhmacher/ Geschwill 2009, 46].

### **5.3.2.3 Statusaspekte**

Unter die Statusaspekte fallen in erster Linie alle Maßnahmen zur Unternehmensdarstellung des externen Employer Brandings, mit denen sich der Arbeitnehmer sowohl direkt als auch indirekt identifiziert. Des Weiteren beziehen sich diese Aspekte auf das Arbeitsumfeld, sprich den Arbeitsplatz an sich. Darunter fallen die Ausstattung der Büroräume, die Lage, die Größe und das Erscheinungsbild der Büros, die Sauberkeit und das allgemeine Betriebsklima in Bezug auf Freundlichkeit und Kollegialität [vgl. Schuhmacher/ Geschwill 2009, 45].

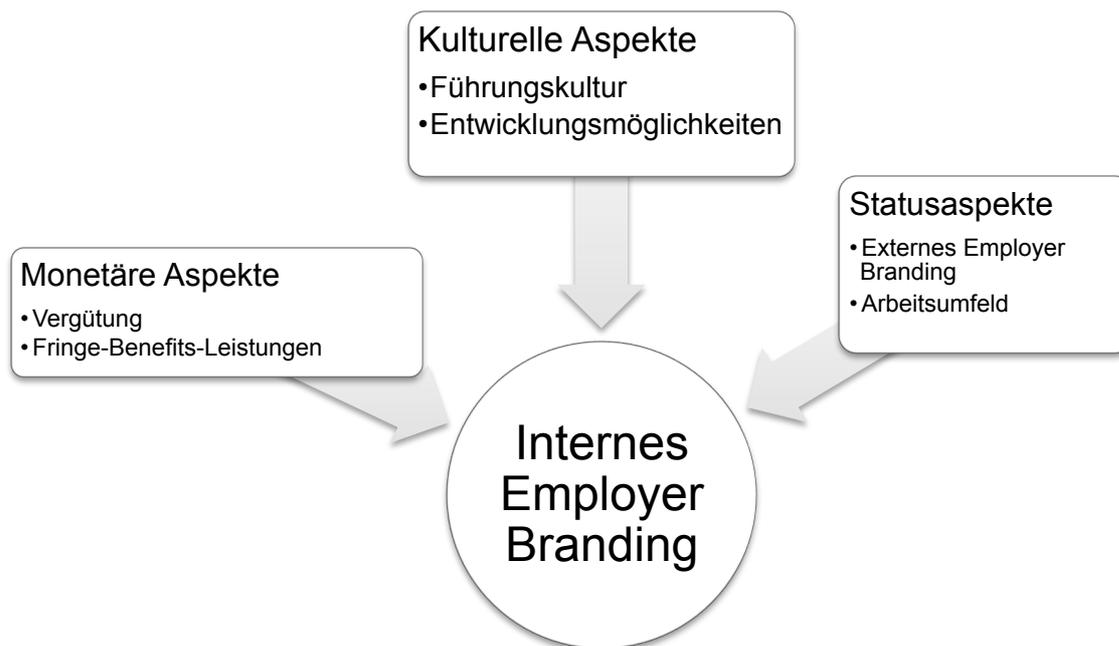


Abbildung 12: Aspekte, die das Interne Employer Branding beeinflussen  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schuhmacher./ Geschwill 2009, 43)

## 6 Entwicklung einer Employer Branding Strategie für Sybit

### 6.1 Das Unternehmen Sybit

Sybit ist ein 2000 gegründetes IT-Beratungsunternehmen, das sich mit der Optimierung von Geschäftsprozessen auseinandersetzt. Es teilt sich in die drei Geschäftsbereiche CRM, Media und Industry, die anhand von Java-, Portal-, Mobile- und SAP-Technologien die optimalen IT-Lösungen für verschiedene Unternehmen realisieren. Der Hauptunternehmenssitz Radolfzell beschäftigt zurzeit um die 120 Mitarbeiter. Im April letzten Jahres kam eine weitere Niederlassung in Radolfzell hinzu. Außerdem wurde Ende des Jahres eine Niederlassung in Offenbach bei Frankfurt eröffnet, um flexibler in ganz Deutschland die Kunden zu betreuen. Zu den Kunden im Bereich CRM gehören unter anderem MTU Friedrichshafen, Voith und Wirtgen. Im Bereich Media vertrauen bereits namenhafte Sender, wie MDR, SWR und Arte auf die Internetpräsenzen und Redaktionssysteme von Sybit. Informations- und Steuerungssysteme werden im Bereich Industry für große Marken, wie Daimler, Audi und Siemens entwickelt. 2012 war Sybit auf zahlreichen Karrieremessen vertreten, um für den Nachwuchs zu werben, darunter regionale Hochschul- und Ausbildungsmessen, wie die JobDays in Singen Hohentwiel und die Connect Messe in Konstanz. Zum ersten Mal war das Unternehmen auch in Berlin auf der Connecticum vor Ort.

Als neues Portal bietet sich auch der Standort Offenbach an, der mit seinen zahlreichen Messen einen effektiven Ort bietet, um neue Bewerber zu generieren. Dies dient mitunter auch zur Erweiterung der Mitarbeiterzahl im neuen Standort. [vgl. Sybit 2013, wer wir sind]

## **6.2 Unternehmensanalyse**

Bevor eine Employer Branding Strategie erarbeitet werden kann, muss das Unternehmen genau analysiert werden. Hierbei sind die verschiedenen Einflussfaktoren entscheidend. Das sind zum einen die Bedingungen innerhalb des Unternehmens, sprich welche Eigenschaften und Besonderheiten das Unternehmen mit sich bringt und welches Alleinstellungsmerkmal es verspricht. Außerdem muss eine genaue Zielgruppenanalyse durchgeführt werden. Diese ist entscheidend für den Aufbau der Strategie, da anhand dieser Analyse die Kommunikationskanäle ausgewählt werden können. Wichtig ist auch die Konkurrenzanalyse. Hierbei wird ermittelt, welche und in welchem Maße die Konkurrenz vorhanden ist und inwieweit sich diese von eigenen Unternehmen abhebt.

### **6.2.1 Eigenschaften/ Besonderheiten/ Unternehmensphilosophie**

Sybit ist ein inhabergeführtes Unternehmen und legt daher großen Wert auf kurze und unkomplizierte Entscheidungsprozesse, sowohl für Kunden als auch für die Mitarbeiter. Am Standort begegnen sich alle Arbeitnehmer auf Augenhöhe, egal ob Chef oder Praktikant. Der persönliche Umgang und die Motivation werden vor allem durch häufiges gemeinsames Essen auf dem firmeneigenen „Marktplatz“ und der Möglichkeit auf gemeinsame Kaffeepausen gefördert.

Des Weiteren legt Sybit großen Wert darauf, Teambuildingmaßnahmen und Firmenevents in regelmäßigen Abständen auszurichten. Somit wird jährlich ein beträchtliches Budget dafür aufgewendet, den einzelnen Projektteams einen gemeinsamen Ausflug fernab der Arbeit zu ermöglichen. Eine Weihnachtsfeier, sowie ein Frühjahrsfest finden jedes Jahr für alle Mitarbeiter statt. Hier werden teilweise sogar die Familien eingeladen [vgl. Sybit 2013, Work-Life-Balance]. Auch Fort- und Weiterbildungskurse werden angeboten, unter anderem Fahrsicherheitstrainings, Methodentrainings und Fachseminare [vgl. Sybit 2013, Weiterbildung]. Um einem stressigen Arbeitsalltag entgegenzuwirken, bietet Sybit ihren Mitarbeitern eine ausgewogene Work-Life-Balance. Das beinhaltet zum Beispiel einen Zuschuss für die Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und Gesundheits- und Fitnessangebote. [vgl. Sybit 2013, Work-Life-Balance]

Doch Sybit kümmert sich nicht nur um seine Mitarbeiter, sondern engagiert sich auch für soziale Projekte. Das Unternehmen übernimmt Patenschaften für den World Vision

Deutschland, indem sie vier Kinder aus Afrika unterstützen und versuchen ihnen ein besseres Leben zu bieten [vgl. Sybit 2013, Patenschaften]. Des Weiteren werden jährlich eine Weihnachtsspende an den Verein Kinder in Not und weitere gemeinnützige Vereine getätigt.

Auch der Nachwuchs wird von Sybit aktiv gefördert. In Kooperation mit dem technischen Gymnasium in Singen Hohentwiel fördert das Unternehmen junge Talente und bietet ihnen die Möglichkeit auf eine Ausbildung [vgl. Sybit 2013, Sponsoring].

Die Unternehmensphilosophie sagt also, dass nur durch flache Hierarchien, eine konsequente Arbeitnehmerentwicklung und dem persönlichen Kontakt zwischen den Mitarbeitern ein positiver Unternehmenserfolg möglich wird. Somit sind die Mitarbeiter das wichtigste Gut im Unternehmen.

### **6.2.2 Employer Value Proposition**

Die Employer Value Proposition beschreibt die Einzigartigkeit, die ein Unternehmen als Arbeitgeber ausmacht. Sie beschreibt die Differenzierung zu anderen Arbeitgeber und umfasst all das, was der Arbeitnehmer bei anderen Unternehmen nicht haben kann [vgl. Oertel 2012, 16].

Im Falle von Sybit ist die Employer Value Proposition das Gesamtpaket, das das Unternehmen dem potentiellen Arbeitnehmer anbietet. Im Prinzip fungiert es wie eine Familie, wo sich der Arbeitnehmer um nichts kümmern muss. Speziell bei den Beratern, die viel reisen müssen, ist es so, dass sie sich lediglich in das Auto oder Flugzeug setzen müssen und zu ihrem Termin fahren können. Um Unterkunft, Verpflegung und den Transfer wird sich gekümmert. Auch Reiseabrechnungen müssen nicht selbst gemacht werden.

Man kann also sagen, dass man bei Sybit alles aus einer Hand bekommt. Kurze unkomplizierte Wege und zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten sowie eine ausgeglichene Work-Life-Balance bieten dem Arbeitnehmer einen ansprechenden Arbeitsplatz. Hinzu kommen die hellen Büroräume, in denen jedes Team seinen eigenen Rückzugsort hat, sowie die persönliche Kommunikation untereinander.

Zusammenfassend ist die Employer Value Proposition: Sorgenfrei arbeiten und dafür mehr für sein Geld bekommen.

### **6.2.3 Zielgruppenanalyse**

Um die Zielgruppe des Unternehmens zu ermitteln, muss man zunächst in zwei verschiedene Gruppen unterteilen: zum einen die externe Zielgruppe, zum anderen die

interne Zielgruppe, sprich die potentiellen Mitarbeiter.

Die externe Zielgruppe sind überwiegend Unternehmen, die an CRM Systemen, Media Portalen und ähnlichen Dienstleistungen des Unternehmens interessiert sind. Als SAP-Partner ist Sybit auf dem europäischen Markt aktiv.

Die interne Zielgruppe sind potentielle Arbeitnehmer. Diese lassen sich in Auszubildende und Studenten, Absolventen und Berufseinsteiger, sowie Professionals einordnen. Sybit ist permanent auf der Suche nach jungen Talenten, die sie mittels einer Ausbildung oder einem Dualen Studium fördern und an das Unternehmen binden wollen. In vielen Fällen werden nach erfolgreichem Abschluss die Auszubildenden und Studenten übernommen. Doch auch Absolventen, die kein duales Studium im Unternehmen absolviert haben, erhalten bei Sybit die Möglichkeit auf einen Berufseinstieg. Aktuell werden jedoch überwiegend berufserfahrene Arbeitnehmer, wie zum Beispiel Senior Projektleiter im CRM-Bereich gesucht. Diese sind besonders schwer zu erreichen, da viele aus anderen Regionen von Deutschland kommen und somit einen Umzug in Kauf nehmen müssen. Des Weiteren werden insbesondere erfahrene Mitarbeiter für den Standort Offenbach gesucht [vgl. Sybit 2013, Stellenangebote]

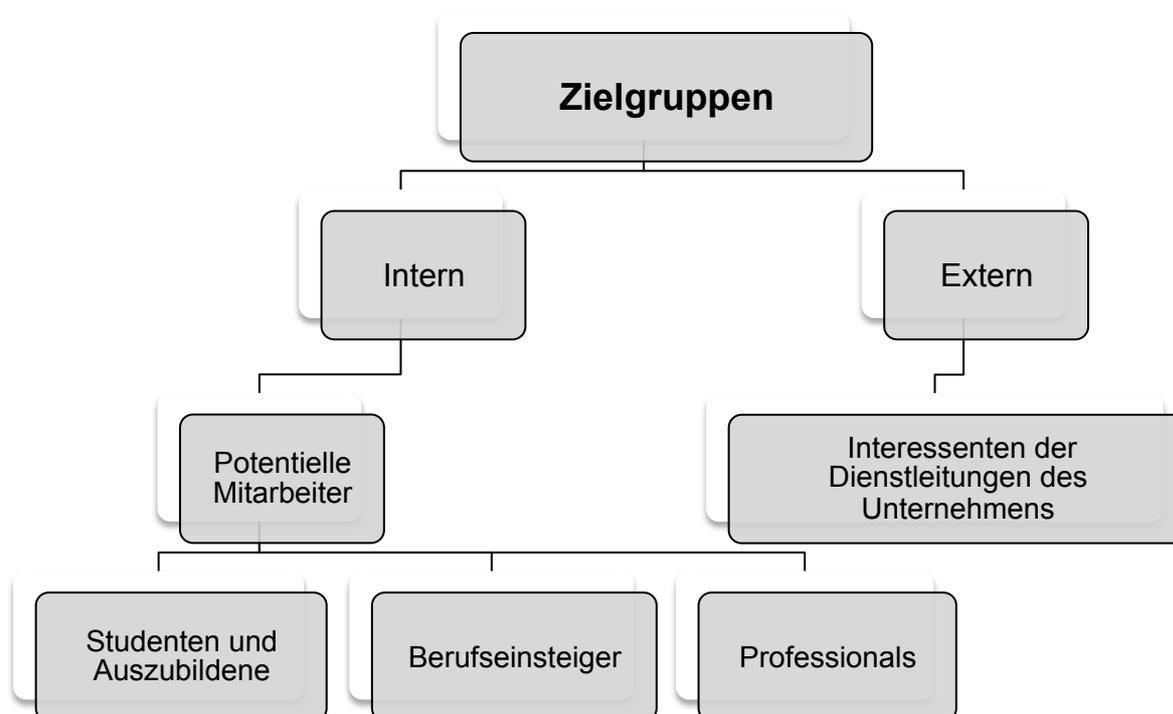


Abbildung 13: Zielgruppen von Sybit (Eigene Darstellung)

#### 6.2.4 Konkurrenzanalyse

Die Konkurrenzanalyse betrachtet die unmittelbaren Mitbewerber und untersucht deren Stärken und Schwächen im Vergleich mit dem eigenen Unternehmen. Im Falle von Sybit gibt es drei direkte Konkurrenzunternehmen.

Als erster Konkurrent ist das Unternehmen Cobra–Computer’s Brainware zu nennen. Das Unternehmen mit Sitz in Konstanz zählt zu den Pionieren im Bereich CRM auf dem deutschsprachigen Markt. Sie überzeugen mit 25 Jahren Erfahrung und weisen rund 15000 Anwender in der DACH Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) auf. Das Unternehmen entwickelt eigenständig CRM-Systeme, die unabhängig von denen der SAP funktionieren. Auch Cobra legt großen Wert auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance bei seinen Mitarbeitern. [vgl. Cobra 2013, Über Cobra]

Als zweiter Konkurrent ist Combit aufzuführen. Ebenfalls mit Sitz in Konstanz wurden seit 1992 rund 300000 Lizenzen im CRM Bereich verkauft. Das Unternehmen selbst sieht sich mit einem guten Ruf, der für stetige Innovation und Fachkompetenz steht. Des Weiteren ist Combit eines der wenigen deutschsprachigen Unternehmen, das als Hersteller von Entwicklungstools weltweiten Erfolg hat. Die Liste der bekannten Kunden ist lang. Diese schätzen vor allem den guten und punktgenauen Service des Unternehmens. Auch für Combit sind die Mitarbeiter das wichtigste Gut. So wird firmenintern durch flache Hierarchien kommuniziert und den Mitarbeitern werden zahlreiche Mehrwerte geboten. [vgl. Combit 2013, Unternehmensinformationen]

Der wohl größte Konkurrent ist SAP selbst. Mit Standorten in Markdorf und Herrenberg ist der CRM-Riese in Baden-Württemberg in unmittelbarer Nähe vertreten. SAP ist ein weltweit agierender Konzern, der mit seinen CRM-Systemen die Vision verfolgt, die weltweiten Abläufe in der Wirtschaft zu optimieren. Seit 1972 vertrauen rund 238000 Kunden auf die Anwendungen und Services. Außerdem legt SAP großen Wert auf Nachhaltigkeit, sowohl in der Entwicklung als auch im Personalbereich. Mit rund 60000 Mitarbeitern wurde es 2013 zu einem der beliebtesten Arbeitgeber unter jungen Talenten gewählt. [vgl. SAP 2013, Employer Awards]

Das Unternehmen steht jedoch nicht nur als direkter Vertriebspartner für Großkunden, sondern verleiht auch Lizenzen an mittelständische Unternehmen zur Weiterentwicklung und selbstständiger Vermarktung der Software. Um eben jene Unternehmen dauerhaft zu binden, bietet SAP zahlreiche Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen an. Nur mit Zertifikaten nach Absolvierung jener Schulungen dürfen bestimmte Anwendungen verkauft werden [vgl. SAP 2013, About SAP].

Unternehmen	Stärken	Schwächen
<b>Sybit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zahlreiche Angebote für Mitarbeiter bezüglich Weiterbildung und Work-Life-Balance</li> <li>- flache Hierarchien</li> <li>- persönliche Kommunikation der Mitarbeiter als wertvollstes Gut</li> <li>- SAP als starker Partner und Verkaufsargument</li> <li>- Geringe Unternehmensgröße ermöglicht den Mitarbeiter als Individuum zu betrachten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Standort Radolfzell zu wenig attraktiv für potentielle Arbeitnehmer</li> <li>- zu wenig überregional bekannt, aufgrund der geringen Unternehmensgröße</li> <li>- Auftragsflaute im Bereich Media/ Industry</li> </ul>
<b>Cobra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 25 Jahre Erfahrung und 15.000 Anwender</li> <li>- bietet Arbeitnehmern eine ausgeglichene Work-Life-Balance</li> <li>- Standort Konstanz attraktiv durch die Nähe zu Schweiz</li> <li>- Kunden im gesamten DACH Bereich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entwickelt eigenständig CRM Systeme ohne SAP als Starken Partner im Hintergrund</li> <li>- nicht hinreichend überregional bekannt, aufgrund der geringen Unternehmensgröße</li> </ul>
<b>Combit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- besteht seit 1992 und kann somit auf jahrelange Erfahrung zurück greifen</li> <li>- guter Ruf durch angesehene Fachkompetenzen</li> <li>- als deutsches Unternehmen weltweit erfolgreich</li> <li>- Mitarbeiter als wichtigstes Gut, daher viele Angebote</li> <li>- Standorte in Deutschland, Schweiz und Österreich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entwickelt eigenständig CRM Systeme ohne SAP als Starken Partner im Hintergrund</li> </ul>
<b>SAP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktführer weltweit von CRM Systemen</li> <li>- 238.000 Kunden</li> <li>- starkes Potential an Talenten und somit der ständigen Weiterentwicklung der Produkte</li> <li>- durch die Größe des Unternehmens hohe finanzielle Mittel für neue Innovationen oder Personalkosten</li> <li>- attraktive Standorte</li> <li>- gute Aufstiegschancen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Größe des Unternehmens macht es nicht möglich eine gleichmäßige persönliche Kommunikation zu vermitteln</li> <li>- Keine flachen Hierarchien</li> </ul>

Abbildung 14: Stärken- und Schwächenanalyse der Konkurrenzunternehmen von Sybit (Eigene Darstellung)

### **6.3 Zielsetzung der Employer Branding Strategie**

Zur Zielsetzung der Employer Branding Strategie gehören sowohl die kurzfristigen als auch die langfristigen Ziele. Nicht alle gewünschten Ziele können sofort erreicht werden. Deshalb ist es wichtig, sich realistische Meilensteine abzustecken und diese aufbauend auf bereits gewonnene Erfolge zu erreichen. Wichtig ist, dass die Strategie langfristig angesetzt wird, da einige Ziele bis zur Erreichung umweltbedingt Zeit benötigen.

#### **6.3.1 Kurzfristige Ziele**

Das kurzfristige Ziel der Employer Branding Strategie für Sybit ist vor allem die konkrete Positionierung und Bekanntmachung der Arbeitgebermarke auf dem lokalen Arbeitsmarkt. Es soll in den kommenden drei Jahren umgesetzt werden. Ohne den Erfolg dieses Punktes sind die langfristigen Ziele hinfällig.

Die Etablierung als Arbeitgebermarke auf dem lokalen Arbeitsmarkt ist von entscheidender Bedeutung. Hier kann sich das Unternehmen gegen die ersten Mitbewerber durchsetzen und Resonanzen in die weitere Strategieplanung aufnehmen. Dies bezieht sich vor allem auf die Auswahl der Kommunikationsinstrumente zur Bewerberansprache.

Des Weiteren soll die Mitarbeiterfluktuation verringert werden und den Arbeitnehmern die Vorteile eines langfristigen Verbleibs im Unternehmen aufgezeigt werden. Schafft man es, dass sie sich mehr mit dem Unternehmen identifizieren, so steht einer starken Mitarbeiterbindung nichts mehr im Wege.

#### **6.3.2 Langfristige Ziele**

Langfristig betrachtet, sprich innerhalb der folgenden sieben Jahre, soll die Employer Branding Strategie eine Etablierung der Arbeitgebermarke Sybit auf dem überregionalen Arbeitsmarkt vorsehen. Dies muss durch eine stetige Präsenz und kontinuierlichen Kommunikation der Kernbotschaft der Strategie über multimediale Kanäle erfolgen.

Außerdem ist vorgesehen, die Mitarbeiterfluktuation weiterhin zu minimieren. Die eingesparten Mittel zur Neubeschaffung von Fachkräften durch kostspielige Headhunter sollen in weitere Mitarbeiterbindungsmaßnahmen investiert werden. Des Weiteren sollen neue Kooperationen mit Schulen und Universitäten geschlossen werden, um frühzeitig neue Fach- und Führungstalente für das Unternehmen werben und binden zu können.

Durch die Employer Branding Strategie soll das Unternehmen Sybit nicht nur Größenmäßig, sondern auch umsatztechnisch wachsen. Der Auf- und Ausbau neuer Standorte ist dafür vorgesehen. Dies ermöglicht eine größere Flexibilität zu den Kunden innerhalb

Deutschlands, aber auch die Ansprache neuer Regionen, in denen sich Sybit als Arbeitgeber positionieren kann.

#### **6.4 Festlegung der zentralen Botschaft der Arbeitgebermarke**

Die zentrale Botschaft der Arbeitgebermarke ist das Herzstück der Employer Branding Strategie. Auf ihr baut die komplette marketinggerechte Umsetzung auf. Was Sybit als Arbeitgeber ausmacht ist die persönliche, individuelle Kommunikation mit den Mitarbeitern und der Fakt, dass diese als wichtigstes Gut angesehen werden. Die zahlreichen Möglichkeiten für Weiter- und Fortbildungen sowie ausgewogene Work-Life-Balance die das Unternehmen bietet, sind Eigenschaften, die in die zentrale Botschaft einfließen müssen. Außerdem muss versucht werden, den zunächst unattraktiv erscheinenden Standort dem potentiellen Arbeitnehmer schmackhaft zu machen. Der Punkt, das sich bei Sybit Familie und Karriere nicht ausschließen, ist ebenfalls erwähnenswert bei der Festlegung der Kernbotschaft.

Unter Berücksichtigung dieser Punkte bietet sich dieser Slogan an:

„Sybit. - Das Unternehmen, das Mehrwert ist.“

Zunächst trifft der Punkt hinter dem Sybit ein Statement durch ein Understatement. Er steht für dezente Bescheidenheit und unterstreicht so den Unternehmensnamen, ohne aufdringlich zu sein. Der Slogan hinter dem Unternehmensnamen dient der Anregung. Er macht aus dem Namen ein Produkt. Somit wird Sybit als Arbeitgeber zum Produkt. Das Produkt stellt sich durch die Aussage, dass man in diesem Unternehmen einen Mehrwert bekommt so dar, als dass man als Arbeitnehmer nicht nur seinen erarbeiteten Lohn erhält, sondern von einem Mehrwert profitieren kann. Um mehr über diesen Mehrwert zu erfahren, muss der potentielle Arbeitnehmer in Kontakt mit dem Unternehmen treten, sei es durch indirekten, einseitigen Kontakt durch einen Besuch der Unternehmenshomepage oder einen direkten, persönlichen Kontakt auf Messen oder per E-Mail.

Um diesen Slogan zu etablieren, bedarf es einer ganzheitlichen Strategie, die darauf aufbaut. Diese muss nach den Corporate-Identity-Richtlinien von Sybit gestaltet werden und darf den Unternehmensgrundsätzen nicht paradox gegenüberstehen.

#### **6.5 Marketinggerechte Umsetzung**

Damit die Botschaft der zukünftigen Arbeitgebermarke auf dem Arbeitsmarkt entsprechend positioniert werden kann, bedarf es einer marketinggerechten Umsetzung. Dafür muss entschieden werden, wie genau die Botschaft transportiert und über welche Kanäle sie

kommuniziert werden soll. Dies setzt eine Festlegung der einzelnen Kommunikationskanäle voraus.

### **6.5.1 Kommunikationskanäle**

Um die gewünschte Zielgruppe in Abhängigkeit ihrer Affinität gezielt zu erreichen, bedarf es der Auswahl der richtigen Kommunikationskanäle. Nur, wenn die Mediennutzung der Zielgruppe, mit der Wahl des Kommunikationskanal überein stimmt, kann eine erfolgreiche Kommunikation der Markenbotschaft erfolgen. Eine Auswahl der Kommunikationskanäle muss sowohl intern als auch extern erfolgen, um beide Zielgruppen gleichermaßen zu erreichen.

#### **6.5.1.1 Extern**

Um das Unternehmen verstärkt lokal zu positionieren, bietet es sich an, gezielte Artikel in Tageszeitungen und Fachzeitschriften zu schalten. Dies ermöglicht eine kontinuierliche Wahrnehmung als Arbeitgeber und die Aufnahme der Kernbotschaft der Employer Branding Strategie. Hier lässt sich an eine weiterführende Kooperation mit der Tageszeitung Südkurier anknüpfen. Im Südkurier lassen sich sowohl Stellenanzeigen mit entsprechender Aufmachung unter Berücksichtigung der Kernbotschaft schalten als auch über Besonderheiten, wie den von Sybit ausgerichteten Firmenlauf berichten.

Fachzeitschriften wie die Computerwoche oder CT das Magazin für Computer Technik erreichen ein überregionales Publikum. Mit gezielten Expertenartikeln aus dem Hause Sybit über besondere technische Entwicklungen lässt sich das Augenmerk gut auf das Unternehmen richten.

Ebenfalls sollte sich das Unternehmen weiterhin auf lokalen Recruitingmessen wie der JobDays oder der Connect präsentieren. Das fördert den persönlichen Kontakt mit den potentiellen Auszubildenden und Studenten. Langfristig betrachtet, um auch überregional wahrgenommen zu werden, ist eine Teilnahme an Messen außerhalb des bisherigen Einzugsbereichs von Vorteil. Die Teilnahme an der Connecticum in Berlin war ein erster Schritt. Man sollte jedoch mehr an Messen im Großraum Frankfurt teilnehmen, da der dortige Standort ebenfalls zu besetzen ist. Um nicht nur auf Absolventenmessen aufzutreten, ist die Teilnahme an Messen für Berufserfahrene unerlässlich. Die Overbeck Joblounge zum Beispiel ist eine Fachmesse für IT- und Technikfachkräfte. Im Rahmen dieser Veranstaltung lassen sich auf professioneller Ebene Beratungsgespräche führen und der persönliche Kontakt zu den potentiellen Bewerbern vertiefen.

Des Weiteren müssen neue Kooperationspartner im Bereich Hochschulen und Universitäten gefunden werden. Nur so lassen sich frühzeitig junge Talente entdecken. Durch gezielte Nachwuchsförderung kann der langfristige Fachkräftebedarf gesichert werden.

Da Sybit ein IT-Unternehmen ist, sollte man bei der Auswahl der Kommunikationsinstrumente auf das eigene Fachgebiet zurückgreifen. Zunächst bietet sich ein Auftritt auf Recruitingplattformen wie Xing an. Wenn dies erfolgt ist, muss dieser aktiv bespielt werden. Außerdem sollte das Unternehmen eine gut strukturierte Facebook-Seite vorweisen. Zwar gelten Plattformen, wie Facebook nicht als die beliebtesten Ansprachemöglichkeiten für neue Bewerber, jedoch lässt sich das Unternehmen als Arbeitgeber gut in Szene setzen. Über Social Media ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten, schnell eine breite Masse zu erreichen. Dies kann allerdings nur funktionieren, wenn die Seite richtig aufgebaut und benutzt wird. Der Konsument will keine selbstdarstellerischen Lobeshymnen sehen. Er möchte Sybit als Arbeitgeber kennen lernen, ein Gefühl für die Stimmung vor Ort bekommen und etwas zu sehen bekommen, das ihn begeistert. Bisher ist die Facebook-Seite des Unternehmens recht mager. Lediglich 70 Personen haben bis jetzt „Gefällt mir“ gedrückt. Diese Personen sind überwiegend die eigenen Mitarbeiter. Regelmäßig werden aktuelle Artikel aus dem firmeneigenen Blog veröffentlicht, jedoch ist die Resonanz verschwindend gering. Aus diesem Grund muss das Unternehmen durch innovative neue Ideen die Menschen dazu bringen, ihre Seite mit „Gefällt mir“ zu unterstützen. Hierzu bieten sich virale Videos an, die die neuesten Trends aufgreifen.

Beispielsweise gab es Anfang des Jahres einen Hype um den sogenannten „Harlem Shake“. Solch ein Video benötigt weder großen finanziellen Aufwand noch viel Zeit. Mit ein paar Handgriffen kann es zusammengeschnitten werden und unter dem Slogan, der Sybit als Arbeitgeber ausmacht, nämlich „Sybit. – Das Unternehmen, das Mehrwert ist.“ kann es veröffentlicht werden. Wenn das Video großen Anspruch findet, kann es von den Likern geteilt werden und sich so viral verbreiten.

Sybit wird also ohne großes eigenes Zutun als Unternehmen bekannt. Eine mögliche positive Folge eines solchen Videos sind verstärkt Zugriffe auf die Unternehmenshomepage und ein zunehmendes Interesse an Sybit als Arbeitgeber. Wenn das Ziel von vielen Likern erreicht wurde, so muss die Facebook-Seite des Unternehmens bespielt werden. Dies kann durch einen Moderator passieren, der regelmäßig mit den Usern in Kontakt tritt. Natürlich müssen auf der Seite auch Unternehmenserfolge veröffentlicht werden. Nur sollte dies alles auf einer persönlichen und emotionalen Ebene passieren, damit der potentielle Arbeitnehmer, aber auch die aktuellen Mitarbeiter, unbewusst eine Identifikation mit dem Unternehmen empfinden. So kann der Wunsch nach Sybit als Arbeitgeber steigen und die Positionierung als Arbeitgebermarke vorangetrieben werden. Ein wichtiger Punkt, den man beachten muss bei Ausführung von Social-Media-Beträgen und einer Unternehmenspräsentation ist, dass

die Seriosität gewahrt wird und der veröffentlichte Inhalt konform mit der sonstigen Unternehmenskommunikation läuft.

Ein weiteres Mittel, um sich als Arbeitgeber zu positionieren, ist ein gut strukturierter Imagefilm, der dem Konsumenten den Mehrwert von Sybit als Arbeitgeber näher trägt. Unter der genannten Kernbotschaft muss ein Film entstehen, der den Zuschauer emotional anspricht und in ihm den Wunsch weckt, ein Teil des Unternehmens zu werden. Hierfür eignen sich insbesondere die eigenen Mitarbeiter als Darsteller. Sie machen das Unternehmen greifbar und können am besten den erlebten Mehrwert transportieren. Der Imagefilm darf jedoch nicht langweilig sein und muss sich besonders von den Filmen anderer Unternehmen abheben. Da Sybit nicht die finanziellen Mittel hat, um den Film als knappen Werbespot im Fernsehen zu zeigen, muss das Unternehmen andere Kommunikationskanäle wählen. Hier bietet sich wieder das Internet an. Zum Beispiel könnte man den Film in einer Kurzfassung als Werbespot vor passenden Filmen auf Youtube laufen lassen. Dies bedeutet zwar wieder einen finanziellen Aufwand, dieser ist jedoch nicht so hoch wie ein Fernsehspot in vergleichbarer Länge. Auch Google Ad Words sind eine Lösung für die Positionierung dieses Kurzspots. Bei der Suche nach bestimmten Inhalten werden dem Suchenden diverse Vorschläge gemacht. Als Werbung für das Unternehmen Sybit als Arbeitgeber könnte an der Seite der Suchleiste der Film auftauchen. Gleichzeitig kann dieser in langer Form über die Facebook-Seite kommuniziert werden.

Auch Public-Relations-Maßnahmen sollte sich das Unternehmen zu Nutze machen. Diese sind kostengering und haben eine hohe Streuweite, was insbesondere der Verstärkung der Bekanntheit zu Gute kommt.

#### **6.5.1.2 Intern**

Parallel zu den externen Maßnahmen muss das Unternehmen darauf achten, dass alle Anreize zur Mitarbeiterbindung für die aktuellen Mitarbeiter nicht außer Acht gelassen werden. Durch sie lässt sich die Arbeitgebermarke Sybit am besten vermarkten. Zufriedene Mitarbeiter wirken sich positiv auf das Markenimage aus, da sie bestätigen können, dass das Markenversprechen mit dem Markenerlebnis übereinstimmt.

Das Unternehmen muss weiterhin an den Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter festhalten. So bieten sie ihnen einen konkreten Mehrwert zum langfristigen Verbleib im Unternehmen. Auch die Führungskultur, die durch ihre flachen Hierarchien und dem Rundum Sorglos-Paket für die Mitarbeiter geprägt ist, darf trotz eines potentiellen Wachstums des Unternehmens nicht verlorengehen. Sie ist ein Punkt, der Sybit von anderen mittelständischen Unternehmen unterscheidet.

Auch die Prestige des Arbeitsumfeldes ist sowohl für aktuelle als auch für potentielle Mitarbeiter ein Entscheidungskriterium für oder gegen ein Unternehmen. Die hellen und freundlichen Büroräume in guter Lage bieten dem Mitarbeiter zum einen viel Platz zur kreativen Entfaltung und gleichzeitig die Möglichkeit, sich eine kurze Auszeit zu gönnen. In künftigen Unternehmensstandorten muss die Umsetzung der Büros ebenso erfolgen. Dazu bieten sich vor allem die Einrichtung von Ruhe- und Gemeinschaftsräumen an.

Um die Projektteams anzuspornen, sind regelmäßige Teamevents eine gute Möglichkeit. Diese stärken die Bindung der Mitarbeiter untereinander, was sie effizienter und motivierter arbeiten lässt. Teamevents, aber auch Firmenfeiern, sind entscheidend für die Harmonie der Arbeitnehmer untereinander.

## **6.6 Erfolgskontrolle**

Die Erfolgskontrolle ist der wichtigste Punkt in der Umsetzung der Employer Branding Strategie. Anhand dieser lässt sich erkennen, ob die eingesetzten Mittel die Zielgruppe erreicht haben. Auch aufgrund des finanziellen Aufwands ist sie von entscheidender Bedeutung. Falls Aktionen ausgewählt wurden, die die Zielgruppe nicht erreicht haben, so ist ein weiterer finanzieller Aufwand nicht erforderlich und es kann davon abgesehen werden. Trotz allem lassen sich nicht alle Erfolge konkret messen, was zur Folge hat, dass man die Entscheidungen über weitere Aktionen genau überdenken muss, bevor man sie ausführt.

### **6.6.1 Kurzfristige Erfolgskontrolle**

Um kurzfristig zu messen, ob die Maßnahmen zur Verbreitung der Employer Brand funktioniert haben, kann man zunächst die Anzahl der Besucher auf Plattformen, wie Xing oder Facebook kontrollieren. Auch die Klicks auf die Unternehmenshomepage sind messbar. Wenn diese gestiegen sind, kann man auf ein gesteigertes Interesse schließen.

Auch die steigende Anzahl der Interessenten auf Messen sind ein deutliches Zeichen für Sybit als Arbeitgebermarke. Die im besten Fall daraus resultierenden Bewerbungen und deren Qualität, zeigen ob eine Positionierung gelungen ist. Dabei erkennt man ebenfalls, welche Zielgruppe man erreichen konnte und wo es noch Optimierungspotential gibt.

Indirekt ist auch ein gesteigerter Unternehmenserfolg ein Zeichen für eine erfolgreiche Positionierung auf dem Arbeitsmarkt. Durch gesteigerte Aufmerksamkeit von Sybit als Arbeitgeber werden indirekt auch potentielle Kunden angesprochen, die Produkte aufgrund der überzeugenden Unternehmensphilosophie lieber bei Sybit als bei anderen Unternehmen kaufen.

### **6.6.2 Langfristige Erfolgskontrolle**

Langfristig betrachtet lässt sich eine erfolgreiche Positionierung als Arbeitgebermarke daran messen, wie die Nachfrage und die Bekanntheit von Sybit als Arbeitgeber ist. Dazu dienen ebenfalls die Anzahl der Bewerbungen und deren Qualität, aber auch Nennungen in Arbeitgeberrankings. Sollte sich das Unternehmen aufgrund einer erfolgreichen Etablierung als Arbeitgeber vergrößern und weitere Standorte eröffnen, dient dies wohl am besten als Erfolgsbeweis von Sybit als Arbeitgeber.

## **7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für das Employer Branding von Sybit**

Der Kampf um die besten Fachkräfte ist aktuell schwieriger denn je. Nur wer durch gezielte Mittel die Aufmerksamkeit und die Attraktivität als Arbeitgeber erhöht, hat die Chance in diesem Kampf zu bestehen. Durch eine gut strukturierte Employer Branding Strategie kann dem entgegengewirkt werden. Unternehmen erreichen dadurch nicht nur potentielle Arbeitnehmer, sondern auch die aktuellen Mitarbeiter, was durch erhöhte Motivation eine Leistungssteigerung bewirken kann. Zwar können nicht alle Erfolge unmittelbar eintreten und teilweise sind sie nicht messbar, aber eine Employer Branding Strategie bringt Vorteile für Unternehmen.

Eine erfolgreiche Positionierung zu einem attraktiven Arbeitgeber kann nur erreicht werden, wenn das Markenversprechen mit dem Markenerlebnis übereinstimmt. Außerdem darf es keinen Widerspruch zur Unternehmensmarke geben, da dies auf Kosten der Glaubwürdigkeit geschieht. Deswegen ist es wichtig, dass die Kommunikation auf einer durchgehenden Linie passiert. Die geplanten Aktionen müssen strategisch ausgerichtet werden. Eine kurzfristige Anlegung bringt aufgrund der zu knappen Zeit nicht den gewünschten Effekt und hätte somit einen unnötigen finanziellen Aufwand zur Ursache. Entscheidend ist auch, dass sich das Unternehmen nicht auf den bereits erzielten Erfolgen ausruht, sondern konsequent die Employer Brand vermarktet.

Die Option des Employer Branding empfiehlt sich für das Unternehmen Sybit. Es hat die besten Voraussetzungen, da die internen Strukturen auf die Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter abzielen, was eine hohe Zufriedenheit zur Folge hat.

Zu verbessern wäre daher die externe Aufarbeitung der Arbeitgeberpräsentation. Zur lokalen Verbreitung bieten sich besonders innovative Public-Relations-Maßnahmen an, da diese

eine besondere Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Auch die Vermarktung der Employer Brand über das Internet kann verbessert werden. Als Technik affines Unternehmen sollte man sich der Kanäle bedienen, die die Zielgruppe benutzt. So muss unter anderem die Facebook-Seite besser kommuniziert und bespielt werden, da diese sich aktuell eher unvorteilhaft auf das Arbeitgeberimage auswirkt. Auch ein gut strukturierter, emotionaler Imagefilm für Sybit als Arbeitgeber bietet sich an. Durch diesen kann die Zielgruppe multisensorisch angesprochen werden und eine erste Emotionalisierung erfolgen.

Wenn das Unternehmen Sybit die Möglichkeit des Employer Branding strategisch umsetzt, steht der erfolgreichen Positionierung zur nationalen Arbeitgebermarke nichts mehr im Weg.

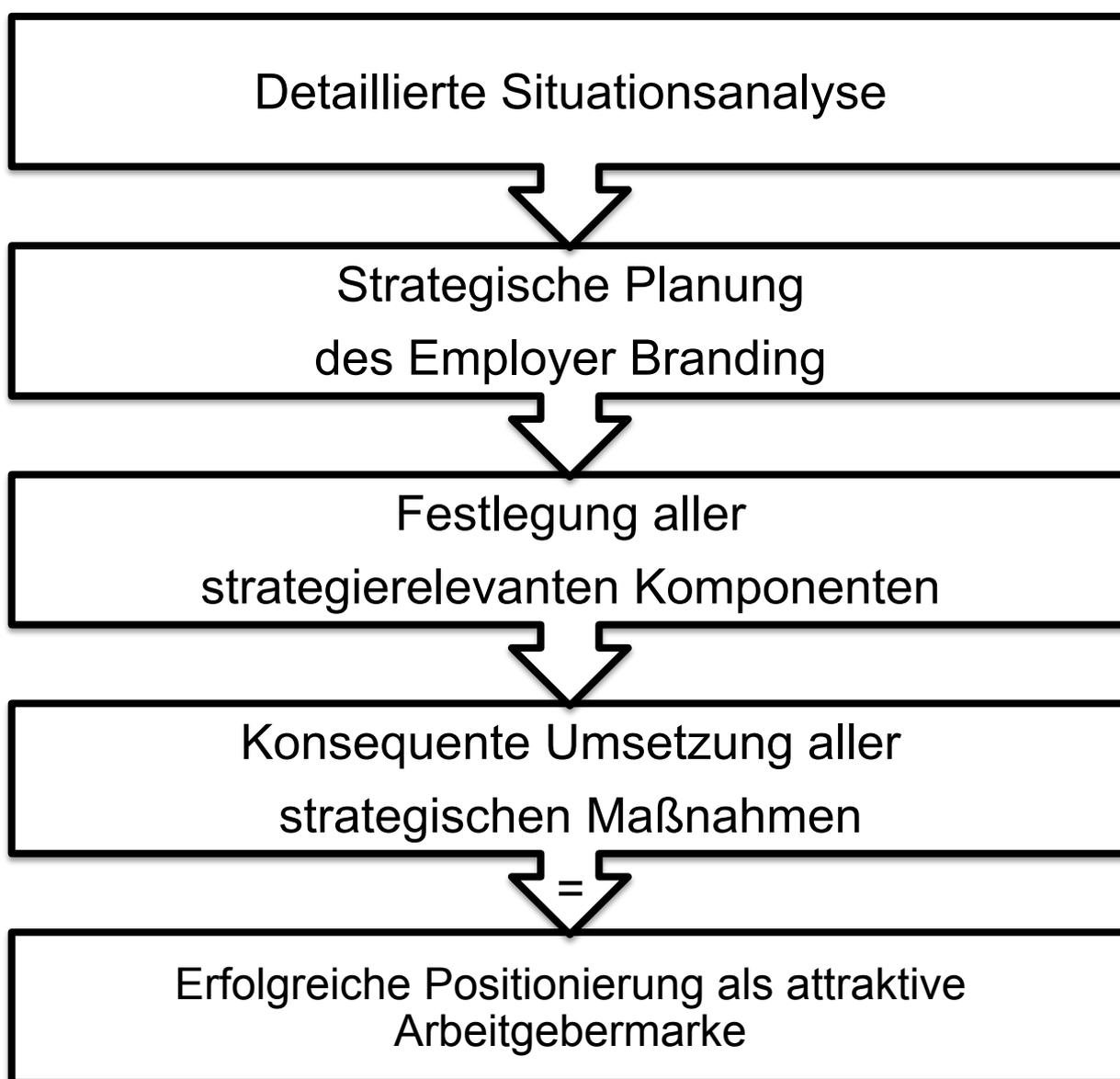


Abbildung 15: Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Employer Branding (Eigene Darstellung)

## Literaturverzeichnis

Auma (2011): Erfolgreiche Messebeteiligung, Berlin, Quelle:  
[http://www.auma.de/\\_pages/d/16\\_Download/download/Messevorbereitung/ErfolgreicheMessebeteiligungGrundlagen.pdf](http://www.auma.de/_pages/d/16_Download/download/Messevorbereitung/ErfolgreicheMessebeteiligungGrundlagen.pdf)

Armutat, S. (2004): Personalgewinnung mit neuen Technologien, Düsseldorf

Baumgarth, C. (2008): Markenpolitik - Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, Wiesbaden

Bentele, G./ Will, M. (2008): Unternehmenskommunikation – Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung – Public Relations, St. Gallen

Bundesagentur für Arbeit (2012): Fachkräfteengpässe in Deutschland – Analyse Juni 2012, Quelle: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statistischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berichte-Broschueren/Arbeitsmarkt/Generische-Publikationen/BA-FK-Engpassanalyse-2012-06.pdf>

Burmann, C./ Schallehn, M. (2008): Die Bedeutung der Marken-Authentizität für die Markenprofilierung, Bremen

Bruhn, M. (2008): Unternehmenskommunikation – Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung – Integrierte Kommunikation, St. Gallen

Bruhn, M. (2010): Sponsoring – Systematische Planung und integrativer Einsatz, Wiesbaden

Cobra (2013): URL: <http://www.cobra.de/> (Stand 02.07.2013)

Cobra Über Cobra (2013): URL: <http://www.cobra.de/service-navigation/unternehmen/ueber-cobra.html> (Stand 02.07.2013)

Combit (2013): URL: <http://www.combit.net/> (Stand 02.07.2013)

Combit Unternehmensinformationen (2013): URL:  
<http://www.combit.net/unternehmensinformationen/> (Stand 02.07.2013)

Deutsche Employer Branding Akademie Berlin (2008): Employer Branding – der Weg zur Arbeitgebermarke, Quelle:  
[http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA\\_EB\\_Leitfaden.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB_Leitfaden.pdf)

Gehle, M./ Berger, J. (2011): Interne Marketing-Events zur Schaffung einer Arbeitgebermarke. In: HR-Performance 7/2011, Frechen, 40 - 43

Index Expertenbefragung (2012): Personalrecruiting im Umbruch: mehr Kommunikation auf der Agenda, URL: [http://www.wwm.de/fileadmin/index\\_Employer-Branding-Studie-2012.pdf](http://www.wwm.de/fileadmin/index_Employer-Branding-Studie-2012.pdf)

- Jost, P./ von Bieberstein, F. (2013): Handbuch Strategisches Personalmanagement – Strategische Anreizgestaltung, Wiesbaden
- Kirchgeorg, M./ Müller, J. (2013): Handbuch Strategisches Personalmanagement – Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern, Wiesbaden
- Koch, C. (2009): Employer Branding oder Bildung einer Arbeitgebermarke – Kann Employer Branding zur Sicherung des Fachkräftebedarfs eines Unternehmens beitragen?, Norderstedt
- Koch, D. (2004): Sportsponsoring aus der Sicht eines Sportartikelherstellers, Halstenbek
- Langner, S. (2009): Virales Marketing – Wie Sie Mundpropaganda gezielt auslösen und Gewinn bringend nutzen, Wiesbaden
- Loffing, D./ Loffing, C. (2010): Mitarbeiterbindung ist lernbar – Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsberufen, Heidelberg
- Maloney, P. (2009): Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement, Wiesbaden
- Oertel, N. (2012): Employer Branding – Personalmarketing mit Zukunft, Hamburg
- Pätzmann, J./ Schlegl, J. (2009): Kommunikation als ein Instrument des Employer Branding, Neu-Ulm
- SAP (2013): URL: <http://www.sap.com/germany/index.epx> (Stand 02.07.2013)
- SAP Employer Awards (2013): URL: <http://www.sap.com/corporate-de/careers-at-sap/employer-awards/index.epx> (Stand 02.07.2013)
- SAP About SAP (2013): URL: <http://www.sap.com/germany/about-sap/about-sap.epx> (Stand 02.07.2013)
- Schuhmacher, F./ Geschwill, R. (2009): Employer Branding – Human Resources Management für die Unternehmensführung, Wiesbaden
- Schuler, H. (2013): Handbuch Strategisches Personalmanagement – Personalauswahl, Wiesbaden
- Simm, H.-J. (2008): Leitfaden Personalgewinnung, Bielefeld
- Sybit (2013): URL: <http://www.sybit.de/> (Stand 01.07.2013)
- Sybit Patenschaften (2013): URL: <http://www.sybit.de/de/unternehmen/soziales-engagement/patschaften.html> (Stand 01.07.2013)
- Sybit Sponsoring (2013): URL: <http://www.sybit.de/de/unternehmen/soziales-engagement/sponsoring.html> (Stand 01.07.2013)

Sybit Stellenangebote (2013): URL: <http://www.sybit.de/de/karriere/Stellenangebote.html>  
(Stand 01.07.2013)

Sybit Weiterbildung (2013): URL: <http://www.sybit.de/de/karriere/darum-sybit/Weiterbildung.html> (Stand 01.07.2013)

Sybit Wer wir sind (2013): URL: <http://www.sybit.de/de/unternehmen/wer-wir-sind.html>  
(Stand 01.07.2013)

Sybit Work-Life-Balance (2013): URL: <http://www.sybit.de/de/karriere/darum-sybit/work-life-balance.html> (Stand 01.07.2013)

Teidelt, C. (2012): Progressive Recruitment: Entwicklung der Personalbeschaffung in Deutschland – Eine Analyse aus Unternehmens- und Bewerberperspektive, URL: [http://assets.progressiverecruitment.com/PR\\_university\\_reports\\_v3.pdf](http://assets.progressiverecruitment.com/PR_university_reports_v3.pdf)

Werle, K. (2011): Die Menschenfischer. In: Manager Magazin 5/2012, Hamburg, 108 - 112

Yavuz, Ö. (2010): Markenstärke von Arbeitgebermarken – Theoretische Konzeption und empirische Analyse, Tübingen

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname