

**REGIONEN ALS ARBEITGEBERMARKEN
AM BEISPIEL DES WIRTSCHAFTSRAUMS AUSSERFERN**

DIPLOMARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
einer Magistra
der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

eingereicht bei Herrn
Univ. Doz. Dr. Manfred AUER
Institut für Organisation und Lernen
Fakultät für Betriebswirtschaft
der Universität Innsbruck

Von
Mag. phil. Nadine KERBER

Innsbruck, Jänner 2009

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| INHALTSVERZEICHNIS..... | I |
| ABBILDUNGSVERZEICHNIS..... | IV |
| 1 EINLEITUNG..... | 1 |
| 1.1 Unternehmen auf der Suche nach Talenten | 1 |
| 1.2 Fachkräftemangel als regionale Herausforderung | 2 |
| 1.3 Die Region Außerfern..... | 4 |
| 1.4 Zielsetzung und Fragestellungen der Arbeit..... | 7 |
| 1.5 Vorgehensweise und Aufbau | 8 |
| 2 UNTERNEHMENSEXTERNE FAKTOREN IM PERSONALWESEN..... | 11 |
| 3 MARKE..... | 15 |
| 3.1 Merkmalsorientierter Ansatz..... | 15 |
| 3.2 Instrumenteller Ansatz..... | 16 |
| 3.3 Wirkungsorientierter Ansatz | 16 |
| 3.4 Funktionsorientierter Ansatz..... | 16 |
| 3.5 Identitätsorientierter Ansatz..... | 17 |
| 3.6 Zusammenführung der verschiedenen Markenansätze | 18 |
| 3.7 Markenidentität und Markenimage | 19 |
| 3.7.1 Markenidentität | 19 |
| 3.7.2 Markenimage | 20 |
| 3.8 Markenführung | 21 |
| 4 EMPLOYER BRANDING | 25 |
| 4.1 Definition und Ziele von Arbeitgebermarken | 26 |
| 4.2 Vorteile von Arbeitgebermarken..... | 27 |
| 4.3 Erfolgsfaktoren für Arbeitgebermarken | 28 |
| 4.4 Instrumente der Markenkommunikation | 32 |
| 4.5 Die Rolle des Standortes im Employer Branding | 35 |

| | | |
|---------|--|----|
| 5 | REGIONENMARKEN..... | 38 |
| 5.1 | Region – eine Begriffsdefinition..... | 38 |
| 5.2 | Marketing für Regionen..... | 39 |
| 5.2.1 | Ziele und Zielgruppen..... | 40 |
| 5.2.2 | Attraktivitätsfaktoren..... | 41 |
| 5.2.3 | Markenführung für Regionen..... | 44 |
| 5.2.4 | Arbeitgeber als Zielgruppe im Regionenmarketing..... | 46 |
| 6 | DIE STEUERUNG VON REGIONEN..... | 48 |
| 6.1 | Unterschiede zwischen Regionen und Unternehmen..... | 48 |
| 6.2 | Regional Governance..... | 49 |
| 7 | IMPLIKATIONEN..... | 52 |
| 8 | REGIONEN ALS ARBEITGEBERMARKEN..... | 53 |
| 8.1 | Träger des Markenmanagements..... | 53 |
| 8.2 | Stakeholderanalyse..... | 56 |
| 8.3 | Beteiligung schaffen..... | 62 |
| 8.4 | Markenführung..... | 65 |
| 8.4.1 | Definition der Zielgruppe..... | 65 |
| 8.4.2 | Leistungsbündel Region..... | 69 |
| 8.4.3 | Das Wettbewerbs- und Kooperationsumfeld..... | 71 |
| 8.4.4 | Aufbau einer Ist-Identität..... | 74 |
| 8.4.5 | Markenpolitische Ziele..... | 76 |
| 8.4.6 | Markenstrategie..... | 78 |
| 8.4.7 | Markenpositionierung und -philosophie..... | 79 |
| 8.4.8 | Markengestaltung..... | 80 |
| 8.4.8.1 | Produktentwicklung..... | 81 |
| 8.4.8.2 | Markenname und -logo..... | 85 |
| 8.4.8.3 | Botschaften..... | 86 |
| 8.4.8.4 | Kommunikation..... | 86 |
| 8.4.8.5 | Markierung der Regionenmarke..... | 87 |

| | | |
|----------|---------------------------------------|----|
| 8.4.9 | Markenintegration..... | 89 |
| 8.4.10 | Markenpenetration..... | 91 |
| 8.4.11 | Markenadaption und -controlling | 91 |
| 8.4.12 | Praxisbeispiele..... | 92 |
| 8.4.12.1 | Region Süddänemark | 92 |
| 8.4.12.2 | Freistaat Thüringen..... | 95 |
| 9 | ZUSAMMENFASSUNG UND DISKUSSION | 97 |
| | LITERATURVERZEICHNIS | i |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Aufbau der Arbeit | 10 |
| Abbildung 2: Unternehmen und ihre Austauschbeziehungen | 13 |
| Abbildung 3: Integrative Vernetzung der Markenansätze | 18 |
| Abbildung 4: Identitätsorientiertes Verständnis von Marke | 20 |
| Abbildung 5: Managementprozess der identitätsorientierten Markenführung | 24 |
| Abbildung 6: Arbeitnehmeransprache in einer Stellenanzeigen | 25 |
| Abbildung 7: Involvementbedingte Ausgestaltung der Positionierung | 32 |
| Abbildung 8: Kommunikationsinstrumente im Employer Branding | 33 |
| Abbildung 9: Online-Werbekampagne zur Personalgewinnung | 34 |
| Abbildung 10: Recruiting-Broschüre von Accenture | 34 |
| Abbildung 11: Bestimmungsfaktoren des nationalen Wettbewerbs | 42 |
| Abbildung 12: Regionen – Dachmarken für ein komplexes Leistungsbündel | 45 |
| Abbildung 13: Interne Bewusstseinsbildung im Bezirk Reutte | 65 |
| Abbildung 14: Zielgruppe Facharbeitskräfte | 67 |
| Abbildung 15: Zielgruppenauswahl | 69 |
| Abbildung 16: Priorisierung der Betätigungsfelder | 71 |
| Abbildung 17: Grenzüberschreitende Betrachtung des Arbeitsraums | 73 |
| Abbildung 18: Erweiterung der Marke Tirol | 79 |
| Abbildung 19: Interne und externe Kontakträger von Regionen | 88 |
| Abbildung 20: Inserat zur Anwerbung von Ärzten und Ärztinnen | 93 |
| Abbildung 21: Homepageauszug der Region Süddänemark | 94 |
| Abbildung 22: Imagekampagne des Freistaates Thüringen | 96 |

1 Einleitung

1.1 Unternehmen auf der Suche nach Talenten

„Fachkräfte händeringend gesucht“¹, „Fachkräftemangel: Unternehmen zahlen Kopfgelder“²: Solche und ähnliche Überschriften finden tagtäglich Eingang in Tageszeitungen und Fachzeitschriften. Der Zugang zu hoch qualifizierten Arbeitskräften ist mittlerweile einer der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren für Unternehmen geworden. Der Generalsekretär der Österreichischen Industriellenvereinigung, Markus Beyrer, sieht in Europa schon längst einen „Wettbewerb um die besten Köpfe und Hände“.³ In Deutschland sind etwa drei Viertel der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes auf der Suche nach diplomierten Technikern.⁴ Und auch laut einer Umfrage der Österreichischen Tageszeitung „Der Standard“ ist für 70 % der Arbeitgeber Mitarbeiterrekrutierung zu einer ernstzunehmenden Herausforderung geworden.⁵ Selbst in Zeiten von Finanzkrise und prognostizierter Rezession bleibt das Thema aktuell. Unternehmen bauen derzeit zwar Arbeitsstellen ab, die Suche nach hoch qualifizierten Arbeitskräften geht aber auch oder gerade in Zeiten der Krise weiter.⁶

In „The War for Talent“⁷ orten Michaels et al. (2001) vor allem drei Gründe für die steigende Bedeutung von Facharbeitskräften: Den Wandel vom Industrie- zum Informationszeitalter, die gestiegene Nachfrage nach Managementqualitäten und die gestiegene Neigung zum Arbeitgeberwechsel.⁷ Aber auch der demographische Wandel trägt zum Fachkräftemangel bei. Nach Brandt et al. (o.J.) hat er für Unternehmen vor allem zwei Konsequenzen:

„Zum einen droht ein Fachkräftemangel, daneben wandeln sich mit der veränderten Zusammensetzung der Bevölkerung auch die Vorlieben von Konsumenten, und Kundenpotenziale gehen mit abnehmender Bevölkerung verloren.“⁸

¹ Handelsblatt (2006)

² Internet 1

³ Internet 2

⁴ Vgl. Internet 3

⁵ Vgl. DER STANDARD (2008a)

⁶ Vgl. DER STANDARD (2008b)

⁷ Vgl. Michaels (2001), S. 3.

⁸ Brandt et al. (o. J.), S. 5-6.

Als Antwort auf den Fachkräftemangel schaffen Unternehmen Anreize zur Verbesserung der Mitarbeiterrekrutierung und -bindung. Die Handlungsfelder umfassen etwa Personalentwicklung, Gesundheitsförderung, attraktive Entlohnungssysteme oder Aufbau und Pflege einer Unternehmenskultur. All diese Instrumente sind stark auf innerbetriebliche Prozesse bezogen. Doch gerade bei zugezogenen Arbeitskräften sind auch andere Faktoren bei der Arbeitgeberwahl relevant: Ist ein Arbeitswechsel mit einem Lebensraumwechsel verbunden, ändert sich das gesamte Lebensumfeld des Arbeitnehmers und mitunter das seiner Familie.

Die Rolle dieses Umfeldes, also jene von Regionen, beim Rekrutierungsprozess und bei der Bindung von Mitarbeitern wurde mit Ausnahme weniger Pilotprojekte⁹ als theoretische und praktische Fragestellung bisher nicht ausreichend bearbeitet.

1.2 Fachkräftemangel als regionale Herausforderung

Zahlreiche aktuelle Aussagen von Unternehmern sowie Studien über demografische Veränderungen lassen auf die gegenseitige Verflechtung von Regionen, Arbeitskräften und Unternehmen schließen:

Der Standort Tirol ist für Sandoz-Chef Ernst Meijneders beispielsweise als Wirtschaftsstandort in den Bereichen Infrastruktur und Innovation sehr gut aufgestellt. Woran es mangelt, sei die Attraktivität für Talente. Laut Meijneders ist es in Tirol sehr schwierig, gute Mitarbeiter anzuziehen.¹⁰

Der beschriebene Fachkräftemangel ist vor allem für ländliche Regionen eine große Herausforderung – sind sie doch am meisten davon betroffen. Ziehen viele urbane Räume trotz Geburtenrückgang immer mehr Einwohner und damit auch gut ausgebildete Arbeitskräfte an, haben gerade ländliche Gebiete mit dem sog. „Brain Drain“, also dem Abwandern von gut ausgebildeten Personen in städtische Ballungsräume, zu kämpfen.¹¹ Gleichzeitig sind sie bislang kein Anziehungspunkt für Schlüsselarbeitskräfte aus anderen Regionen.

⁹ Siehe etwa www.brain-drain.org oder www.denker-willkommen.de

¹⁰ Vgl. Tiroler Tageszeitung (2008a), S. 10.

¹¹ Vgl. Müller (2005), S. 12.

Dass gerade ländliche Regionen vom Fachkräftemangel betroffen sind, beweist auch eine Schweizer Studie:

„Das Schweizer Bundesamt für Statistik (BFS) verglich (...) die Wohnregion vor Studienbeginn mit derjenigen nach Studienabschluss im Zeitraum zwischen 1998 und 2004. Dabei zeigte sich, dass die ländlichen Gemeinden im Durchschnitt pro Abschlussjahrgang 27 Prozent der potenziell hoch qualifizierten Arbeitskräfte verloren, während die Kernstädte zwischen 19 und 31 Prozent hinzugewannen.“¹²

Industriebetriebe in ländlichen Regionen haben aufgrund des Fachkräftemangels mit immer höheren Rekrutierungs- und Fluktuationskosten zu kämpfen. Gleichzeitig stehen Gemeinden aufgrund des demographischen Wandels zunehmend vor dem Problem, ihre Infrastruktur aufrecht zu erhalten. Leerstände am Wohnungsmarkt und zu geringe Kinderzahlen in Schulen, Kindergärten und Kinderkrippen und sich daraus ergebende Folgen wie Schulschließungen sind zu großen regionalen Herausforderungen geworden.¹³

In vielen Regionen sind es heute deshalb nicht Investoren und die Schaffung neuer Arbeitsplätze, sondern es sind vor allem gut ausgebildete Arbeitskräfte, die eine zunehmend wichtige Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung spielen.¹⁴ Wird der Arbeitskräftebedarf der heimischen Wirtschaft durch die einheimische Bevölkerung nicht gedeckt, gilt es, durch Zuzug dem sog. „Brain Drain“ entgegenzuwirken. Das Thema Migration, das oftmals sehr negativ behaftet ist, bekommt im Licht dieser Problemstellung eine neue Bedeutung:

„This positive evaluation of immigration is confirmed by the so called New Growth Theory. It evaluates very positively the additional availability of ‘imported’ human capital. An inflow of human capital might produce positive externalities that spill over to other sectors and regions of the host economy. Thus, regions should apriori be interested in becoming the targeted destination of mobile qualified labour force.“¹⁵

Vladimír Špidla, EU-Kommissar für Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit, sieht in ganz Europa eine „Kombination aus Fachkräftemangel, Engpässen und Arbeitslosigkeit, der nur mit einer wachsenden Arbeitnehmermobilität begegnet werden kann.“¹⁶ Die benötigte Mitarbeitermobilität hinkt den Bedürfnissen der Wirtschaft aber

¹² Internet 4

¹³ Vgl. Müller (2005), S. 12.

¹⁴ Vgl. Brandt et al. (o. J.), S. 2.

¹⁵ Straubhaar (2000), S. 7.

¹⁶ Internet 5

noch hinterher. Nach wie vor sind es zu wenige, die bereit sind, ihr Lebensumfeld aus beruflichen Gründen zu wechseln. 2006 lebten nur etwa 1,5% der europäischen Bürgerinnen und Bürger in einem anderen Mitgliedsstaat als ihrem Herkunftsland. Diese Zahl hat sich seit 30 Jahren kaum verändert.¹⁷

Auch die politische Praxis, beispielsweise in Tirol, spiegelt diese Ausgangssituation, also den Mangel an Facharbeitskräften und den Bevölkerungsrückgang in vielen Regionen, bislang nicht wider. Im Raumordnungsplan „ZukunftsRaum Tirol“ – beschlossen durch die Tiroler Landesregierung am 18.09.2007 – liegt der Schwerpunkt immer noch auf der Ansiedelung von Betrieben und der Schaffung von Arbeitsplätzen.¹⁸ Die Antwort auf die Frage, wer diese Stellen besetzen soll, ist nicht Teil der öffentlichen Diskussion.

Selbst in den meisten Regionen, die unmittelbar vom demographischen Wandel betroffen sind, findet keine systematische Beschäftigung mit der Problemstellung statt. Der vor allem in Tourismusgebieten viel strapazierte Slogan „Arbeiten, wo andere Urlaub machen“ ist in den meisten Fällen ein Sager ohne Inhalt geblieben.

Eine Region, die bereits heute mit dem Thema Fachkräftemangel konfrontiert ist, ist das Tiroler Außerfern. Die Ausgangssituation dieses Bezirks wird im Folgenden vorgestellt.

1.3 Die Region Außerfern

Das Außerfern (=Bezirk Reutte) ist mit rund 32.000 Einwohnern der kleinste der Tiroler Bezirke. Trotz seiner ausgesprochen ländlich geprägten Struktur – der Universitätsstandort Innsbruck liegt rund 100 km entfernt – haben einige bedeutende Industriebetriebe wie etwa die Plansee Group, Koch Media, KDG Mediatech und Multivac sowie zahlreiche Bankenunternehmen, mehrere große Tourismusbetriebe und kleine, aber sehr know-how-intensive Betriebe wie Moll & Bentley Associates GmbH sowie zahlreiche Tourismusbetriebe ihren Sitz im Außerfern.

Die Region punktet seit einigen Jahren mit sehr geringen Arbeitslosenzahlen, was ihr in einem Standortranking zur Lebensqualität unter den 120 Bezirken Österreichs einen Platz unter den Top 10 einbrachte¹⁹. Innerhalb Tirols gilt die Region jedoch als

¹⁷ Vgl. ebd.

¹⁸ Vgl. LAND TIROL (2006), S. 21 & 46.

¹⁹ Vgl. Regionalentwicklung Außerfern (2007), S. 19.

abgelegen. Jungakademiker aus dem Tiroler Zentralraum sind nur schwer zu einer Stellenannahme im Außerfern zu bewegen. Auch die Rekrutierung von Facharbeitskräften außerhalb Tirols ist eine große Herausforderung.

Diese Problematik wurde von regionalen Entscheidungsträgern erkannt und im regionalen Entwicklungsplan 2007-2013 der Regionalentwicklung Außerfern (REA) aufgegriffen. REA ist ein als Verein organisierter Zusammenschluss aller 37 Gemeinden des Bezirks Reutte, der vier Tourismusverbände, der Sozialpartner und von regionalen Leitbetrieben.

Im regionalen Entwicklungsplan finden sich zur Ausgangssituation im Bezirk folgende Aussagen:

„Im Bezirk Reutte herrscht bereits seit längerem eine relativ geringe Arbeitslosigkeit. So wies im Jahr 2006 die Arbeitslosenquote im Jahresdurchschnitt mit 4,9 % den drittniedrigsten Wert innerhalb Tirols auf. (...) Der Anteil der AkademikerInnen an den Erwerbstätigen war bezogen auf das Jahr 2001 mit rund 8 % unter dem Landesdurchschnitt von 12 %. Die gute Beschäftigungslage darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass es auch am Außerferner Arbeitsmarkt strukturelle Probleme gibt, deren nachhaltige Lösung ein wichtiges Anliegen der regionalen Entwicklung sein muss. (...) Aufgrund der demografischen Entwicklung ist in vier bis fünf Jahren mit einem zunehmenden Arbeitskräftemangel zu rechnen. Dabei wird der für Tirol insgesamt prognostizierte Technikermangel den Bezirk Reutte aufgrund des vergleichsweise hohen Anteils an Beschäftigten in der Industrie besonders treffen. Ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften wird ohne Gegenmaßnahmen auch auf den Tourismus zukommen.“²⁰

Die Plansee Group ist mit Abstand der größte Arbeitgeber im Außerfern. Das Unternehmen ist bei bestehenden Mitarbeitern sehr beliebt. Allerdings ist Plansee bei High Potentials außerhalb der Region bislang wenig bekannt.²¹ Um gezielte Maßnahmen zur Rekrutierung und Bindung von Schlüsselarbeitskräften setzen zu können, arbeitete Plansee 2006 mit dem Management Center Innsbruck an der Studie „Profilierung von Arbeitgebermarken für Unternehmen in Tirol“. Darin wurden unter anderem die wichtigsten Anforderungen von hoch qualifizierten Schlüsselarbeitskräften an künftige Arbeitgeber identifiziert. Darunter befinden sich auch die Faktoren Standort, Kinderbetreuung und Freizeitmöglichkeiten, die alle unmittelbar mit dem regionalen Umfeld des Unternehmens verbunden sind.²² Befragungen von Mitarbeitern der Plansee Group ergaben, dass der hohe Freizeitwert der Umgebung für die Mitarbeiter

²⁰ Regionalentwicklung Außerfern (2007), S. 5.

²¹ Vgl. Dickel et al. (2006), S. 62.

²² Dickel et al. (2006), S. 63.

einen hohen emotionalen Benefit darstellt.²³ Er spielt in der externen Kommunikation bisher aber noch keine wesentliche Rolle.

Neben Industrieunternehmen sind vor allem auch Außerferner Bankenunternehmen auf der Suche nach qualifizierten Arbeitskräften. Das heimische Personalangebot deckt den Bedarf bei weitem nicht. Auf der Suche nach Fachkräften außerhalb der Region spielt der Standort eine große und bislang meist negative Rolle: „Inzwischen werden Fachkräfte von München über Stuttgart bis Düsseldorf angeworben. Nicht immer ein leichtes Unterfangen - so mancher Städter kann sich ein Leben auf dem Land einfach nicht vorstellen“²⁴, lässt sich die Situation der Raiffeisenbank Reutte beschreiben.

Während heimische Unternehmen mit dem Fachkräftemangel kämpfen, spüren viele Außerferner Gemeinden die Folgen des demographischen Wandels. Im Hinblick auf die langfristige Entwicklung der Region ist besonders der Verlauf der Kinderzahlen eine kritische Größe. In vielen Außerferner Gemeinden ist diese Zahl rückläufig. Die Anzahl der Außerferner Volksschüler sank in nur einem Jahr um 6 %.²⁵ Die Zahl der Volksschüler in der Gemeinde Ehrwald wird voraussichtlich von 106 im Schuljahr 2007/08 auf ca. 45 im Schuljahr 2013/14 sinken (-58 %). Im Bezirkshauptort Reutte ist mit einer Abnahme von 299 auf 195 Schüler im selben Zeitraum zu rechnen (-35%).²⁶

Auch die Anzahl der Kinder in Kinderhorten wird in den nächsten Jahren voraussichtlich abnehmen. Eine Herausforderung, die nicht nur den Bezirk Reutte betrifft. Eine Prognose für das gesamte Bundesland Tirol fällt folgendermaßen aus:

„Von den Bevölkerungszahlen und der derzeitigen Besuchsfrequenz ausgehend wird nach den Prognoseergebnissen die Höchstzahl bei den HortschülerInnen erst einmal erreicht sein und die Nachfrage sinken. In den kommenden drei Jahren zeichnet sich in allen Bezirken allein auf Grund des geringeren Kinderpotentials eine stetige Abnahme der Zahl der Hortkinder ab [...]. Landesweit sollten die derzeit bestehenden Horte im Jahr 2010/11 von etwa 90 Kindern weniger besucht werden als im heurigen Schuljahr (- 6 %).“²⁷

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Außerfern als Standort zahlreicher Unternehmen einen sehr hohen Bedarf an technischem sowie betriebswirtschaftlichem Fachpersonal hat. Offene Stellen können oft sehr lange nicht besetzt werden. Gleichzeitig leiden einige Gemeinden beispielsweise im Tiroler Lechtal an zu geringen

²³ Vgl. ebd., S. 64.

²⁴ Tiroler Tageszeitung (2008b), S. 20.

²⁵ Vgl. Tiroler Tageszeitung (2008c), S. 19.

²⁶ Vgl. LAND TIROL (2008)

²⁷ Landesstatistik Tirol (2008), S. 15.

Bevölkerungszahlen, sodass der Erhalt von regionalen Versorgungsstrukturen schon heute kaum zu bewältigen ist.

Die Region Außerfern sieht sich gemäß ihrem regionalen Entwicklungsplan 2007-13 gefordert, diesem Problem aktiv entgegenzuwirken. Ein Ansatzpunkt dafür besteht im Zuzug hoch qualifizierter Arbeitskräfte (=Brain Gain). Dieser soll in den nächsten Jahren durch einen gezielten Markenaufbau gefördert werden.

1.4 Zielsetzung und Fragestellungen der Arbeit

Der Fragestellung der Arbeit liegt eine funktionale Sichtweise von Region zugrunde: Region wird als Handlungsraum gesehen, der von Gemeinden, Bevölkerung, Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und vielen weiteren Akteuren gemeinsam konstituiert wird. Die Region bietet Einheimischen und Gästen ein komplexes Leistungsbündel aus zahlreichen Produkten und Dienstleistungen. Dazu gehören Arbeitsplätze genauso wie etwa Umweltqualität, Sicherheit, Freizeit-, Kinderbetreuungs- oder Bildungseinrichtungen sowie Wohnungsangebot.

Auch Arbeitskräfte erleben ihr Lebensumfeld als Gesamtes. Unternehmen und Zuhause, Arbeitsplatz und Freizeitumfeld: Alle diese Faktoren greifen ineinander und bestimmen letztendlich Lebensqualität. Wollen sich Regionen gegenüber zuziehenden Schlüsselarbeitkräften als bevorzugter Arbeits- und Lebensraum positionieren, braucht es Instrumente, die das „Leistungsbündel Region“ entwickeln, schnüren und vermarkten.

In der Privatwirtschaft trägt der Aufbau von Marken schon seit langem zur Präferenzbildung und Positionierung gegenüber Zielgruppen bei. In der vorliegenden Diplomarbeit soll vor dem Hintergrund des Beispiels Außerfern diskutiert werden, wie Regionenmarken einen positiven Beitrag zur Rekrutierung und Bindung von nicht-einheimischen Schlüsselarbeitkräften in der Region bringen können.

Im Zentrum des Interesses stehen dabei folgende Fragen:

- Welche Ansätze gibt es in der vorliegenden Literatur, die sich mit der Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern beschäftigen? Welche Rolle spielt in diesen Ansätzen das regionale Umfeld?
- Welche Ansätze gibt es, die sich mit der Vermarktung von Regionen beschäftigen? Welche Rolle spielt darin die Zielgruppe der zuziehenden Schlüsselarbeitkräfte?

- Wie kann ausgehend von bestehenden Ansätzen ein Managementmodell aussehen, mit dem sich Regionen – verstanden als Leistungsgemeinschaft von öffentlichen und privaten Akteuren – als Arbeitgebermarke positionieren können?

1.5 Vorgehensweise und Aufbau

Zur Bearbeitung der Fragestellung wird ein interdisziplinärer Ansatz gewählt. Die theoretische Basis zur Bearbeitung der Fragestellung baut auf Beiträgen aus folgenden drei Forschungsfeldern auf: Personalwesen, Markenführung und Regionalentwicklung.

Die Arbeit zielt darauf ab, durch eine problemorientierte Zusammenführung der genannten Ansätze ein übertragbares Konzept für Regionen zu entwickeln. Als Beispielregion wird das Tiroler Außerfern gewählt.

Zur Einbettung des Themas „Regionen als Arbeitgebermarken“ wird zuerst die Frage aufgeworfen, ob es bereits Ansätze im Personalwesen gibt, die außerbetriebliche Faktoren (insbesondere das regionale Umfeld) als relevante Größen für ihren Fachbereich berücksichtigen. Die identifizierten Beiträge werden auf die Frage hin untersucht, welche außerbetrieblichen Faktoren darin als relevant für die Mitarbeiterrekrutierung und -bindung identifiziert werden und ob es darin bereits Hinweise zur aktiven Gestaltung dieser Faktoren gibt.

Markenführung wird als ein Instrument vorgestellt, um sich bei Zielgruppen positiv von Konkurrenten zu unterscheiden. Dieser Teil der Arbeit ist die methodische Basis für die Konzeption von „Regionen als Arbeitgebermarken“ am Schluss der Arbeit. Neben dem allgemeinen Markenmodell werden die für die Fragestellung besonders relevanten Anwendungsgebiete vorgestellt: Arbeitgebermarken und Regionenmarken.

Das Konzept der Arbeitgebermarken wird vor allem auf die Frage hin untersucht, welche Anforderungen die Zielgruppe Arbeitnehmer an das regionale Umfeld eines Arbeitgebers stellen. Weiters wird erörtert, was erfolgreiche Arbeitgebermarken ausmacht und ob diese Erfolgsfaktoren auch auf den Kontext Region übertragbar sind. Die Erkenntnisse über die richtige Ansprache der Zielgruppe Arbeitnehmer werden später als wichtiger Input für die Konzeption von „Regionen als Arbeitgebermarken“ einfließen.

Das Regionenmarketingkonzept beantwortet die Frage, wie Marken- und Marketinginstrumente in Regionen Anwendung finden. Die bestehenden Ansätze werden auf ihren Beitrag zur Ansprache der Zielgruppe zuziehende Schlüsselarbeitskräfte untersucht.

Regionen unterscheiden sich in wichtigen management-relevanten Punkten stark von Unternehmen. Deshalb sind Markenführungsprozesse aus der Wirtschaft auf diese regionalen Besonderheiten hin zu modifizieren. In der vorliegenden Arbeit werden dazu die wichtigsten Unterschiede von Regionen und Unternehmen sowie ein Modell zur Steuerung von Regionen (Regional Governance) vorgestellt, das später in den Markenführungsprozess von „Region als Arbeitgebermarke“ einfließen wird.

Aufbauend auf der theoretischen Basis wird im konzeptionellen Teil der Arbeit aufgezeigt, wie der Aufbau einer „Region als Arbeitgebermarke“ aussehen kann. In diesem Teil der Arbeit werden die Erkenntnisse der zuvor erläuterten theoretischen Ansätze zusammengeführt. Aufgrund der besonderen Gegebenheiten von Regionen im Vergleich zu Unternehmen, werden als Basis für die eigentliche Markenführung die Fragen nach dem Leistungsbündel Region, dem Träger des Markenmanagements und den wichtigsten Stakeholdern geklärt. Die Konzeption von „Region als Arbeitgebermarke“ wird – stellvertretend für ländliche Regionen mit ähnlichen Problemstellungen – jeweils auf die konkreten Gegebenheiten der Beispielregion Außerfern hin reflektiert.

Den Aufbau der vorliegenden Arbeit verdeutlicht Abbildung 1:

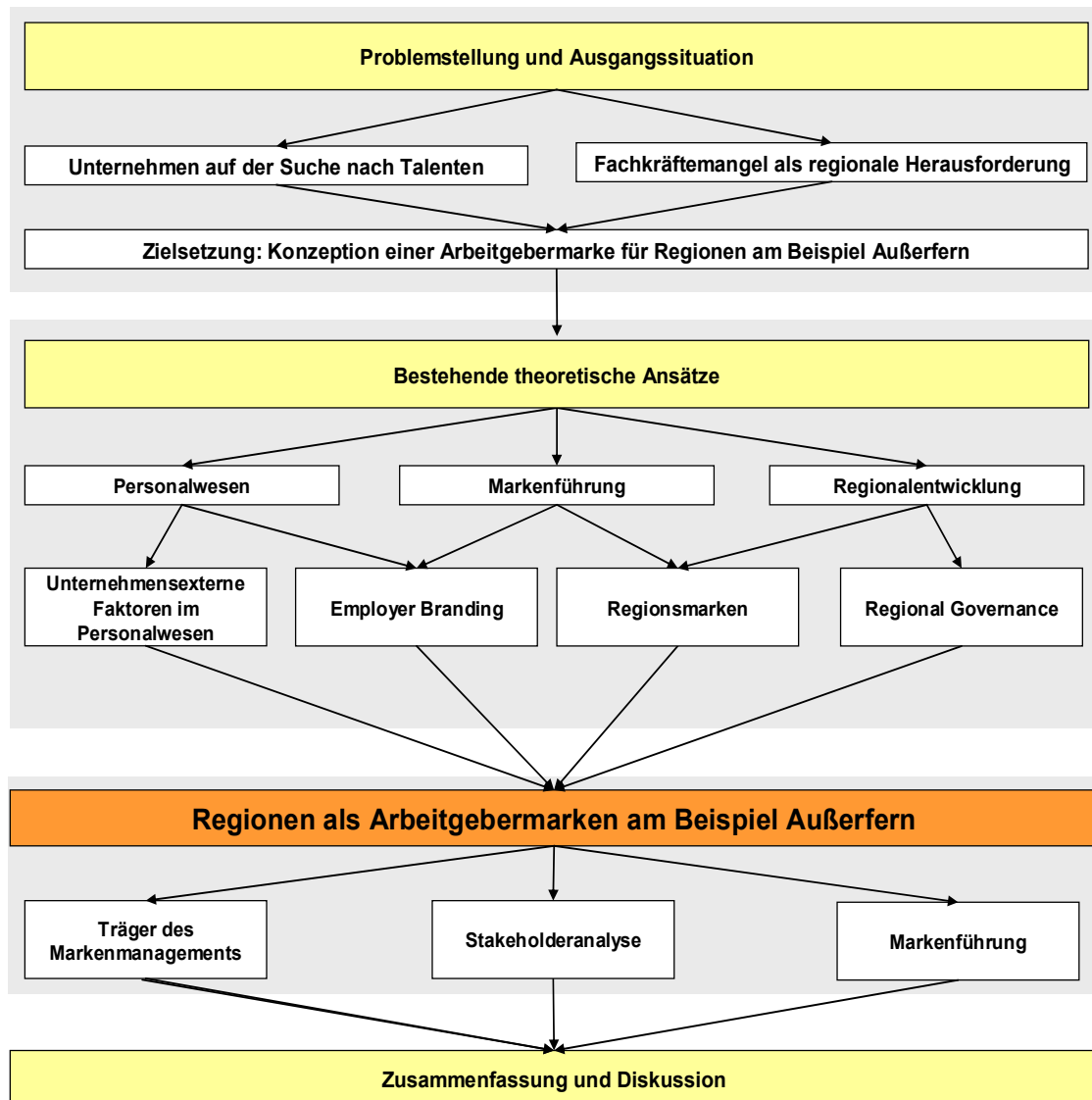


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit²⁸

²⁸ Quelle: Eigene Darstellung

2 Unternehmensexterne Faktoren im Personalwesen

Dass neben unternehmensinternen auch externe Faktoren auf personalspezifische Fragestellungen Einfluss nehmen, ist keine neue Erkenntnis. Ein Konzept, das sich in den letzten Jahren bereits näher mit außerbetrieblichen Faktoren beschäftigt, ist Work-Life-Balance. Für Jim Bird, Geschäftsführer des internationalen Beratungsunternehmens WorkLifeBalance.com, ist dieses Konzept „[a] Meaningful daily Achievement and Enjoyment in each of my four life quadrants: Work, Family, Friends and Self.“²⁹

Work-Life-Balance meint die Ausgewogenheit zwischen Berufs- und Privatleben. Es beschäftigt sich nicht nur mit der Arbeit sondern auch mit den Bereichen Familie, Freunde und dem Mitarbeiter als Individuum.

Die Gründe, warum sich Unternehmen mit diesen Themen auseinandersetzen, sind vielfältig. Arbeitgeber müssen sich – bedingt durch den Fachkräftemangel – von anderen Unternehmen positiv unterscheiden. Die Differenzierung über die Höhe des Gehalts ist Arbeitnehmern heute nicht mehr genug. Sie messen vor allem ihrer Lebensqualität einen immer höheren Wert bei.³⁰ Work-Life-Balance-Programme sind die arbeitgeberseitige Antwort darauf:

„Arbeitgeber können sich durch ‚Work-Life-Balancing‘ Konzepte auf dem Bewerbermarkt profilieren und insbesondere junge, hochqualifizierte Potentialträger anziehen [...]“³¹

Aber auch die existierenden Mitarbeiter sind ein Grund für Work-Life-Balance-Maßnahmen. Auf ihnen lastet oft ein großer Arbeitsdruck. Work-Life-Balance soll dabei helfen, die Arbeit besser mit dem Privatleben zu kombinieren, um so zur Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung beizutragen.³² Das Work-Life-Balance-Konzept geht davon aus, dass Lebens- und Arbeitszufriedenheit eng miteinander verbunden sind und sich gegenseitig beeinflussen. Im Mittelpunkt der Beiträge steht bislang die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Für Eikhof et al. (2007) ist das Thema Work-Life-Balance eines, das nicht nur Unternehmen interessiert. Auch Regierungen haben ein starkes Interesse an der

²⁹ Bird (o.J.)

³⁰ Bensele (2002), S. 56.

³¹ Ebd., S. 56.

³² Vgl. Vloeberghs (2002), S. 25.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf, um die Geburtenzahlen und damit die Anzahl späterer Steuerzahler zu steigern.³³ Auch für Vloeberghs (2002) ist das Thema Work-Life-Balance gerade im Kontext Familienfreundlichkeit ein gemeinsames Thema vieler Stakeholder, die in gegenseitigen Austauschbeziehungen zueinander stehen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sieht er als wichtige Einflussgröße „auf die Zukunftsfähigkeit von Regionen und Unternehmen“³⁴.

Der Verflechtung von Arbeits- und Berufsleben liegt unter anderem die Sichtweise zugrunde, dass Individuen immer Akteure in mehreren sozialen Kontexten sind. Sie sind gleichzeitig Familienmitglieder, Arbeitnehmer, Mitglieder in Vereinen oder in politischen Funktionen tätig. Während Familien oder Unternehmen nach unten in kleinere Systeme gegliedert werden können (Familienmitglieder oder Abteilungen) sind sie gleichzeitig selbst ein Teil von größeren Systemen wie Regionen oder Staaten. Die Aktivitäten einzelner Mitglieder beeinflussen also das gesamte System.

Im Sinne des eben dargestellten Ansatzes müssen Unternehmensgrenzen neu definiert werden. Waren Kunden und Finanzgeber schon bisher wichtige Einflussgruppen für Unternehmen, müssen nun weitere Stakeholder miteinbezogen werden. Im Falle des Themas Work-Life-Balance sind dies laut Vloeberghs (2002) vor allem die Gruppe der Arbeitnehmer, deren Familien, sowie regionale und nationale Regierungen.³⁵

Wie in Abbildung 2 verdeutlicht wird, gibt es zahlreiche Austauschbeziehungen und Überlappungen von Unternehmen und ihrem Umfeld. Nicht nur der Umweltaspekt ist dabei zu nennen, sondern im Kontext der vorliegenden Arbeit vor allem auch die soziale und kulturelle Umwelt, lokale, regionale und nationale Regierungen oder soziale Organisationen. Kurz: Das regionale Umfeld.

³³ Vgl. Eikhof et al. (2007), S. 328.

³⁴ Vgl. Czurlok (2007), S. 9.

³⁵ Vgl. Vloeberghs (2002), S. 28-29.

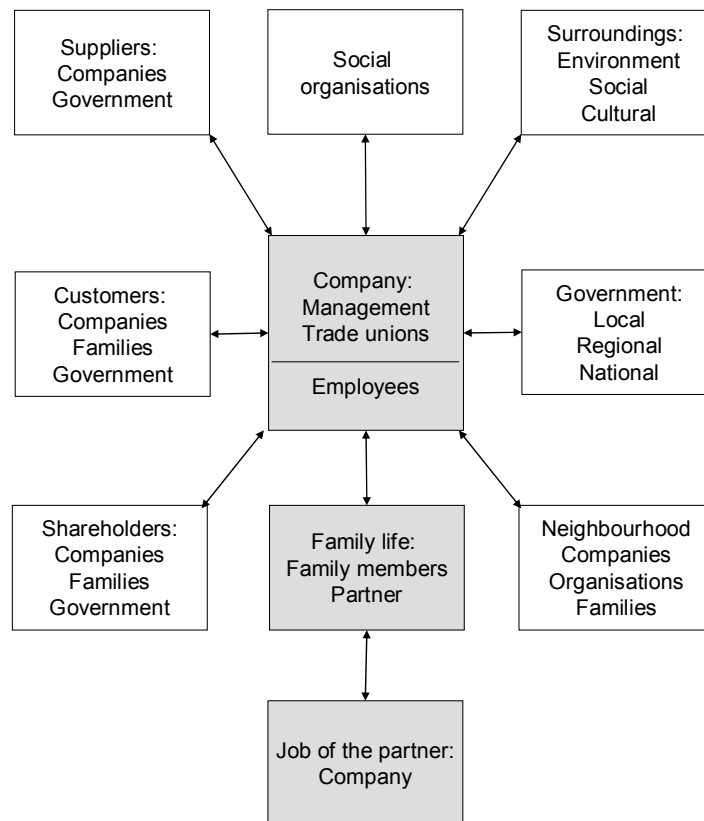


Abbildung 2: Unternehmen und ihre Austauschbeziehungen³⁶

Wie in den Ausführungen zu Work-Life-Balance deutlich wurde, spielen außerbetriebliche Faktoren in diesem Konzept eine große Rolle. Mitarbeiter werden nicht nur als Arbeitskraft sondern in ihrer Gesamtheit, etwa auch als Familien- und Freizeitmenschen, betrachtet. Schaffen Arbeitgeber die Voraussetzungen für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit bzw. Familienleben, wirkt sich dies positiv auf die Mitarbeiterqualität und -zufriedenheit aus, so die Annahme. Die Instrumente, derer sich Unternehmen im Rahmen von Work-Life-Balance-Programmen bedienen, sind weitestgehend auf innerbetriebliche Mittel beschränkt und gehen nicht näher auf die aktive Mitgestaltung des Lebensumfeldes ein. Erste Ansätze beispielsweise von Vloeberghs (2002) verdeutlichen aber bereits, dass es zur Gestaltung des Aspekts „Life“ im Work-Life-Balance-Konzept die Zusammenarbeit mehrerer Akteure – wie Unternehmen, Regierungen, Vereine usw. – bräuchte.

Wie in diesem Kapitel deutlich wurde, bieten Unternehmen ihren Mitarbeitern zum Beispiel im Zuge von Work-Life-Balance-Programmen zahlreiche Leistungen an, die

³⁶ In Anlehnung an Vloeberghs (2002), S. 29.

über den monatlichen Gehalt weit hinausgehen. Sie wollen damit aktiv zur Rekrutierung und Mitarbeiterbindung beitragen. Der Arbeitsmarkt ist längst mit anderen Märkten vergleichbar. Die Anbieter sind die Arbeitgeber. Geworben wird um qualifizierte Arbeitnehmer. Um diese Gruppe gezielt anzusprechen, empfiehlt es sich, Leistungen zu bündeln und richtig zu kommunizieren. Welchen Beitrag die Markenführung dazu leisten kann, steht im Zentrum des nächsten Kapitels.

3 Marke

Heute gibt es kaum Produkte oder Dienstleistungen, die nur von einem Anbieter bezogen werden können. Die Qual der Wahl ist zum normalen Bestandteil des alltäglichen Lebens geworden. Kein Konsument kann jeden Kaufgegenstand genau auf seine Eigenschaften hin überprüfen und mit allen Konkurrenzprodukten vergleichen. Orientierung und Entscheidungshilfen sind gefragt. Hier helfen Marken weiter. Sie vereinfachen die Produkt- und Serviceauswahl und geben Konsumenten Entscheidungssicherheit.

Als Orientierungshilfe reduzieren sie sowohl die monetären Kosten, indem sie Fehlkäufen vorbeugen, als auch die Zeitinvestition bei der Suche nach dem geeigneten Produkt, der richtigen Dienstleistung, dem perfekten Arbeitgeber oder der lebenswertesten Region.³⁷ In Zeiten der funktionalen Austauschbarkeit von Produkten bringen Marken den Käufern aber auch einen emotionalen Mehrwert.

Doch was sind Marken genau? Zu dieser Frage gibt es in der Literatur viele unterschiedliche Antworten. Die wichtigsten Sichtweisen hat Petkovic (2008) in seiner Publikation zu Arbeitgebermarken übersichtlich dargestellt.³⁸ Sie werden im Folgenden skizziert.

3.1 Merkmalsorientierter Ansatz

Der merkmalsorientierte Markenansatz konzentriert sich auf die **Kennzeichnung von Produkten** mit deren Herkunft und wichtigen Eigenschaften. Die Marke dient hier dazu, bestimmte Eigenschaften des Produktes ableiten zu können. Sie markiert das Produkt und trägt so zu seiner Wiedererkennung bei.³⁹

Die Farbe lila ist etwa ein wesentlicher Bestandteil der Marke Milka. Sie trägt zu einer schnellen Wiedererkennung der Schokolade im Regal bei und ist für Kunden zugleich ein Garant für gleichbleibende Qualität.

³⁷ Vgl. Grace (2002), S. 96.

³⁸ Vgl. Petkovic (2008), S. 54-72.

³⁹ Vgl. ebd., S. 56.

3.2 Instrumenteller Ansatz

Nach dem instrumentellen Markenverständnis liegt immer dann eine Marke vor, wenn **Instrumente der Markenführung** zur Anwendung kommen. Es steht weniger das „Was“ als das „Wie“ im Vordergrund. Hat ein Unternehmen etwa einen eingetragenen Markennamen, ein Logo, festgelegte Markeninhalte und wird Markenkommunikation betrieben, so wird nach dem instrumentellen Ansatz eine Marke vor.

3.3 Wirkungsorientierter Ansatz

Stehen bei der merkmalsorientierten Sicht auf Marken vor allem der Anbieter, das Produkt und dessen Eigenschaften im Zentrum, rückt im wirkungsorientierten Ansatz nun der Kunde in den Mittelpunkt. Was eine Marke ist, wird stark davon bestimmt, welche Wirkungen sie bei der Zielgruppe hervorruft. Das Marke ist damit ein subjektives Konstrukt, ein **Vorstellungsbild im Kopf der Konsumenten**. Somit kann eine Marke je nach Konsument verschiedene Gesichter aufweisen. Die Beeinflussung dieses sog. Fremdbildes ist eine wesentliche Aufgabe von Markenführung. Unberücksichtigt bleibt im wirkungsorientierten Ansatz das Selbstbild des Unternehmens. Der Ansatz ist ausschließlich außengerichtet.⁴⁰

3.4 Funktionsorientierter Ansatz

Im funktionsorientierten Markenansatz wird eine Marke anhand ihrer **Funktionen für die verschiedenen Zielgruppen** definiert. Diese können für den Markenträger beispielsweise die Präferenzbildung bei der Zielgruppe, die Differenzierung von Konkurrenten, Emotionalisierung, Gefallen und Bindung sowie Informations- und Kommunikationsverstärkung sein.⁴¹

Funktionen aus Sicht der Kunden sind beispielsweise eine bessere Orientierung, Wiedererkennung, Informationseffizienz, Sicherheit und Risikominimierung bei Kauf oder Prestige durch den Konsum von bestimmten Gütern.⁴²

Während konkrete Leistungsversprechen, also die Produkt- bzw. Dienstleistungseigenschaften in der Markenführung heute aufgrund der Austauschbarkeit immer weniger wichtig werden, rückt gerade der emotionale Nutzen

⁴⁰ Vgl. ebd., S. 57-59.

⁴¹ Vgl. ebd., S. 59-60.

⁴² Vgl. ebd., S. 64.

von Marken ins Zentrum der Markenführung. Erlebt ein Kunde ein positives Gefühl, wenn er eine bestimmte Marke konsumiert, so bietet ihm dies einen emotionalen Mehrwert:

„In short it [the brand] will promote a relevant and attractive emotional benefit that serves to ‚position‘ the more functional benefits of the product in the mind of the consumer. In a similar fashion, most brands have shifted their main focus away from what the brand does (easy to copy) to how it will make you feel (easier to differentiate).“⁴³

Vor allem in der Konsumgüterindustrie und Dienstleistungswirtschaft wird der emotionale Nutzen immer wichtiger. Das Tragen einer sehr teuren Uhr kann nicht nur die Zeitmessung bereitstellen, sondern dem Träger ein überlegenes Gefühl geben. Viele Modemarken geben den Trägern nicht nur Schutz vor Kälte und zeichnen sich durch eine besonders widerstandsfähige Baumwolle aus, sondern sie erzeugen das Gefühl der Zugehörigkeit zu bestimmten Lifestylegruppen. Aber auch Destinationen bieten einen emotionalen Mehrwert. So bietet ein Urlaub in Nizza vielleicht ein luxuriöses Gefühl und ein Aufenthalt in einer Hütte im Außerferner Holzgau ein naturverbundenes, individuelles.

3.5 Identitätsorientierter Ansatz

Der Aufbau einer starken Markenidentität ist der Fokus dieses Ansatzes. Im Zentrum steht hier nicht die Außensicht auf eine Marke (das Markenimage), sondern das **Selbstbild der Marke**, also seine Identität. Eine erfolgreiche Marke würde dem identitätsorientierten Ansatz zufolge eine Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild erzeugen. Dazu wird zuallererst die eigene Identität identifiziert, die später alle außengerichteten Aktionen beeinflusst.⁴⁴ Die eigene Identität als Ausgangspunkt weiterer Markenaktivitäten soll nach innen ein starkes Commitment und nach außen einen authentischen Auftritt gewährleisten. Da der identitätsorientierte Ansatz für den Aufbau von Regionen als Arbeitgebermarken eine wichtige Rolle einnimmt, wird er in Kapitel 3.7 noch genauer erläutert.

⁴³ Barrow / Mosley (2007), S. 59.

⁴⁴ Vgl. Petkovic (2008), S. 68-69.

3.6 Zusammenführung der verschiedenen Markenansätze⁴⁵

Petkovic (2008) führt die verschiedenen Markenansätze in einem integrierten Konzept zusammen. Ausgangspunkt bildet die sog. identitätsorientierte Markenführung. Die Herausbildung einer Identität als Arbeitgeber, also die Definition des Markenkerns ist die Grundlage für die Herausbildung eines Markenimages und noch unabhängig von den Anforderungen der Zielgruppe zu betrachten.

Die Anforderungen der Zielgruppe werden erst im merkmalsorientierten Ansatz berücksichtigt. Markenidentität (Wer bin ich?), Merkmale (Was biete ich an?) und Markenfunktion (Was bewirke ich?) finden zusammen Eingang in das Markenkonzept. Das Markenimage (Wie werde ich gesehen?) ist das Resultat der drei erwähnten Elemente, die wiederum durch den instrumentellen Ansatz (Wie präsentiere ich mich?) kommuniziert werden.

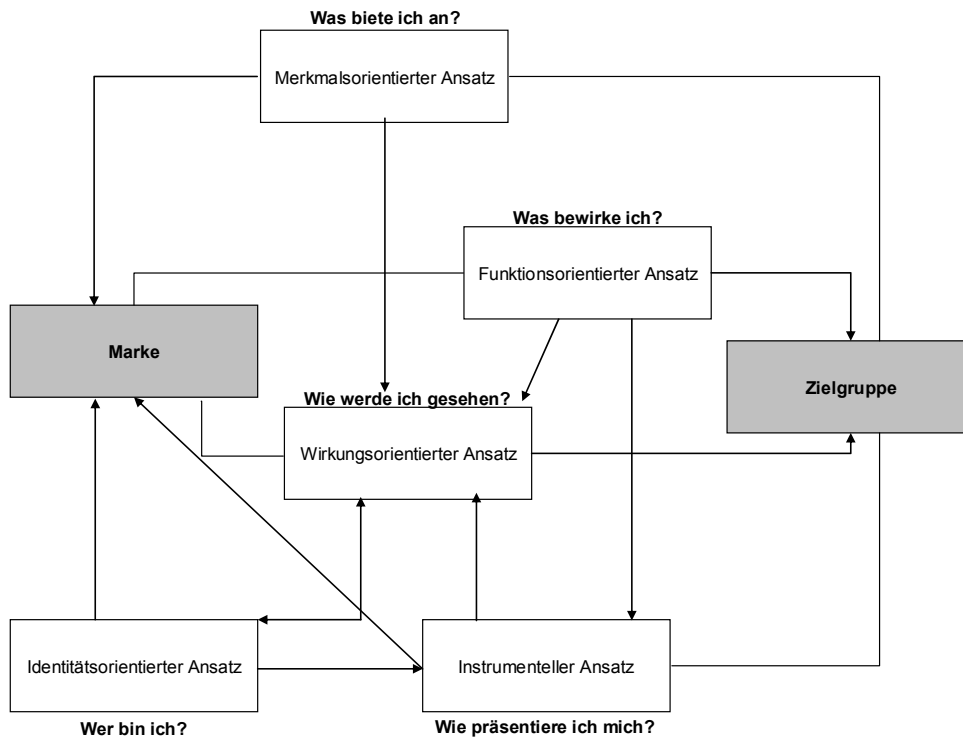


Abbildung 3: Integrative Vernetzung der Markenansätze⁴⁶

⁴⁵ Vgl. ebd., S. 73.

⁴⁶ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Petkovic (2008), S. 73.

3.7 Markenidentität und Markenimage

Die Leistungen, die Arbeitgeber, aber auch Regionen, für ihre Zielgruppen erbringen, fallen laut Kirchgeorg (2002) in den Bereich der Dienstleistungen.⁴⁷

Marken haben für Kunden von Dienstleistungen vor allem eine Vertrauens- und Orientierungsfunktion und helfen Dienstleistungsanbietern dabei, sich von der Konkurrenz abzuheben. Da bei Dienstleistungen Menschen als Leistungserbringer eine sehr große Rolle spielen, ist die Markenidentität für die Markenführung sehr wichtig. Sowohl Meffert / Burmann (2002) als auch Kapferer (2008) gehen sehr ausführlich auf dieses Konzept ein. Die vorliegende Arbeit baut im letzten Teil vor allem auf ihren Beiträgen auf.

3.7.1 Markenidentität

Der Aufbau einer Markenidentität ist die Grundlage jedes Markenaufbaus und die Basis für den Aufbau eines Markenimages. Bevor ein Image erzeugt wird, müssen sich die Markenträger im Klaren darüber sein, für welche Werte und welchen Nutzen sie stehen und welche Vorstellungsbilder sie bei ihrer Zielgruppe erzeugen wollen. Für Kapferer (2008) ist eine Markenidentität die wichtigste Grundlage, um der Marke Einzigartigkeit zu verleihen und damit die Quelle der Markenpositionierung.

Während das Markenimage stark auf die Erscheinung einer Marke und die Wahrnehmung der Marke durch die Zielgruppe konzentriert ist, beschäftigt sich die Markenidentität mit dem Kern der Marke. Gerade im Dienstleistungsbereich spielen Individuen dabei eine sehr große Rolle.⁴⁸ Den unmittelbarsten Eindruck über die Dienstleistungsmarke erhält der Kunde direkt im Interaktionsprozess mit dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern. Das Management ist gefordert, dass das Selbstbild des Unternehmens und das der Mitarbeiter mit dem Fremdbild, also der Sicht des Kunden, übereinstimmt.⁴⁹

Die Marke zu leben, ist das große Ziel – der „Faktor Mensch“ dabei die wichtigste Herausforderung. Alle Kontaktpunkte im Unternehmen müssen in die Markenführung mit einbezogen werden. Die Konsistenz aller Merkmale ist für den Aufbau einer

⁴⁷ Vgl. Kirchgeorg (2002), S. 381.

⁴⁸ Vgl. Kapferer (2008), S. 104.

⁴⁹ Vgl. Schleusener (2002), S. 273.

Markenidentität sehr wichtig. Verschiedene Eigenschaften der Marke dürfen zueinander nicht in Widerspruch stehen.⁵⁰

3.7.2 Markenimage

Die Assoziationen, die eine Marke im Gedächtnis von Konsumenten hervorruft, ergeben gemeinsam das Markenimage. Sie entstehen aus der Gesamtheit aller Nachrichten, die die Marke sendet. Die Assoziationen können direkt produktgebunden sein, also Funktion oder Qualität des Produktes betreffen, oder durch externe Faktoren wie Preis, Verpackung oder die Vorstellung über andere Markennutzer beeinflusst werden. Weiters gehört zum Markenimage auch der Nutzen, den Konsumenten mit der Marke assoziieren.⁵¹

Das Markenimage ist für eine Marke besonders relevant, weil die Einstellung zur Marke, also die Haltung, die Konsumenten der Marke gegenüber einnehmen, sehr eng daran gekoppelt ist. Diese Einstellung ist eine starke Einflussgröße für das Entscheidungsverhalten der Konsumenten. Sie entscheidet darüber, welche Marke gekauft wird.⁵² **Starke Marken zeichnen sich dadurch aus, dass das Selbstbild, also die Markenidentität, stark mit dem Image der Marke nach außen übereinstimmt.** Dieses Ziel wird über eine professionelle Markenführung erreicht.

Abbildung 4 fasst das identitätsorientierte Markenverständnis zusammen:

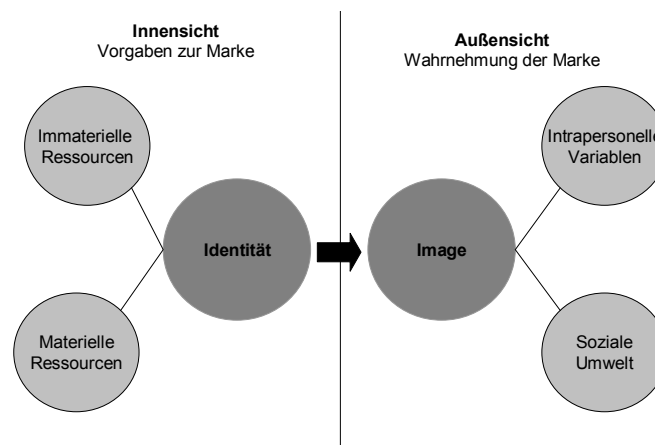


Abbildung 4: Identitätsorientiertes Verständnis von Marke⁵³

⁵⁰ Vgl. ebd., S. 276.

⁵¹ Vgl. Keller (1993), S. 4.

⁵² Vgl. ebd., S. 4.

⁵³ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wiese (2005), S. 36.

3.8 Markenführung

Wie in den vorangegangenen Kapiteln deutlich wurde, braucht es einen Prozess, der dazu führt, dass eine Marke eine konsistente Identität aufbaut und später auch nach außen so wahrgenommen wird wie nach innen. Zu diesem Prozess der Markenführung gibt es verschiedene Ansätze. Sowohl Meffert / Burmann (2002) als auch Kapferer (2008) bauen auf dem identitätsorientierten Markenkonzept auf, das sich besonders für Dienstleistungsmarken, wie Arbeitgebermarken oder Regionenmarken, eignet. Im Folgenden wird der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung vorgestellt. Er dient später als Grundlage für die Konzeption einer Region als Arbeitgebermarke.

Laut Kapferer (2008) stehen folgenden Fragestellungen im Zentrum von Markenführung:⁵⁴

- Welches Markenkonzept steht hinter der Marke? Welche Identität soll die Marke haben? Wie positionieren wir die Marke?
- Wie soll das Markenkonzept zum Leben erweckt werden? In Produkten, in Dienstleistungen, in Orten? Welche Produkte passen dazu? Bis zu welchem Grad macht Markenerweiterung Sinn?
- Wie kann die Marke identifiziert werden? Mit welchem Namen, welchen Symbolen und welchem Logo tritt die Marke in Erscheinung?
- Welche Namen und Logos sind geeignet, um die Marke zu kommunizieren?

Wie schon bei diesen Fragen deutlich wird, beschäftigen sich Markenmanager nicht nur mit gestalterischen Aspekten wie Design, Grafik, und Werbung. Markenmanager beeinflussen alle Abteilungen und Funktionen im Unternehmen und versuchen, diese auf eine Markenstrategie hin auszurichten. Das Ziel ist die positive Differenzierung im Vergleich zu den Konkurrenten. Die Differenzierung geht so weit, dass starke Marken mit ihrer Idee und ihrer Vision ganze Produktkategorien neu erfinden oder kreieren. Eine neue Produktkategorie zu erfinden bedeutet, sich eine eigene Identität aufzubauen, anstatt andere Marken zu imitieren.⁵⁵

⁵⁴ Vgl. Kapferer (2008), S. 13.

⁵⁵ Vgl. ebd., S. 34.

Für jede Marke müssen zentrale Werte definiert werden, die später in einer geeigneten Markenkommunikation münden. Für alle Produkte werden dafür vier bis fünf strategische Benefits formuliert.⁵⁶

Die bloße Formulierung dieser Benefits machen Marken aber noch nicht erfolgreich. Marken werden erst dann glaubhaft, wenn sie ihren versprochenen Nutzen immer wieder erfüllen. Die Markenkommunikation legt die Erwartungen fest und somit auch das Level, ab dem Kunden von der Marke enttäuscht werden. Gerade deshalb ist es wichtig, dass die Markenkommunikation die Markenidentität ehrlich widerspiegelt.

Im zeitlichen Ablauf schlagen Meffert / Burmann (2002) folgenden Prozess des Markenmanagements vor:⁵⁷

- Während der **Situationsanalyse** werden Ist-Identität (Innensicht) und die Kundenbedürfnisse (Außensicht) als Grundlage für alle weiteren markenpolitischen Entscheidungen analysiert. Vor allem die Wahrnehmungsunterschiede (Wahrnehmungsgaps) zwischen der Zielgruppe und den Markenträgern werden näher betrachtet. Auf Grundlage der Situationsanalyse werden markenpolitische Zielsetzungen abgeleitet.
- Die Formulierung der **Markenstrategie** beinhaltet langfristige Verhaltenspläne, um die festgesetzten Ziele zu erreichen. Dabei wird beispielsweise festgelegt, ob eine Marke eine Einzelmarken- oder Mehrmarkenstrategie fährt oder Dachmarken oder Co-Branding in Frage kommt.
- In der Phase der **Markenpositionierung** werden die Markeneigenschaften auf ihre Differenzierungsfähigkeit gegenüber Konkurrenten analysiert. Die Marke sollte sich auf jene Leistungen konzentrieren, die sich von anderen Marken aus Sicht der Zielgruppe positiv abheben. Zu vermeiden ist eine Konzentration auf jene Markenpositionierung, in deren Bereich sich zuvor schon ein erheblicher Wahrnehmungsunterschied zwischen internen Betrachtern und der Zielgruppe ergab.

⁵⁶ Vgl. Kapferer (2008), S. 34.

⁵⁷ Vgl. Meffert / Burmann (2002), S. 76-82.

Die Markenpositionierung fasst Kapferer (2008) in folgender Formel zusammen:

„For... (definition of target market) Brand X is ...
(definition of frame of reference and subjective category)
Which gives the most... (promise to consumer benefit)
Because of... (reason to believe).“⁵⁸

- Im **Markenleitbild** wird die **Markenphilosophie**, also die Verdichtung der Markenpositionierung, festgeschrieben. Die Markenphilosophie bildet die Grundlage für alle markenpolitischen sowie gestalterischen Entscheidungen.
- In der **Markengestaltung** werden alle Bestandteile der Markenidentität gemäß der Markenphilosophie gestaltet. Dies kann die Entwicklung neuer Produkte oder die Entwicklung von Markensymbolen, Slogans sowie Produktdesign betreffen.
- In der **Markenintegration** werden Marketingmaßnahmen aufeinander abgestimmt. Hier werden auch Absatzwege für die Marke definiert.
- Während der **Markenpenetration** werden Markenbotschaften inhaltlich konsistent und kontinuierlich gestreut, um eine Markenpersönlichkeit zu schaffen.
- Ein regelmäßiges **Markencontrolling** überprüft, ob Selbst- und Fremdbild der Marke übereinstimmen. Ist dies nicht der Fall, kann es zu Marken-Adaptionen kommen.

⁵⁸ Kapferer, (2008), S. 178.

Abbildung 5 zeigt den Markenmanagementprozess nach Meffert / Burmann (2002):

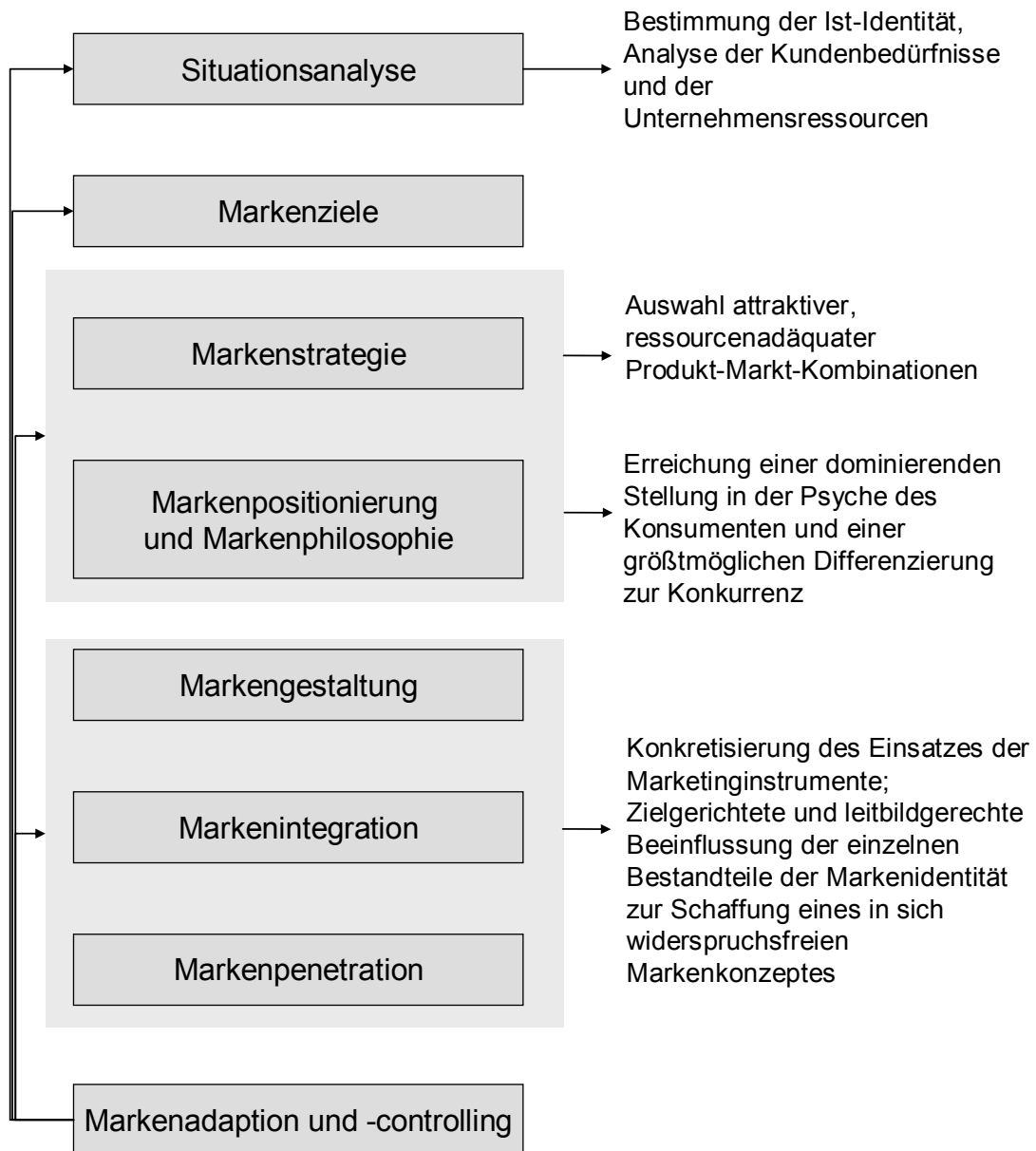


Abbildung 5: Managementprozess der identitätsorientierten Markenführung⁵⁹

In den folgenden Kapiteln werden die für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit besonders relevanten Anwendungsgebiete von Marken vorgestellt: Arbeitgebermarken und Regionenmarken.

⁵⁹ In Anlehnung an Meffert / Burmann (2002), S. 75.

4 Employer Branding

Waren Unternehmen vor Jahren noch in der glücklichen Lage, sich ihre Arbeitskräfte aussuchen zu können, so hat sich der Arbeitsmarkt heute in vielen Bereichen von einem Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt gewandelt. Käufer sind dabei vor allem gut ausgebildete Arbeitnehmer, die heute eine wichtige Ressource für Unternehmen darstellen.⁶⁰ „A great place to work“ – allein das Wording in Stellenanzeigen spiegelt die Käuferrolle von Arbeitnehmern wider:



KEYENCE

**KEYENCE –
a great place to work!**

Seit drei Jahrzehnten arbeiten wir auf vier Kontinenten engagiert für den globalen Unternehmenserfolg. Mit unseren innovativen Produkten aus den Bereichen Mess- und Sensortechnik / Automatisierungstechnik nehmen wir laut aktueller „The BusinessWeek Global 1.000“-Liste einen Platz unter den erfolgreichsten 500 Unternehmen weltweit ein.

Aufgrund unserer Expansion in Österreich suchen wir einen weiteren

**Junior Sales Manager/
Junior Sales Engineer (m/w)**

für unsere Vertriebsniederlassung in Wien zur Betreuung unserer Kunden in Österreich.

Unser langjähriger überdurchschnittlicher Erfolg basiert auf unserer hoch motivierten Vertriebsmannschaft, der besonderen Produktqualität sowie der konsequenten Umsetzung einer klaren Konzernstrategie. Durch unser Coachingprogramm arbeiten wir Sie rasch und praxisorientiert ein. Wir sorgen auch für Ihre Weiterentwicklung. Bereits als „Junior“ verantworten Sie schnell ein eigenes Kundengebiet.

Sie finden die Wünsche und Probleme unserer Industriekunden vor Ort heraus, beraten anhand unserer breiten Produktpalette und werden mit Ihrem Team auch im Marketing aktiv.

Wir legen größten Wert auf Sie selbst – Freude an Kundenbesuchen, der Kommunikation mit unterschiedlichen Ansprechpartnern sowie klare Zielvorgaben sollten Sie motivieren, Ihr Bestes zu geben. Als geeigneter Bewerber bringen Sie idealerweise eine technische Ausbildung (HTL oder FH) und erste Berufserfahrung im Bereich Vertrieb oder Technik mit. Aufgrund der englischen Coachingsprache sollten Sie über Englischkenntnisse verfügen. Ein leistungsorientiertes Vergütungssystem mit sehr guten Perspektiven ist ebenso selbstverständlich wie ein Firmenwagen – auch zu Ihrer privaten Nutzung – ab dem ersten Tag.

Vorstellungen getroffen? Nutzen Sie für Ihre Bewerbung zunächst bitte unser Kontaktformular auf unserer Homepage <http://career.keyence.de/bid/1589> oder bewerben Sie sich direkt per E-Mail bei Ass. jur. Nathalie Schröder: keyence@gmconsultingpartner.de

www.keyence.at

Abbildung 6: Arbeitnehmeransprache in einer Stellenanzeigen⁶¹

Die besten Köpfe zu finden, ist für viele Unternehmen heute eine strategische Notwendigkeit geworden. Know-how ist wichtiger denn je, und es wird im Zuge des demografischen Wandels immer knapper. Das Humankapital ist in Unternehmen eine wichtige erfolgsrelevante Größe. Neben den Kunden sind heute potentielle und

⁶⁰ Vgl. Petkovic (2008), S. 75.

⁶¹ Quelle: Internet 6

bestehende Mitarbeiter zu einer wichtigen Zielgruppe für Unternehmensmarken geworden. Doch das bloße Schalten von Anzeigen zieht hoch qualifizierte Mitarbeiter nicht an. Unternehmen bemühen sich heute mit umfassenden Maßnahmenbündeln, sich als bevorzugter Arbeitgeber am Markt zu behaupten. Der Aufbau einer Arbeitgebermarke liefert das notwendige Instrumentarium. Die wichtigsten Vorteile, Ziele und Inhalte von Arbeitgebermarken werden im Folgenden vorgestellt.

4.1 Definition und Ziele von Arbeitgebermarken

Statt der im Personalmarketing schon länger üblichen Beschäftigung mit einzelnen Aspekten der Mitarbeiterrekrutierung und -bindung rückt heute der gesamthafte Ansatz der Markenführung verstärkt ins Tätigkeitsfeld von Personalverantwortlichen. Ein Personalmarketing im Sinne einer inhaltlichen Anpassung des klassischen Marketingmixes (Produkt, Preis, Place und Promotion) wird den heutigen Anforderungen bei der Personalsuche, -einstellung und -bindung nicht mehr gerecht.⁶² Strategische Ziele und ganzheitliche Prozesse rücken in den Fokus der Bemühungen.⁶³ Einzelaspekte, wie der Auftritt von Unternehmen bei Karrieremessen, Botschaften in Stellenanzeigen und der Umgang mit den Mitarbeitern im Unternehmen, sollen sich nicht widersprechen sondern allesamt in ein konsistentes Bild des Arbeitgebers münden. Mit dem sog. „Employer Branding“ wollen Unternehmen Vorsprung im Rennen um die besten Köpfe gewinnen. Employer Branding ist der strategisch ausgerichtete Aufbau einer Arbeitgebermarke. Das konkrete Ziel ist es, bei potenziellen Nachwuchskräften eine Präferenz für das Unternehmen als Arbeitgeber zu schaffen. Es soll eine Arbeitgebermarke entstehen, die sich positiv von anderen abhebt und einen Anziehungspunkt für Facharbeitskräfte darstellt.

Petkovic (2008) definiert Arbeitgebermarke folgendermaßen:

„Die Arbeitgebermarke stellt im Ergebnis ein im Gedächtnis der umworbenen akademischen Fach- und Führungskräfte fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild eines Arbeitgebers dar. Dieses Vorstellungsbild umfasst zum einen ein Bündel subjektiv relevanter, personalpolitischer Attraktivitätsmerkmale. Zum anderen umfasst die Arbeitgebermarke entscheidungsrelevante Erfolgsdimensionen wie insb. Orientierung, Vertrauen und Identifikation.“⁶⁴

⁶² Vgl. Wiese (2005), S. 33.

⁶³ Vgl. ebd., S. 34.

⁶⁴ Petkovic (2008), S. 70-71.

4.2 Vorteile von Arbeitgebermarken

Employer Branding hilft Unternehmen dabei, bei potenziellen Fachkräften Bekanntheit, Interesse und Präferenz zu erzeugen. Damit sichern sie sich nachhaltig vor Kompetenzverlust ab. Die Vorteile einer Arbeitgebermarke aus Sicht von Arbeitgebern sind laut Petkovic (2008) insbesondere folgende:⁶⁵

- Sie trägt zur **Präferenzbildung** bei der Zielgruppe Arbeitskräfte bei,
- sie trägt zur **Differenzierung** von anderen Unternehmen als Arbeitgeber bei,
- sie emotionalisiert und schafft bei Arbeitnehmern damit **Gefallen und Bindung** und
- und sie bietet **Information** und ist damit ein wichtiger Verstärker von Kommunikation.

Arbeitgebermarken haben aber nicht nur aus Sicht von Arbeitgebern einen Nutzen. Sie bieten auch Arbeitnehmern Vorteile. Für Sie ist die Entscheidung für einen Arbeitgeber oft mit erheblichen Risiken verbunden. Wird der alte Job gekündigt, steht für eine neue Arbeitsaufnahme ein Wohnortwechsel an, oder sagt man anderen potentiellen Arbeitgebern ab, so ist Entscheidungssicherheit gefragt. Die Arbeitgeberwahl ist für Arbeitnehmer auch oft mit sehr viel Zeitaufwand verbunden. Die Bewertung möglicher Arbeitgeber gestaltet sich mangels Informationen und vorheriger Testmöglichkeiten oft als sehr schwierig.⁶⁶

Arbeitgebermarken kommunizieren den Nutzen, den Arbeitgeber durch ihre Tätigkeit in einem Unternehmen zu erwarten haben, sie minimieren durch gezielte und vertrauenswürdige Information das Risiko der Arbeitsplatzwahl. Arbeitgebermarken tragen aus Sicht des Arbeitnehmers positiv zu Informationseffizienz und Risikoreduktion bei.

Petkovic (2008) fasst die wichtigsten Vorteile von Arbeitgebermarken aus Sicht der Arbeitnehmer folgendermaßen zusammen:⁶⁷

- Sie bieten **Orientierung, Wiedererkennung, Identifizierung und Rationalisierung** und somit Informationseffizienz im Rahmen der Arbeitgebersuche,

⁶⁵ Vgl. ebd., S. 60-64.

⁶⁶ Vgl. ebd., S. 49.

⁶⁷ Vgl. ebd., S. 63-68.

- sie vermitteln **Sicherheit, Vertrauen und Garantie** und wirken so risikominimierend,
- sie rufen gespeicherte **Informationen** zum Arbeitgeber ab,
- sie vermitteln **Prestige** und
- sie wirken identitätsstiftend.

Als Arbeitgebermarke signalisiert ein Unternehmen also diejenigen Merkmale, die für Arbeitnehmer relevant, aber auf den ersten Blick nicht unbedingt offensichtlich sind.⁶⁸ Mögliche Nutzen, für die eine Arbeitgebermarke steht, sind etwa das Betriebsklima, die Karriereöglichkeiten, aber auch regionale Freizeitangebote am Standort eines Unternehmens. Auch subjektive Faktoren sind für künftige Mitarbeiter sehr wichtig. Schließlich wollen hoch qualifizierte Arbeitskräfte stolz sein auf ihren Arbeitsplatz. Diese emotionalen Komponenten bei der Arbeitgeberwahl fallen als wichtiger Teil einer Arbeitgebermarke unter das „Leistungsversprechen“ des Unternehmens. Die kommunizierten Vorteile führen dazu, dass Unternehmen in den Kreis von Wettbewerbern aufgenommen werden, an die eine Bewerbung gerichtet wird.

Zu beachten ist aber, dass Arbeitgebermarken sich nicht ausschließlich nach außen richten. Auch bestehende Mitarbeiter sind mit ihrem Wissen ein wichtiger Erfolgsfaktor von Unternehmen. Eine hohe Fluktuation können sich viele Unternehmen nicht leisten. Arbeitgebermarken sollen deshalb auch nach innen wirken. Starke Arbeitgebermarken fördern bei bestehenden Mitarbeitern die Bindung ans Unternehmen, die Motivation und Leistungsbereitschaft.⁶⁹

4.3 Erfolgsfaktoren für Arbeitgebermarken⁷⁰

Die Führung einer Arbeitgebermarke umfasst laut Petkovic (2008) „(...) Entscheidungen, welche die Planung, Gestaltung, Führung und Kontrolle einer Arbeitgebermarke sowie der entsprechenden Marketingmaßnahmen betreffen mit dem Ziel, die umworbenen Fach- und Führungskräfte präferenzwirksam (Employer-of-Choice) zu beeinflussen.⁷¹

⁶⁸ Vgl. ebd., S. 46.

⁶⁹ Vgl. ebd., S. 43.

⁷⁰ Vgl. ebd., S. 242ff.

⁷¹ Vgl. ebd., S. 71.

Im Allgemeinen verläuft auch ein Employer-Branding-Prozess nach den schon vorgestellten Stufen der identitätsorientierten Markenführung. Ausgangspunkt sind das Selbstverständnis des Arbeitgebers (Markenidentität) sowie das Bild, das die ausgewählte Zielgruppe vom Arbeitgeber hat.

Um eine Arbeitgebermarke erfolgreich zu führen, empfiehlt Petkovic (2008), sich eingehend mit verschiedenen Theorien der Präferenzforschung und Wahrnehmung zu beschäftigen. Er leitet aus diesen theoretischen Grundlagen folgende Erfolgskriterien ab, die – ergänzt durch Beiträge weiterer Autoren – im Folgenden vorgestellt werden:⁷²

Der **Arbeitnehmernutzen** bildet den Ausgangspunkt für die weitere Markenführung. Dabei ist darauf zu achten, dass das Versprochene für die Zielgruppe auch wirklich relevant ist. Eine genaue Zielgruppenanalyse mit dem Fokus auf deren Bedürfnisse ist eine wichtige Grundlage für die Markenführung. Studien über die Arbeitgeberwahl von High Potentials und Befragungen von Mitarbeitern können bei der Auswahl des richtigen Nutzenmixes helfen.

Der Faktor **Vertrauen** spielt bei der Arbeitgeberwahl eine sehr große Rolle. Arbeitgeber sind deshalb gut beraten, die kommunizierten Nutzen im ganzen Unternehmen tatsächlich sicherzustellen und konstant zu halten. Eine starke Arbeitgebermarke führt zu einer hohen Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild. Ausgangspunkt ist also die eigene Identität, auf der die Arbeitgebermarke fußt.⁷³ Erreicht wird eine Übereinstimmung der beiden Perspektiven nur dann, wenn Versprechungen in der Werbung und Kommunikation auch tatsächlich von den Arbeitgebern erfüllt und gelebt werden. Deshalb bedeutet das Führen einer Arbeitgebermarke neben der Außenkommunikation vor allem auch Kommunikation und Management nach innen.⁷⁴ Zum Erhalt der eigenen Glaubwürdigkeit empfiehlt es sich, die Außenkommunikation erst zu beginnen, wenn die kommunizierte Leistung intern bereits durchgesetzt wurde.⁷⁵ Petkovic (2008) sieht in der Formulierung von Werten, Leitsätzen und eines Leitbildes die wichtigste Grundlage dafür. Alle Führungskräfte und Abteilungen sollen sich in ihrer Arbeit daran orientieren. Ein aktives

⁷² Vgl. ebd., S. 242-245.

⁷³ Vgl. Beck (o. J.)

⁷⁴ Vgl. Backhaus / Tikoo. (2004), S. 503.

⁷⁵ Vgl. Wiese (2005), S. 62.

Informationsmanagement und die gezielte Nutzung verschiedener Kommunikationsmöglichkeiten unterstützen den Aufbau von Vertrauen bei den Bewerbern. Die Verwendung möglichst vieler Kommunikationskanäle für die Streuung einer Botschaft ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Arbeitgebermarken:

„Wer einen langfristigen Karrierepartner sucht, verlässt sich nicht auf eine Quelle. Vielmehr vergleicht er zahlreiche Quellen, um zu sehen, ob das Bild konsistent ist. Gute Leute schauen genau hin, wenn sie ihren Job wählen. Schließlich wollen sie ja wissen, ob der Arbeitgeber hält, was die Marke verspricht.“⁷⁶

Die Entwicklung einer in sich **konsistenten Markenpersönlichkeit** ist eine wichtige Grundlage, um einem Arbeitgeber „Charakter“ zu verleihen. Eine starke Markenpersönlichkeit bzw. Markenidentität hilft Arbeitgebern, sich mit der Marke zu identifizieren. Zudem lädt sie die Arbeitgebermarke mit Emotionen auf.

Die **Assoziationen**, die eine Marke bei der Zielgruppe hervorruft, sind besonders wichtig. Sie bestimmen letztlich die Stärke einer Marke. Die Markenstärke ist vor allem von der Zugriffsfähigkeit, Qualität, Intensität und Einzigartigkeit der Assoziationen bestimmt. Neben den kognitiven Vorstellungen zu einer Marke spielen auch nicht rationale Vorstellungen über die Marke eine wichtige Rolle. Diese sind vor allem Gefühle und Bilder.⁷⁷ Visuelle Vorstellungen werden spontaner erinnert als verbales Wissen. Sie wirken sehr emotionalisierend und aktivierend. Am besten erinnert werden reale Objekte, danach folgen Bilder. Am wenigsten erinnert werden verbale Botschaften.⁷⁸ Effektives Markenmanagement sollte deshalb ganz bewusst auch eine Bildsprache einsetzen. Bilder, die am meisten erinnert werden, weisen folgende Eigenschaften auf: lebendig, prägnant, einzigartig und einfach.

Die Markenstärke kann anhand von **kognitiven** (wissensbezogenen), **affektiven** (emotionalen) und **konativen** (handlungsbezogenen) Komponenten bewertet werden. Zu den kognitiven Komponenten zählen etwa die Bekanntheit, wahrgenommene Qualität, Orientierung und Informationseffizienz. Zu den affektiven Komponenten zählen z.B. Vertrauen, Identifikation, Prestige und Sympathie, zu den konativen

⁷⁶ Masurat (o. J.)

⁷⁷ Vgl. Wiese (2005), S. 50.

⁷⁸ Vgl. Petkovic (2008), S. 162-63.

Komponenten etwa Bewerbungen, Vertragsabschluss, Weiterempfehlung, Loyalität und Gehaltsakzeptanz.

Die Herausbildung eines Markenschemas ist ein Lernprozess, der Zeit und vor allem **Wiederholung** braucht. Oft sind erste Ergebnisse erst nach einigen Jahren zu verzeichnen. Kontinuität ist dabei sehr wichtig. Es wird empfohlen, konjunkturschwache Phasen, in denen andere Unternehmen ihre arbeitsmarktbezogenen Aktivitäten verringern, für den gezielten Aufbau der eigenen Arbeitgebermarke zu nutzen. Der Aufbau einer Arbeitgebermarke sollte so früh wie möglich stattfinden. Hat die Zielgruppe sich erst ein Bild vom Unternehmen als Arbeitgeber gemacht, ist dies später mittels Markeninstrumenten nur mehr mit viel Aufwand und Zeit zu korrigieren.

Die Verantwortlichen für die Markenkommunikation sollten das Involvement, also die Einbindung bzw. den Grad der Beteiligung der Zielgruppe, stets im Auge behalten, um die **richtigen Inhalte zum richtigen Zeitpunkt** zu kommunizieren. Im Allgemeinen kann gesagt werden, dass das Informationsbedürfnis und die Bereitschaft zur Informationsaufnahme bei potentiellen Arbeitnehmern umso größer sind, je konkreter sie sich für die Arbeitsaufnahme bei einem Arbeitgeber interessieren. Arbeitnehmer, die kurz vor dem Eintritt in ein Unternehmen stehen, werden mehr Informationen aufnehmen, als Studenten im ersten Studienabschnitt, deren Eintritt ins Berufsleben noch nicht unmittelbar bevorsteht. Dies ist für die Ausgestaltung der Markenkommunikation sehr wichtig. Ist es das Ziel, erste Aufmerksamkeit bei der Zielgruppe zu schaffen, dann sind besonders emotionale und kurze Botschaften zielführend. Interessiert sich die Zielgruppe schon konkret für das Unternehmen – ist sie also bereits hoch „involviert“, sind genauere Informationen über das Unternehmen gefragt. Die geeigneten Positionierungsstrategien in Abhängigkeit zum Grad des Involvements der Zielgruppe zeigt folgende Abbildung:

| Involvement | | |
|---|---|---|
| Hohe affektive Ausrichtung | | Hohe kognitive Ausrichtung |
| <p>Zielgruppenprofil</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anforderungen nicht oder kaum ausgeprägt - geringes Interesse an Informationen oder Erfahrungen - hohe Entscheidungsferne <p>Positionierung emotionale Positionierung</p> <p>Zielgruppe: Schüler, Studenten im Grundstudium</p> | <p>Zielgruppenprofil</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nutzen- sowie emotionale Erwartungen vorhanden - Interesse an rationalen Informationen und emotionalen Erfahrungen - erste Überlegungen zur Arbeitgeberwahl, Wechselgedanken bei Young Professionals <p>Positionierung gemischte Positionierung</p> <p>Zielgruppe: Studenten im Hauptstudium, Young Professionals</p> | <p>Zielgruppenprofil</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nutzenerwartung klar ausgeprägt - hohes Informationsinteresse <p>Positionierung nutzenorientierte Positionierung (rational, kognitiv)</p> <p>Zielgruppe: Studenten, die 2-3 Semester vor dem Studienabschluss stehen, Absolventen, Young Professionals</p> |

Abbildung 7: Involvementbedingte Ausgestaltung der Positionierung⁷⁹

4.4 Instrumente der Markenkommunikation

Employer Branding bedient sich im Wesentlichen der Mittel der klassischen Werbung. Wie auch in anderen Werbebereichen sollte im Employer Branding darauf geachtet werden, dass die Kommunikation klar und prägnant formuliert ist, um Missverständnisse zu vermeiden. Alle Botschaften sollten kreativ sein und Einzigartigkeit ausstrahlen, um in Zeiten der Informationsüberflutung Aufmerksamkeit bei der Zielgruppe Arbeitnehmer zu erzeugen.⁸⁰

Die Instrumente der Markenkommunikation können in interne und externe sowie in unpersönliche und persönliche Kommunikationskanäle gegliedert werden.

Die unpersönliche Kommunikation zeichnet sich durch eine hohe Reichweite und eine beliebige Wiederholbarkeit aus. Die persönliche hat eine geringere Reichweite. Sie

⁷⁹ Quelle: Petkovic (2008), S. 197.

⁸⁰ Vgl. Wiese (2005), S. 63.

zeichnet sich aber dadurch aus, dass sie als glaubwürdig wahrgenommen wird und individuell auf das Gegenüber eingehen kann. Sie ist deshalb besonders effektiv.

Da Marken nach außen und innen gelebt werden müssen, ist neben der externen auch die interne Kommunikation ein essentieller Bestandteil zur Führung von Arbeitgebermarken. Mitarbeiter sollen als Botschafter der Marke auftreten und damit die Marke stärken.

Eine Auswahl an Kommunikationsinstrumenten für Arbeitgebermarken liefern Wiese (2005) und Petkovic (2008):

| | | |
|---------------|--|--|
| intern | <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterzeitschrift • Intranet • E-Mails | <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitergespräche • E-Mails (persönlich) • Verhalten des Vorgesetzten |
| extern | <ul style="list-style-type: none"> • Internet • Recruiting- /Imagebroschüren • Image-Werbung in Zeitschriften • Unterstützung von Veranstaltungen • Aushänge an Universitäten • Werbefilme | <ul style="list-style-type: none"> • Praktikum • Workshops • Seminare und Vorträge • Studentenwettbewerbe • Firmenkontaktgespräche • Hochschulmessen |
| | Massenkommunikation | Persönliche Kommunikation |

Abbildung 8: Kommunikationsinstrumente im Employer Branding⁸¹

⁸¹ In Anlehnung an Wiese (2005), S. 64 & Petkovic (2008), S. 213.

Wie Werbekampagnen zur Stärkung der Arbeitgebermarke aussehen können, zeigen folgende Beispiele:

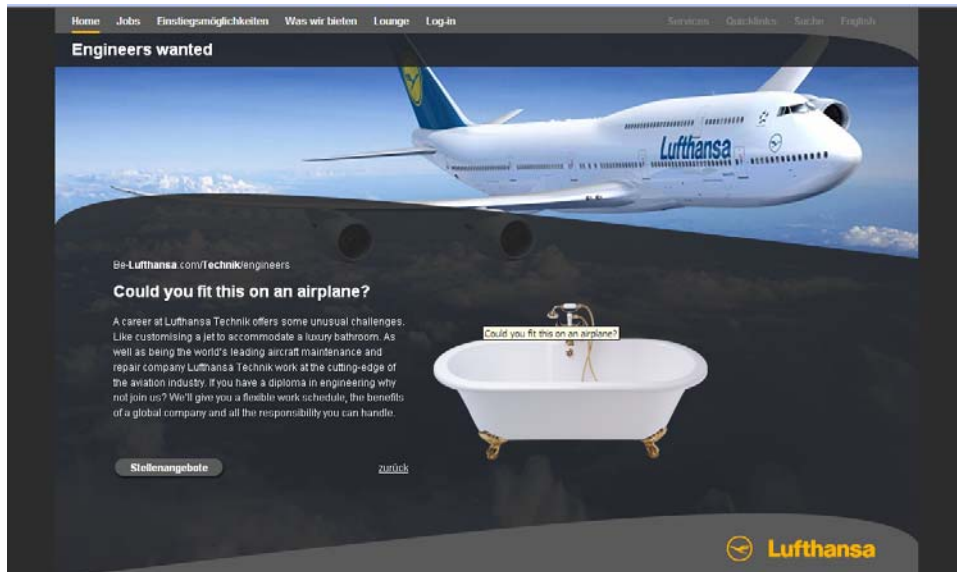


Abbildung 9: Online-Werbekampagne zur Personalgewinnung⁸²



Abbildung 10: Recruiting-Broschüre von Accenture⁸³

⁸² Quelle: Internet 7

4.5 Die Rolle des Standortes im Employer Branding

„I have sometimes wondered if the company ever considered the location“⁸⁴, so bringen es Barrow et al. (2007) auf den Punkt. Die Rolle der Regionen, in denen Unternehmen agieren, finden in der Literatur zu Employer Branding wenig Beachtung, wenngleich für einige Autoren wie etwa für Petkovic (2008) der Standort als ein entscheidungsrelevanter Faktor bei der Arbeitssuche angeführt wird. Das Standortimage wird bei Petkovic (2008) sogar als Teil des erweiterten Unternehmensimages gesehen:

„Die zentralen Schlüsselinformationen zur Meinungsbildung liefern (...) das Unternehmen selbst sowie dessen Branche, Produkte und **Standort**, die jeweils ein eigenes Image besitzen. Die Teilimages wirken schließlich auf das Vorstellungsbild des Unternehmens als Arbeitgeber und können in Abhängigkeit einer positiven oder negativen Ausprägung die Meinungen und letztendlich die Arbeitgeberpräferenzen des akademischen Nachwuchses stark beeinflussen.“⁸⁵

Betrachtet man das Unternehmensimage im weiteren Sinne, so ist neben Produkt-, und Branchenimage für Petkovic (2008) auch das Standortimage ein Teil des Unternehmensimage.⁸⁶

Auch bei anderen Autoren werden regionale Faktoren als wichtige Quellen der Mitarbeiterzufriedenheit identifiziert. Freizeitmöglichkeiten haben für Arbeitnehmer einen hohen Stellenwert. Die Gestaltung der arbeitsfreien Zeit wird bei der Arbeitssuche mitberücksichtigt. Vor allem mit zunehmendem Familienbewusstsein weicht die Präferenz nach einem städtischen Standort der Bevorzugung von ländlicheren Regionen.⁸⁷ Relevant sind laut einer Studie von Seyfried (1996) vor allem folgende regionale Faktoren:

- Sport
- Naherholung
- Umweltqualität
- Kulturangebot

⁸³ Quelle: Internet 8

⁸⁴ Barrow / Mosley (2007), S. 4.

⁸⁵ Petkovic (2008), S. 74-75.

⁸⁶ Vgl. ebd. S. 77.

⁸⁷ Süß (1996), S. 105.

- Wohnungsangebot
- öffentliche Verkehrsmittel
- Arbeitsmarktlage
- Schulen und Kindergärten
- Bevölkerungsmentalität
- Gehaltsniveau
- Aufstiegschancen
- Weiterbildung
- Lebenshaltungskosten
- Gastronomie
- günstiges Klima
- Freunde und Bekannte am Ort
- Einkaufsmöglichkeiten
- Straßennetz
- Wirtschaftskraft der Region⁸⁸

Auch die Deutsche Employer Branding Akademie führt den Standort als eine personalrelevante Herausforderung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen an.⁸⁹ Europaweit durchgeführte Studien belegen, dass das regionale Umfeld ein wichtiger Faktor bei der Arbeitswahl von jungen, gut ausgebildeten Studenten ist. „The European Student Barometer“ ist eine jährlich durchgeführte Studie. 32.000 höhersemestrige Studenten aus den Bereichen Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften werden über ihre Erwartungen an spätere Arbeitgeber befragt. Die Studie ergab 2007, dass der Standort bei der Zielgruppe zu 11 % in die Entscheidung über den späteren Arbeitgeber mit einfließt.⁹⁰

Eine Umfrage der Industrie- und Handelskammer (IHK) Stuttgart zum Thema Arbeitsplatzwahl von Fach- und Führungskräften aus dem Jahr 2004 ergab, dass das **private Umfeld sich stark auf die berufliche Flexibilität auswirkt. Ein Umzug im**

⁸⁸ Zitiert in: Petkovic (2008), S. 81.

⁸⁹ Vgl. Deutsche Employer Branding Akademie (o. J.), S. 2.

⁹⁰ Zitiert in: Petkovic (2008), S. 81.

Zuge einer Arbeitsaufnahme wird als Hindernis gesehen. Dahinter stecken vor allem der Verlust an privaten Kontakten, sowie die höhere Bewertung des Wohlfühlens im bisherigen Lebensumfeld. Auch das Niveau von Wohnungs- und Grundstückspreisen wird von Arbeitnehmern als wichtiger Faktor für die Arbeitsaufnahme in einer Region genannt.⁹¹

Die Studie der IKH Stuttgart hebt das Zusammenwirken von inner- und außerbetrieblichen Faktoren bei der Rekrutierung von Facharbeitskräften hervor:

„Die Umfrage bei Fach- und Führungskräften hat gezeigt, dass ein ganzes Motivbündel die Entscheidung für oder gegen einen Wechsel der Arbeitsstelle bestimmt. Dabei stehen rein arbeitsplatz- bzw. betriebsbezogene Kriterien zwar ganz oben in der Präferenzhierarchie. **Großen Einfluss haben aber auch Faktoren, die außerhalb der rein beruflichen Sphäre angesiedelt sind, gleichwohl aber mitentscheidend für die Arbeitsplatzwahl sind.** Zu diesen im Privatbereich angesiedelten Kriterien gehören in erster Linie die Entfernung zum neuen Arbeitsplatz und damit verbunden die Vorgabe, nicht umziehen zu müssen.“⁹²

Es liegt also nahe, auswärtigen Fachkräften die geeigneten Rahmenbedingungen zum Arbeiten UND zum Leben zu schaffen, um mit diesem Gesamtbündel an Leistungen die Rekrutierung und Bindung zuziehender Fachkräfte positiv zu beeinflussen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Unternehmensstandort als ein Entscheidungsfaktor bei der Suche nach potenziellen Arbeitgebern in der Literatur zu Employer Branding erkannt und hervorgehoben wird. In den vorliegenden Konzepten findet die Frage nach einem aktiven Gestalten dieses Faktors, zum Beispiel durch eine Zusammenarbeit von Unternehmen und regionalen Akteuren, aber bislang keine Beachtung.

Das aktive Gestalten und Vermarkten regionaler Rahmenbedingungen ist bisher die Domäne von Regionenmarketing bzw. Regionenmarken. Im Folgenden werden diese Ansätze vorgestellt und auf ihren Beitrag zur Gewinnung der Zielgruppe zuziehende Schlüsselarbeitskräfte hin überprüft.

⁹¹ Vgl. IHK Stuttgart (2004), S. 7.

⁹² Ebd. S. 9.

5 Regionenmarken

Der Wegfall von Handelsschranken, sinkende Geburtenraten, mobile und flexible Arbeitgeber: All das sind Gründe, warum Regionen heute mehr denn je im Wettbewerb miteinander stehen. Regionen setzen immer häufiger Marketingkonzepte aus der Privatwirtschaft ein, um ihre Position im Vergleich zu anderen Regionen zu stärken. Bevor näher auf die Ziele und Inhalte von Regionenmarketing bzw. Regionenmarken eingegangen wird, soll im Folgenden der Begriff Region näher definiert werden.

5.1 Region – eine Begriffsdefinition

Anders als Gemeinden, Länder oder Nationalstaaten, sind Regionen nicht durch eine eindeutige geografische Begrenzung zu fassen. Ihre Definition kann aufgrund politischer, soziokultureller, ökonomischer, topo- oder orographischer Gemeinsamkeiten motiviert sein und so je nach Kontext variieren. In der vorliegenden Arbeit geht es um den Aufbau einer Arbeitgebermarke für Regionen. Dieser Aufbau ist ein Steuerungsprozess, der genaue Kompetenzgrenzen und Zuständigkeiten braucht⁹³. Es braucht also einen Regionsbegriff, der die Steuerung durch konkrete Träger unterstützt. Benz / Fürst (2003) schlagen zu diesem Zwecke folgende Definition von Region vor, auf die auch diese Arbeit zurückgreift:

„Regionen sind durch gesellschaftliche Konventionen oder politische Entscheidungen konstruierte Räume, deren **Ausdehnung durch die erfüllten Funktionen bestimmt** wird.“⁹⁴

Auch Balderjahn (2004) konzentriert sich in seinem Artikel „Markenpolitik für Städte und Regionen“ auf eine funktionale Sichtweise von Region. Für ihn konstituiert sich eine Region vor allem durch seine Akteure:

„(...) Somit kann die Region oder Stadt als **räumlich abgrenzbares, sozioökonomisches System** aufgefasst werden, das ansässige Bewohner, Unternehmen, Verbände, Organisationen und Institutionen, kulturelle Einrichtungen sowie die politische Führung ebenso umfasst wie die sozialen, politischen und ökonomischen Beziehungen dieser Akteure untereinander.“⁹⁵

⁹³ Vgl. Benz / Fürst (2003), S. 17.

⁹⁴ Ebd.

⁹⁵ Balderjahn (2004), S. 5.

5.2 Marketing für Regionen

Schauten und schauen viele kommunale Entscheidungsträger dem Abwandern von Unternehmen und dem Schrumpfen der Bevölkerungszahlen tatenlos zu, hat die Privatwirtschaft den Umgang mit Konkurrenzsituationen längst gelernt. Unternehmen setzen schon vergleichsweise lange auf professionelles Marketing, um ihren Konkurrenten im Wettbewerb um Kunden eine Nasenlänge voraus zu sein.⁹⁶

Auch Regionen können ihr Angebot kundenorientiert gestalten und kommunizieren, wenngleich das „Produkt Region“ meist ungleich komplexer ist, als die meisten Unternehmen. Manschwetus (1995), einer der Pioniere des Regionenmarketing, definiert die Disziplin folgendermaßen:

„Regionalmarketing ist ein marktorientiertes Steuerungskonzept zur Entwicklung von Regionen. Es hat die Gestaltung der Beziehungen zwischen Regionen und ihren Marktpartnern zum Gegenstand.“⁹⁷

„In einem Regionenmarketing werden regionale Leistungen gezielt gestaltet. Aufeinander abgestimmt tragen alle Leistungen zum Aufbau einer Regionenmarke bei. Sie dient den Zielgruppen bei der Orientierung, Differenzierung und der Identifikation.“⁹⁸

Zur Rolle und Aufgabe von Marketing gibt es unterschiedliche Sichtweisen. Ihnen gemeinsam ist aber die konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Zielgruppe.⁹⁹ Regionenmarketing hat die Aufgabe, die Beziehungen zwischen allen relevanten Marktpartnern optimal zu gestalten. Dieser Auftrag lässt eine starke Nähe zu Dienstleistungsmarken vermuten. Besonders bei Dienstleistungsmarken ist der Beziehungsaspekt eine zentrale Komponente. Durch Dienstleistungsmarketing werden neue Kundenbeziehungen hergestellt und bestehende stabilisiert.¹⁰⁰ Dienstleistungsmarketing lässt sich deshalb besonders gut auf Regionen anwenden.¹⁰¹

⁹⁶ Manschwetus (1995), S. 16.

⁹⁷ Ebd., S. 39.

⁹⁸ Ebd., S. 379.

⁹⁹ Vgl. ebd., S. 42.

¹⁰⁰ Ebd., S. 64.

¹⁰¹ Vgl. ebd. S. 64 & Vgl. Schleusener (2002), S. 381.

5.2.1 Ziele und Zielgruppen

Als oberstes Ziel von Regionenmarketing wird meist das Sichern oder Erhöhen von Steuereinnahmen angeführt, mit denen regionale Leistungen aufrechterhalten werden können.¹⁰² Mit ihrem Steueraufkommen können Standorte Lebensqualität sichern, indem zum Beispiel Schulen erhalten oder kulturelle Angebote geschaffen werden können. Bei vielen Kleingemeinden bedeutet mehr oder weniger Steueraufkommen sogar oft die Entscheidung über den Fortbestand wichtiger kommunaler Einrichtungen.

Steuereinnahmen ergeben sich vor allem durch Unternehmensansiedelungen und einer möglichst großen Einwohneranzahl. Aber auch Touristen und Geschäftsreisende erhöhen das regionale Einkommen. Aus diesen Feldern ergeben sich zahlreiche verschiedene Zielgruppen, die Regionen mit Hilfe von Marketing ansprechen wollen. Eine beispielhafte Aufzählung dieser Gruppen führen Gubler et al. (2003) an:¹⁰³

- Ansässige Unternehmen
- Berater, Vermittler
- Forschungs-, Bildungsinstitute
- Organisationen, Vereinigungen, Kammern
- Medien, Multiplikatoren
- Einwohner
- Wohnortsuchende Personen
- Nachbarstandorte
- Touristen, Kunden
- Geschäftsreisende
- Standortsuchende Unternehmen & Investoren

Alle genannten Zielgruppen haben unterschiedliche Anforderungen an die Leistungen einer Region. Welche Leistungen das sind und welche in besonderem Maße zum Erfolg von Regionen beitragen, beantwortet das folgende Kapitel.

¹⁰² Vgl. Gubler / Möller (2003), S. 27.

¹⁰³ Vgl. ebd., S. 56.

5.2.2 Attraktivitätsfaktoren

Standorte bieten ein ganzes Bündel an Leistungen an, die im Rahmen eines Regionenmarketings geplant, umgesetzt und kommuniziert werden. Die Bestimmung dieses Leistungsbündels ist eine essentielle Voraussetzung für jedes Regionenmarketing. Sie beantwortet die Frage: Was vermarkten wir überhaupt?

Stimmt heute bereits vielerorts die regionale Infrastruktur, können sich Regionen gerade im Bereich der „**weichen**“ **Faktoren** auf bestimmte Branchen oder Zielgruppen spezialisieren und diese gemäß deren Anforderungen bestmöglich bedienen. Zu den weichen Faktoren zählen etwa ein familienfreundliches Umfeld, ein starkes soziales Netz oder die Servicequalität der Gemeindemitarbeiter. Im Gegensatz zu den „harten“ Faktoren, sind die weichen meist nicht oder nur über Umwege messbar. Welche regionalen Faktoren konkret zum Erfolg einer Region beitragen können, beantwortet Michael Porter bereits 1991 in seinem „Diamantenmodell“. Darin definiert er wettbewerbsentscheidende Faktoren für Nationen, die auch auf Regionen angewendet werden können. Die wesentlichsten Elemente, die eine wettbewerbsfähige Region laut Porter aufweisen muss, sind die sog. **Faktorbedingungen** – also die Produktionsmittel wie Arbeit, Kapital und Boden. Als erweiterten Faktor nimmt Porter drei weitere Gruppen in sein Modell auf. Das sind einmal **Nachfragebedingungen**, wie das Marktpotential und die Kaufkraft, **verwandte und unterstützende Branchen**, wie etwa Zulieferer, und die **Wettbewerbsstruktur und Wettbewerbsfähigkeit** der regionalen Unternehmen.

Nach Ansicht von Porter sind die Faktorbedingungen – also auch das Angebot an Arbeitskräften – am wenigsten aktiv steuerbar. Er konzentriert sich deshalb auf die anderen drei Faktoren.

Wettbewerbsvorteile ergeben sich laut Porter erst durch eine erfolgreiche Kombination der vier Faktoren. Diese können zum einen auf Zufälligkeiten beruhen, zum anderen kann die Kombination seitens des Staates aktiv gesteuert werden.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Vgl. Porter (1991), S. 93ff.

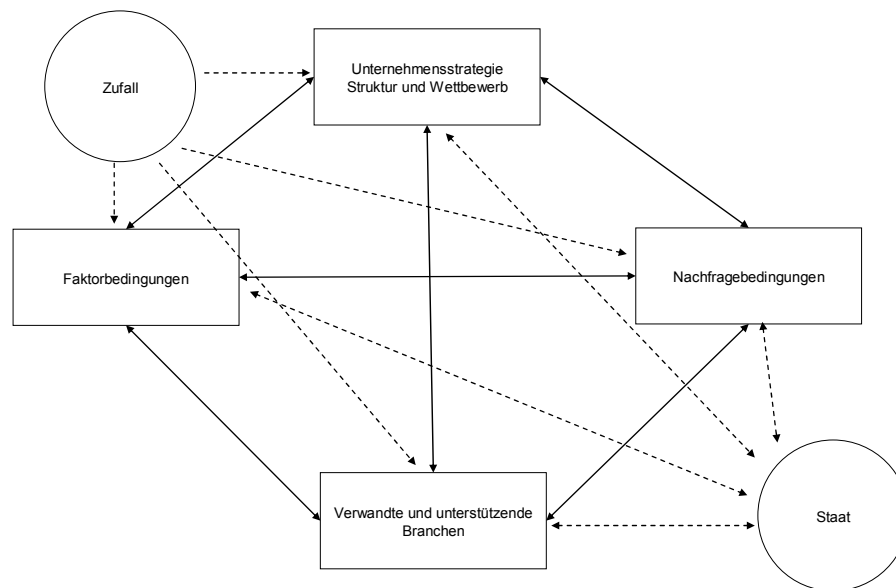


Abbildung 11: Bestimmungsfaktoren des nationalen Wettbewerbs¹⁰⁵

In Anlehnung an die eben beschriebene Systematik von Michael Porter formuliert Manschwetus (1995) folgende Auflistung von Potenzialfeldern für Regionen¹⁰⁶:

- **Endogene Potenziale:** Materielle und immaterielle Ressourcen einer Region wie z.B. Arbeitskräfte, Infrastruktur, Klima oder Landschafts- und Stadtästhetik
- **Absatzpotenziale:** Marktchancen der Branchen einer Region, Marktwachstum in der Region
- **Betriebliche Humanpotenziale:** Managementqualität sowie Qualifikationsniveau der Mitarbeiter in den ortsansässigen Betrieben
- **Synergiepotenziale:** Wettbewerbsvorteile aus der Kooperation verschiedener Unternehmen
- **Etatistische Potenziale:** z.B. Subventionen, standortabhängige Steuern und Gesetze
- **Imagepotenziale:** Subjektive Einschätzungen und nicht nur harte Daten beeinflussen die Zielpersonen bei ihrer Bewertung einer Region. Deshalb führt Manschwetus (1995) das Regionsimage als wichtigen Potentialfaktor ein. Die

¹⁰⁵ Quelle: Porter (1991), S.151.

¹⁰⁶ Vgl. Manschwetus (1995), S.111.

Anziehungskraft von Regionen wird zu einem großen Teil nicht durch harte Faktoren bestimmt. Vielmehr prägen falsche oder richtige Vorstellungen, Einstellungen, Kenntnisse, Erfahrungen, Wünsche und Gefühle das Bild von einer Region und damit auch Entscheidungen die Region betreffend.

Kotler definiert Regionsimage folgendermaßen: „We define a place’s image as the sum of beliefs, ideas, and impressions that a people have of a place. Images represent a simplification of a large number of associations and pieces of information connected with the place.“¹⁰⁷

Brandt et al. (o. J.) sehen in den Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung einen wichtigen regionalen Faktor. Dieser hängt zum Beispiel von den Einkommensmöglichkeiten und von den vorhandenen Unternehmen ab.¹⁰⁸ Neben harten Standortfaktoren nehmen zunehmend auch andere Faktoren wie die Soziokultur und die regionale Lebensqualität eine bedeutende Rolle ein.¹⁰⁹ Wichtige Faktoren in Bezug auf die Lebensqualität insbesondere für junge Arbeitskräfte sind laut Brandt et al. (o. J.) folgende:¹¹⁰

- ein gut ausgebauter Personennahverkehr,
- eine attraktive Kulturszene,
- interessante Architektur,
- eine attraktive Bildungslandschaft
- eine gute Infrastruktur oder
- zielgruppenspezifische Angebote, zum Beispiel für junge Familien.

Gubler / Möller (2003) führen u.a. folgende Erfolgsfaktoren für Standorte an:¹¹¹

- Preisniveau
- Verkehrssituation
- Klima und geographische Lage
- Regionsimage

¹⁰⁷ Kotler (1993), S. 141.

¹⁰⁸ Vgl. Brandt et al. (o. J.), S. 4.

¹⁰⁹ Kirchgeorg (2002), 376.

¹¹⁰ Vgl. Brandt et al. (o. J.), S. 4.

¹¹¹ Vgl. Gubler / Möller (2003), S. 62.

- Events & Attraktionen
- Einkaufsmöglichkeiten
- Wohnen & Arbeiten
- Umwelt & Sicherheit
- Werte & Normen

Meist decken einzelne Gemeinden nur einen Teil der beispielhaft genannten Erfolgsfaktoren ab. Sie haben allein zu wenig finanzielle und personelle Kraft, um im Wettbewerb der Regionen zu bestehen. Für Meier (2005) bietet vor allem der Zusammenschluss mehrerer Kommunen, also die regionale Zusammenarbeit, die Chance, Ressourcen im interkommunalen und regionalen Wettbewerb besser zu bündeln und gezielter einzusetzen.¹¹² Die Bündelung der Ressourcen geschieht heute oftmals im Zuge eines Markenaufbaus für Regionen.

5.2.3 Markenführung für Regionen

Als wichtiger Teil des Marketings hat die Markenführung für Regionen mittlerweile in der Praxis und ansatzweise auch in der Forschung Eingang gefunden. Durch die Etablierung einer Marke heben sich Regionen von anderen ab und beeinflussen ihren Bekanntheitsgrad, ihr Image und die Entscheidungen ihrer Zielgruppe zu ihren Gunsten:

„Der Aufbau von Regionenmarken kann dazu beitragen, dass die entsprechenden Marken bei regionenbezogenen Entscheidungen (z.B. Tourismus, Industrieansiedlungen, Tagungen, Wohnortwechsel usw.) als ‚Leuchttürme‘ im Kommunikationsdickicht der old und new economy eine Orientierung bieten.“¹¹³

Regionen beinhalten immer ein Bündel unterschiedlichster Produkte und Dienstleistungen, für die ihre Marke steht. Eine Regionenmarke ist deshalb immer eine Dachmarke – also eine Marke, die verschiedenste Produkte und Dienstleistungen unter einem Dach vereint.¹¹⁴ Diese sind etwa Infrastruktur, Natur, Kultur, Lage, Weiterbildungsmöglichkeiten usw.

¹¹² Vgl. Meier (2005), S. 8.

¹¹³ Kirchgeorg / Kreller (2000), S. 4.

¹¹⁴ Vgl. Manschwetus (1995), S. 378.

Die meisten regionalen Leistungen sind standortgebunden, weshalb Kirchgeorg (2002) Regionenmarketing stark an Dienstleistungsmarketing anlehnt.¹¹⁵ Unterschiedliche regionale Akteure, die teils vernetzt, teils unabhängig agieren, stellen ihre Produkte und vor allem ihre Dienstleistungen bereit. Kirchgeorg (2002) bildet Regionenmarken als Dachmarken für ein komplexes Leistungsbündel ab:

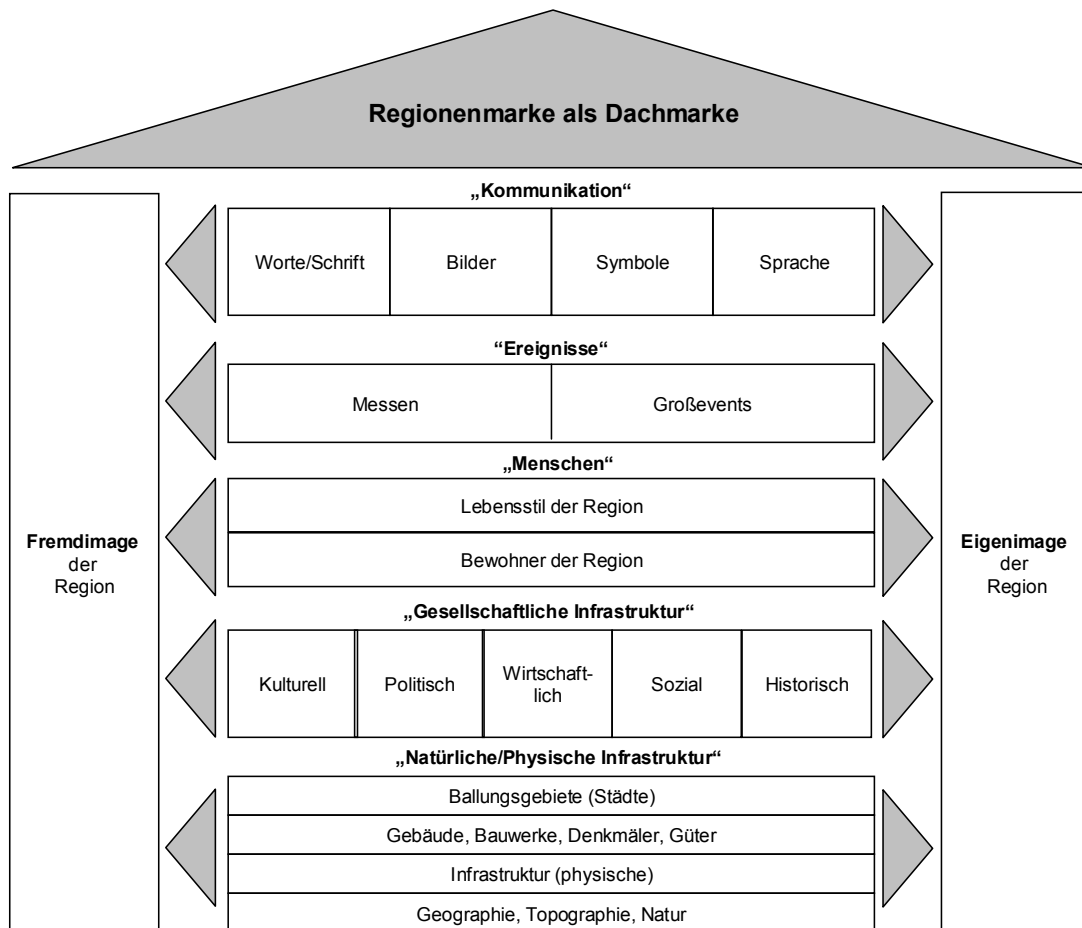


Abbildung 12: Regionen – Dachmarken für ein komplexes Leistungsbündel

Aufgrund des komplexen Leistungsbündels und der vielen unterschiedlichen Akteure in einer Region ist der Aufbau einer Markenidentität (=Eigenimage der Region) eine große Herausforderung. Auch die aktive Gestaltung dieses Leistungsbündels ist aufgrund vieler Akteure und vieler Submarken in der Region (wie einzelne Gemeindemarken oder Unternehmensmarken) und damit einer stark divergierenden

¹¹⁵ Vgl. Kirchgeorg (2002), S. 380-81.

Qualität äußerst schwierig. Regionenmarketing hat deshalb neben der nur eingeschränkt möglichen Gestaltung des Leistungsbündels vor allem die Aufgabe, regionale Leistungen für die Zielgruppe zu bündeln.¹¹⁶ Oftmals sind in einer Region schon sehr viele attraktive Leistungen, seien es Kinderbetreuungseinrichtungen, Weiterbildungsmöglichkeiten oder eine attraktive Kulturszene, vorhanden. Diese werden aber meist nicht zielgruppengerecht und vor allem nicht gebündelt kommuniziert. Die Aufgabe eines Regionenmarketings ist es, die für die Zielgruppe relevanten Leistungen zu identifizieren und diese zu einer Regionenmarke zu schnüren. Mit dem Aufbau einer Regionenmarke als Dachmarke werden regionale Leistungen sichtbar gemacht und zusammengefasst.¹¹⁷ Regionenmarken können deshalb laut Kirchgeorg (2002) nur eine Co-Branding-Strategie verfolgen. Die Regionenmarke wird dabei gemeinsam mit anderen Marken wie Unternehmens- oder Gemeindemarken kommuniziert.¹¹⁸

5.2.4 Arbeitgeber als Zielgruppe im Regionenmarketing

Die Literatur zu Regionenmarketing führt Arbeitnehmer immer wieder als eine wichtige Zielgruppe an.¹¹⁹ Besonders die Qualifikation der Arbeitnehmer wird als entscheidender regionaler Erfolgsfaktor hervorgehoben.¹²⁰

Eine empirische Studie zur Bewertung und Auswahl von Standorten in Brandenburg aus dem Jahr 1994 hat etwa ergeben, dass für Unternehmen auf Standortsuche das Angebot von Facharbeitskräften ein entscheidender Faktor ist. Der Mangel an Facharbeitskräften ist für viele Unternehmer ein wichtiger Grund gegen eine Investition an einem Standort und somit ein Nachteil für die betreffende Region:

„Gegen eine Investition in Brandenburg sprachen aus Sicht der externen Unternehmen die politischen Verhältnisse, der Mangel an Fach- und Führungskräften sowie Mängel an der technischen Infrastruktur Brandenburgs.“¹²¹

¹¹⁶ Balderjahn (2004), S. 5.

¹¹⁷ Vgl. ebd., S. 7.

¹¹⁸ Vgl. Kirchgeorg (2002), S. 382.

¹¹⁹ Kotler (1993), S. 24; Dinnie (2008), S. 17.

¹²⁰ Vgl. Manschwetus (1995), S. 118.

¹²¹ Balderjahn (2000), S. 31.

Auch Johannes Meier von der Bertelsmann Stiftung identifiziert gut ausgebildete Arbeitskräfte als wichtige Einflussgröße für eine positive Regionalentwicklung:

„Die Umzugsmöglichkeiten, die gerade jungen und talentierten Menschen nicht nur innerhalb Deutschlands offen stehen, zwingen die Kommunen und Regionen, die lokalen Identitäten wie in einem Wettbewerb auszugestalten.“¹²²

In den vorliegenden Publikationen zu Regionenmarketing liegt der Fokus zur Verbesserung des Fachkräfteangebots vor allem auf dem Aufbau eines regionalen Weiterbildungsangebots.¹²³ Auf den Zuzug von Schlüsselarbeitskräften als regionales Ziel geht die Literatur nur am Rande ein.

Regionenmarketing verfolgt bisher vorrangig die Ziele Ansiedelung von Unternehmen bzw. Abbau von Arbeitslosigkeit durch die Schaffung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten.¹²⁴ In Regionen mit tendenziell geringer Arbeitslosigkeit und einem latenten Fachkräftemangel, wie beispielsweise in der Region Außerfern, sind es jedoch andere Faktoren, welche die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Unternehmen und ganzer Standorte in Zukunft bestimmen werden. Brandt et al. (o.J.) sehen vor allem in kleineren Regionen Handlungsbedarf, um Abwanderung und Fachkräftemangel entgegenzuwirken.¹²⁵ Solche Handlungen bedürfen einer aktiven Steuerung regionaler Entwicklung, auf die im folgenden Kapitel eingegangen wird.

¹²² Meier (2005), S. 7-8.

¹²³ Manschwetus (1995), S. 118.

¹²⁴ Vgl. ebd., S. 80, Balderjahn (2000), S. 13.

¹²⁵ Brandt et al. (o. J.), S. 2.

6 Die Steuerung von Regionen

Das Management und damit die Markenführung in Regionen unterscheiden sich in mehreren Punkten von Managementprozessen in Unternehmen. Bevor das Modell des „Regional Governance“, ein Steuerungsmodell für Regionen, vorgestellt wird, werden die wichtigsten Unterschiede von Regionen und Unternehmen zusammengefasst.

6.1 Unterschiede zwischen Regionen und Unternehmen¹²⁶

Peitsch (2005) beschäftigt sich in ihrer Dissertation „Strategisches Management in Regionen“ mit den Unterschieden von Regionen und Unternehmen und hebt dabei folgende Besonderheiten von Regionen hervor, die für regionale Managementprozesse besonders relevant sind:

An regionalen Entscheidungen sind meist **sehr viele Akteure beteiligt**. Sie sind oft durch unterschiedliche Interessen und damit verschiedene Zielsetzungen gekennzeichnet. Zugleich haben viele von ihnen eine große Einflussnahme und können Entscheidungen sanktionieren. Entscheider müssen diese Interessen und Einflussnahmen bei ihrer Entscheidungsfindung immer mitberücksichtigen und die Folgen verschiedener Entscheidungen und Maßnahmen im Hinblick auf alle Stakeholder abwägen.

Aufgrund der Vielzahl von Stakeholdern **brauchen Entscheidungsprozesse in Regionen meist sehr lange**. Oft werden Lösungen angestrebt, die möglichst viele Interessen befriedigen sollen. Die ursprünglichen Ziele werden dabei nicht selten aus den Augen verloren.

Die **Zielsysteme in Regionen sind anders als in Unternehmen meist sehr vage formuliert und deshalb nicht leicht messbar**. Anreizsysteme helfen dabei, unterschiedliche Stakeholder auf eine Zielrichtung auszurichten. Aufgrund der Vielzahl von Akteuren und Interessen ist dieses Anreizsystem sehr komplex. Dennoch können **Anreizsysteme zur Selbstverpflichtung** der Akteure beitragen.

Die oben genannten Unterschiede zwischen Unternehmen und Regionen (Anzahl und Interessen der Stakeholder, Art des Zielsystems, Komplexität des Anreizsystems)

¹²⁶ Vgl. Peitsch (2005), S. 45-46.

machen Managementprozesse in Regionen zu sehr komplexen Angelegenheiten. Die Übertragbarkeit von Managementprozessen aus der Wirtschaft, insbesondere jene mit stark hierarchischem Charakter, können in Regionen nicht eins zu eins umgesetzt werden. Im Folgenden wird das Steuerungsmodell des Regional Governance vorgestellt, das versucht, Antworten auf diese Ausgangssituation zu finden.

6.2 *Regional Governance*

In Regionen müssen sehr viele Herausforderungen bewältigt werden, die von einem Akteur allein nicht lösbar sind. Regionale Abstimmung und Zusammenarbeit sind notwendig. Diese verlangen nach anderen Steuerungsformen als sie in Unternehmen üblich sind. Das von Benz und Fürst (2003) eingeführte Modell des „Regional Governance“ bezeichnet eine komplexe Steuerungsstruktur in Regionen. Der Begriff „Governance“ meint dabei eine netzwerkartige Struktur, in der öffentliche und private Akteure zusammenwirken. Das Modell berücksichtigt alle relevanten öffentlichen Organisationen und privaten Akteure in einer Region. Es ist vor allem durch folgende Aspekte charakterisiert:¹²⁷

- **Interdependenzmanagement als Steuerungsziel:** Regional Governance meint die strategische Koordination von zusammenhängenden Prozessen und hilft dabei, die verschiedenen Pläne und Maßnahmen von unterschiedlichen Akteuren und Organisationen aufeinander abzustimmen. Gemeinsame Projekte und gemeinsame Entwicklungskonzepte helfen, diese Koordination zu verwirklichen.
- **Interorganisatorischer Charakter von Regionalpolitik:** Regionale Aufgaben werden nicht nur durch öffentliche Einrichtungen erfüllt. Vielmehr stellen Regionen einen Handlungsraum dar, in dem öffentliche und private Organisationen auf unterschiedlichen Ebenen zusammenwirken.
- **Kombination von Steuerungsmodi:** Regionale Entscheidungen kommen meist durch Verhandlungen zustande. Autoritäre Ansätze, also Top-down-Entscheidungen, würden auf große Widerstände in Regionen stoßen. Verschiedene Teilregionen oder Unternehmen vertreten oft konkurrierende Interessen. Finanzielle Anreize in Form von Förderungen sollen diese Konkurrenzsituationen entschärfen. Sie helfen auch, innovative Projekte zu

¹²⁷ Vgl. Benz / Fürst (2003), S. 12ff.

initiieren. Enden Verhandlungs- und Anreizmechanismen letztendlich in einem Konflikt, kommen Entscheidungen durch die Mehrheit gewählter Vertreter oder monokratische Entscheidungen von Behörden zustande. Verbindliche Pläne werden durch kooperative Mechanismen nicht ersetzt. Sie werden ergänzend zu Verhandlungen eingesetzt, um eine effektive Regionalpolitik zu ermöglichen. So ist „Regional Governance“ immer durch eine Mischung aus Hierarchie, Anreizen und Kooperation charakterisiert.

- **Informelle und formelle Strukturen:** Arbeiten verschiedene Akteure in einer Region dauerhaft zusammen, entstehen Netzwerke, die durch institutionelle Strukturen gefestigt werden können. Regionen können sich dabei stark vom Grad der Verfestigung unterscheiden.

Benz / Fürst (2003) definieren fünf Erfolgsfaktoren bzw. kritische Größen für eine kollektive regionale Selbststeuerung:¹²⁸

- **Situative Rahmenbedingungen:** Kooperation ist dann möglich, wenn die zu lösende Aufgabe als regionale Aufgabe gesehen wird. Bei Themen, die kommunale Haushalte entlasten, ist diese Einsicht meist nahe liegender als bei Themen, bei denen die einzelnen Akteure lieber Einzelstrategien durchsetzen. Diese Einzelstrategien werden meist als erfolgreicher eingeschätzt als die kollektiven Strategien.
- **Akteure:** Dieser Faktor beleuchtet die vorherrschenden Interessen und Handlungsmuster der beteiligten Akteure. Unterschieden wird zwischen Individuen und kollektiven Verbänden bzw. zwischen Spezialisten und Generalisten. Kollektive Verbände haben dabei meist mehr Aufwand bei der Konsensbildung und mehr Schwierigkeiten, strategisch zu handeln. Generalisten wie beispielsweise Politiker sind meist erst dann zu Kooperation zu bewegen, wenn Einzelstrategien nicht möglich oder wenig erfolgreich sind. Ob Kooperationen angestrebt werden, hängt weiter auch von den Interessenslagen der „Spieler“ ab und von den individuellen Erfahrungen, die Akteure bisher mit Kooperation gemacht haben.
- **Akteurskonstellationen:** Dieser Faktor beleuchtet die Verfahrensregeln, Entscheidungsprinzipien und Organisationsstrukturen der Kooperation. Gemessen

¹²⁸ Vgl. ebd., S. 35ff.

werden kann sie durch die Machtverhältnisse, die Anzahl der Beteiligten und deren Einstellung zu kooperativem Vorgehen.

- **Institutionelle Rahmenbedingungen:** Soll regionale Kooperation funktionieren, ist ein Mindestmaß an Institutionalisierung notwendig. Laut Benz / Fürst (2003) gehören dazu ein organisatorischer Kern, der die Administration und das Controlling übernimmt, die Trennung von politischen Akteuren (verteilungsorientiert) und Experten (problemlösungsorientiert), eine Moderatoren- bzw. Führungsfunktion sowie die Wahl einer geeigneten Rechtsform.
- **Prozessmanagement:** Dieser Faktor gewinnt mit abnehmender Institutionalisierung der Kooperation an Wichtigkeit. Ein Prozessmanagement hilft bei der Überwindung von Störquellen. Diese können etwa Verteilungskonflikte, regelwidriges Verhalten oder die Überlastung der Akteure sein. Ein Prozessmanagement hilft dabei, den Kooperationsprozess zu gestalten und für eine sachgerechte Akteurszusammensetzung zu sorgen. Dies bedeutet etwa, dass nur Akteure zusammengebracht werden, die für das jeweilige Thema relevant sind, dass die Akteursgruppen handlungsfähig sein müssen und dass Regeln so formuliert werden, dass diese zu einem reibungslosen Interaktionsprozess beitragen. Das Prozessmanagement übernimmt im Laufe des Kooperationsprozesses insbesondere folgende Aufgaben: Es motiviert die Akteure, es greift bei Konflikten frühzeitig ein und ent-emotionalisiert die Situation, es fördert die Vernetzung, es sorgt für das Umsetzungsmanagement, zum Beispiel in Person eines Regionalmanagers.

7 Implikationen

Die vorangegangenen Kapitel haben die Bedeutung von nicht-einheimischen Arbeitskräften für Unternehmen und Regionen gleichermaßen verdeutlicht. Fehlt im Employer Branding bislang die genauere Beschäftigung mit außerbetrieblichen Faktoren, die für Arbeitskräfte im Falle eines Umzugs relevant sind, so fehlt in der Literatur und Praxis zu Regionenmarketing die detaillierte Auseinandersetzung mit der Zielgruppe Arbeitnehmer. Im Sinne einer umfassenden Ansprache von zuziehenden Schlüsselarbeitskräften, liegt es also nahe, auch Regionen in den Aufbau von Arbeitgebermarken zu integrieren bzw. diese als Arbeitgebermarken zu positionieren.

Als Arbeitgebermarken profilieren sich Standorte als attraktiver Lebens- und Arbeitsraum und heben sich so von anderen Standorten ab. Damit fördern sie den Zuzug von Schlüsselarbeitskräften und wirken so positiv auf die Bemühung regionaler Unternehmen, dringend benötigtes Fachpersonal zu rekrutieren und zu binden. Der Zuzug von Schlüsselarbeitskräften kann aber nicht nur die Situation der einheimischen Unternehmen verbessern, sondern durch den damit verbundenen Bevölkerungszuwachs beispielsweise auch dem Einzelhandel, Verkehrsbetreibern, der Gastronomie sowie der regionalen Freizeitwirtschaft nutzen:

„Kommunen mit Bevölkerungswachstum haben (...) die Möglichkeit, ihre Infrastruktur aufgrund der sich verstärkenden Nachfrage auszubauen und damit qualitative Vorteile gegenüber schrumpfenden Kommunen zu erzielen (denen bereits der bauliche Erhalt bestehender kommunaler Einrichtungen schwerfällt). (...) Eine dynamische Entwicklung ist die beste Voraussetzung für ein selbstbewusstes Standortmarketing und für eine Erhöhung der Identifikation von Betrieben und Beschäftigten mit der Region.“¹²⁹

Wollen sich Regionen als Marke gegenüber nicht-einheimischen Facharbeitskräften positionieren, gehört mehr dazu als nur Werbung mit unter Umständen leeren Versprechungen. Auch die Produktentwicklung ist fester Bestandteil einer ernsthaft betriebenen Markenführung. Der im Folgenden skizzierte Ablauf eines Markenführungsprozesses für Regionen als Arbeitgebermarke orientiert sich an der in Kapitel 3.8 beschriebenen identitätsorientierten Markenführung nach Meffert / Burmann (2002), der sich besonders für Dienstleistungsmarken (darunter fallen auch Arbeitgebermarken und Regionenmarken) eignet.

¹²⁹ Brandt et al. (o. J.), S. 2.

8 Regionen als Arbeitgebermarken

Der Prozess regionaler Markenführung ist von vielen Entscheidungsträgern und komplexen Entscheidungsfindungsprozessen geprägt. Anders als im unternehmerischen Bereich ist eine Top-down-Verordnung von Maßnahmen in vielen Bereichen nicht möglich. Die Zielgruppen – nicht nur extern, sondern vor allem auch intern – sind in Regionen besonders viele und sehr heterogen. Während in Unternehmen entweder die Personal- oder die Marketingverantwortlichen die Arbeitgebermarke koordinieren, ist in Regionen nicht immer klar, wer in der regionalen Markenführung das „Ruder“ übernimmt. Auch die Definition des „Produktes Region“ lässt viel Interpretationsraum offen. Aufgrund dieser Besonderheiten wird das „herkömmliche“ Markenführungskonzept im Folgenden um wichtige Aspekte erweitert.

Zum einen sollen zu Beginn der Ausführungen über Regionen als Arbeitgebermarken die Fragen nach dem Träger des Markenmanagements und dem Leistungsbündel für zuziehende Facharbeitskräfte geklärt werden. Danach wird anhand der Beispielregion Außerfern eine Stakeholderanalyse mit der Identifikation möglicher positiver sowie negativer Einstellungen gegenüber dem Thema durchgeführt.

Da Regionen nicht hierarchisch geführt werden können, folgen nach der Stakeholderanalyse Ausführungen zum Thema „Commitment schaffen“. Darin sollen Methoden aufgezeigt werden, die innerhalb der Region Motivation für das Thema Arbeitgebermarke schaffen. Sind diese Grundlagen geschaffen, wird auf Basis des Markenführungskonzeptes von Meffert / Burmann (2002) und unter Einbezug der weiteren theoretischen Ansätze in dieser Arbeit ein Modell für den Aufbau und das Management von Region als Arbeitgebermarke skizziert. Zur Verdeutlichung des Modells beziehen sich die Ausführungen dabei jeweils auf die Beispielregion Außerfern.

8.1 Träger des Markenmanagements

Eine regionale Markenführung ist zeitintensiv und ein komplexes Unterfangen. Aufgrund der Vielzahl relevanter Akteure ist eine zentrale Steuerung dieses Prozesses nicht möglich. Trotzdem braucht es eine Koordinationsstelle, bei der alle Markenaktivitäten zusammenlaufen. Doch wer hat diese Aufgabe inne?

Oft sind es Verwaltungsstellen, die die Aufgaben eines Regionenmarketings und Markenmanagements für Regionen übernehmen. Die Ansiedlung eines Regionenmarketings bei Verwaltungen und Behörden hat sich laut Manschwetus

(1995) aber bisher oft als schwierig erwiesen. Im öffentlichen Bereich ist nicht selten zu wenig Flexibilität und Autonomie zu beobachten. Auch das meist fehlende Leistungsprinzip im öffentlichen Sektor wird als erfolgshemmend für ein Regionenmarketing angesehen.¹³⁰

Da in Unternehmen das Prinzip des "Kunden im Mittelpunkt" und der damit verbundene Servicegedanke gegenüber Zielgruppen schon sehr lange verankert sind, liegt eine **Übertragung der Aufgabe an private Unternehmen mit kommunaler Beteiligung** nahe.¹³¹

Markenführung ist ein langer Prozess und braucht Stabilität über lange Zeiträume hinweg. Der Träger des Markenmanagements muss deshalb **politisch unabhängig sein**, damit das Vorhaben der Markenführung nicht von parteipolitischen Zielsetzungen geprägt ist und je nach politischer Situation modifiziert wird.¹³²

Der Träger von regionalen Managementprozessen ist vor allem dafür verantwortlich, Prozesse zu strukturieren und Netzwerke zu knüpfen. Die koordinierende Stelle für den Aufbau einer Arbeitgebermarke in Regionen muss also eine profunde Erfahrung im **Projektmanagement** aufweisen und **integrativ** wirken. Eine gute Kenntnis regionaler Stakeholder und ihrer Verflechtung kann beim Aufbau eines Netzwerks rund ums Thema Arbeitgebermarke von großem Vorteil sein.

Zu den Aufgaben der Koordinationsstelle zählen etwa:¹³³

- Themenbewusstsein schaffen
- Bei Konflikten moderieren
- Institutionelle Rahmenbedingungen schaffen
- Eine Fragmentierung der Marke verhindern
- Synergien erkennen & Akteure vernetzen
- Doppelgleisigkeiten aufzeigen
- Entscheidungsprozesse bzgl. der Markeninhalte und Markenführung unterstützen
- Die Umsetzung der Markenführung koordinieren

¹³⁰ Vgl. Manschwetus (1995), S. 72 ff.

¹³¹ Vgl. ebd., S. 76 ff.

¹³² Vgl. Dinnie (2008), S. 189.

¹³³ Vgl. ebd., S. 189; Vgl. Benz / Fürst (2003), S. 35ff.

Aber auch die Vorbereitung des Prozesses, z.B. in Form von Zielgruppenanalysen, sowie die Zusammenführung der regionalen Leistungen in der externen Kommunikation gehören zu der Aufgabe der Koordinationsstelle. Sie ist also das verbindende Glied zwischen der Zielgruppe und den regionalen Leistungsträgern und sorgt dafür, dass Angebot und Nachfrage sich letztlich in einem regionalen Leistungsprozess, der an die Zielgruppe kommuniziert wird, wiederfinden.

Die Komplexität der Aufgabe und der administrative Aufwand einer Markenführung von Regionen macht es notwendig, möglichst schlanke Strukturen aufzubauen und sich auf jene Bereiche zu konzentrieren, die im Rahmen der Aufgabe auch steuerbar sind. In der Praxis heißt das, dass neben einer allgemeinen und breiten Bewusstseinsbildung zum Thema Fachkräftemangel in Regionen die konkreten Produktbündel für die Zielgruppe in verschiedenen Arbeitsgruppen ausgearbeitet werden. Deren Mitglieder sollten möglichst nur jene Personen sein, die auch Entscheidungskompetenz in den fokussierten Bereichen haben. Diese „Verschlankung der Organisationsstruktur“, bei der operativen Markenführung stellt sicher, dass eine Entscheidungsfindung in einem zeitlich akzeptablem Rahmen herbeigeführt und konkrete Maßnahmen umgesetzt werden können.

In der Region Außerfern bietet sich als unabhängige Koordinationsplattform zum Aufbau einer Arbeitgebermarke zum Beispiel der Verein Regionalentwicklung Außerfern an. Der Verein nimmt sich des Themas demographischer Wandel und Fachkräftemangel bereits in verschiedenen Bereichen an (z.B. Veranstaltung zur Bewusstseinsbildung, gebündelte Informationen zur Region auf der Online-Plattform www.allessausserfern.at). Die Vereinsmitglieder sind gleichzeitig wichtige Leistungsträger und Multiplikatoren für das Vorhaben. Sie kommen sowohl aus dem öffentlichen Bereich (Gemeinden, Tourismusverbände), als auch aus der regionalen Wirtschaft (Unternehmen als Vereinsmitglieder). Der Verein hat bereits zahlreiche sektorenübergreifende Projekte koordiniert. Neben einer guten Vernetzung innerhalb der Region profitiert der Verein auch von zahlreichen Kontakten zu Abteilungen des Landes Tirol sowie zu wichtigen Förderstellen.

Die Grundlage für das gemeinsame Gestalten sind gemeinsame Ziele und eine geteilte Begeisterung innerhalb der Region. Sie zu schaffen, ist eine herausfordernde aber essentielle Aufgabe der Träger des Markenmanagements. Dieses Thema wird später noch näher beleuchtet. Zunächst sollen aber mit Hilfe einer Stakeholderanalyse die wichtigsten regionalen und überregionalen Partner für das Projekt definiert werden.

8.2 Stakeholderanalyse

Neben dem Projektmanagement für den Aufbau einer Arbeitgebermarke gibt es weitere Akteure, die über den Erfolg des Projektes entscheiden. Es sind öffentliche wie privatwirtschaftliche Leistungsträger. Sie alle sind Teil der Marke und bilden gemeinsam eine „virtuelle Marketingorganisation“¹³⁴ für den Aufbau einer Arbeitgebermarke der Region. Ein enges Zusammenspiel von Unternehmen und der Region ist eine wichtige Grundlage des Markenprozesses.¹³⁵

Der Erfolg von regionalen Projekten hängt stark davon ab, wie sehr die Erwartungen der relevanten Akteure erfüllt werden. Je nach Interesse an den Vorhaben bzw. den Einflussmöglichkeiten der Akteure sind sie für den Markenaufbau mehr oder weniger wichtig. Hat ein Akteur zum einen Interesse am betreffenden Projekt / Thema und zum anderen Einflusspotential, gehört er zur Stakeholdergruppe, die in den Prozess einbezogen werden muss.

Die folgende Beschreibung der Stakeholder für die Region Außerfern beim Aufbau einer Arbeitgebermarke basiert auf einem Grundraster von Peitsch (2005) und wurde auf die regionale Gegebenheiten bzw. auf die Inhalte des Projekts „Region als Arbeitgebermarke“ hin adaptiert.¹³⁶ Sie enthält eine beispielhafte Aufstellung jener Gruppen, die in der Region Außerfern als Stakeholder beim Aufbau einer Region als Arbeitgebermarke in Frage kommen.

¹³⁴ Vgl. Balderjahn (2004), S. 7.

¹³⁵ Vgl. Fürst (2005); S. 104.

¹³⁶ Peitsch (2005), S. 178.

| Regionale Politiker und Bürgermeister | |
|---|--|
| Interessen | Bedeutung / Einflussmöglichkeiten |
| <p>Zuzug ist für viele Gemeinden und ihre Bürgermeister eine Chance, um die heimischen Betriebe mit dringend benötigten Arbeitskräften zu versorgen und gleichzeitig Gemeindeeinrichtungen erhalten zu können. Doch diese Vorteile werden oft nicht erkannt. Das Problembewusstsein den demografischen Wandel und seine Folgen betreffend ist bei vielen Bürgermeistern und Politikern noch nicht vorhanden. Sie haben als von den Bürgern gewählte Entscheidungsträger in der Gemeinde den Spagat zwischen den Einheimischen und der Zuwendung zu neuen Bevölkerungsgruppen zu bestehen. Das Thema Zuzug ist in Zeiten, in denen mit Ausländerthemen Wahlkampf geführt wird, ein sehr kritisches.</p> <p>Der Aufbau einer regionalen Marke statt einzelner Gemeindemarken braucht zudem die Zusammenarbeit vieler Gemeinden. Auch wenn die Region schon in anderen Projekten gemeindeübergreifend gearbeitet hat, sind in einzelnen Gemeinden Bedenken hinsichtlich der gerechten Verteilung von Finanzen bis hin zur Markenkommunikation zu erwarten.</p> | <p>Bürgermeister und regionale Politiker sind wichtige Partner für den Aufbau einer Region als Arbeitgebermarke. Ohne ihre Mitarbeit kann ein solches Projekt nicht realisiert werden. Bürgermeister sind als „Gemeindechefs“ wichtige Leistungsträger im Leistungsbündel Region und wichtige Kanäle, um auch in der Bevölkerung Stimmung für die Sache zu machen.</p> |
| Arbeitgeber | |
| Interessen | Bedeutung / Einflussmöglichkeiten |
| <p>Im Außerfern gibt es einige Unternehmen, die nicht ausschließlich in regionalen Märkten agieren und in ihrem Bereich als sog. „hidden champions“ gelten. Diese Unternehmen haben</p> | <p>Die aktive Mitarbeit regionaler Unternehmen am Aufbau einer regionalen Arbeitgebermarke ist ein essentieller Erfolgsfaktor für das</p> |

| | |
|--|--|
| <p>ein Interesse daran, gut ausgebildete Arbeitnehmer zu finden. Der regionale Arbeitsmarkt im Außerfern wird der Nachfrage dabei nicht gerecht. Es kann also von einem grundsätzlichen Befürworten von regionalen Initiativen, die Rekrutierung von Arbeitskräften fördern, ausgegangen werden. Gerade kleine und mittlere Unternehmen ohne Budget für eigene Rekrutierungsmaßnahmen können in hohem Maße von einer regionalen Zusammenarbeit profitieren.</p> <p>Gleichzeitig darf aber nicht vorausgesetzt werden, dass Mitarbeiterrekrutierung als regionales Thema akzeptiert wird. Der Aufbau einer regionalen Arbeitgebermarke bedarf einer aktiven Zusammenarbeit zwischen regionalen Akteuren und Unternehmen. Insbesondere dort, wo mehrere Unternehmen, die auf dem Arbeitsmarkt in einem Konkurrenzverhältnis zueinander stehen, könnten Bedenken hinsichtlich der Kooperation auftauchen.</p> | <p>Vorhaben. Unternehmen können den Markenaufbau und die Markenführung als wichtiger Kontaktpunkt für die Zielgruppe aktiv mitgestalten, kommunizieren, oder aber die Zusammenarbeit verweigern und so den Effekt des Projektes drastisch vermindern.</p> <p>Projektbezogen entscheiden sie als wichtige Budgetgeber auch über die finanzielle Machbarkeit des Projektes.</p> |
| Verwaltungsmitarbeiter | |
| Interessen | Bedeutung / Einflussmöglichkeiten |
| <p>Langfristig ist der Aufbau einer regionalen Arbeitgebermarke für Verwaltungsmitarbeiter vorteilhaft. Mehr Arbeitskräfte und ihre Familien in der Region bedeuten langfristig den Erhalt regionaler Strukturen wie Arbeitsplätze in Gemeindeämtern.</p> <p>Für Verwaltungsmitarbeiter könnte der Aufbau einer regionalen Arbeitgebermarke aber auch einen Eingriff in ihr Arbeitsfeld bedeuten. Sie müssten sich auf eine nicht-einheimische Zielgruppe einstellen und punktuell an Beratungsqualität und Serviceorientierung</p> | <p>Verwaltungsmitarbeiter und ihre Servicequalität sind ein wichtiger Bestandteil des Leistungsbündels einer Region. Sie sind wichtige Kontaktpunkte für zuziehende Arbeitskräfte. Eine optimale Beratung, Serviceorientierung und Präsentation der Region in der Verwaltung trägt bei der Zielgruppe vom ersten Informieren bis hin zum Einleben in die Region zu einem positiven Regionsimage bei.</p> |

| | |
|---|---|
| arbeiten. Dies bedeutet schon lange bevor die Vorteile des Projekts konkret werden Veränderung und könnte deshalb auf Widerstand stoßen. | Verwaltungsmitarbeiter beeinflussen den Markenaufbau der Region also durch ihre Leistungsbereitschaft. |
| Landespolitik | |
| Interessen | Bedeutung / Einflussmöglichkeiten |
| Das Thema Zuzug von nicht-einheimischen Arbeitskräften wird derzeit auf Landesebene noch nicht beachtet. Politiker werden von ihren Wählern primär danach bewertet, welche Vorteile sie für die Einheimischen bringen. Das Thema Zuwanderung entspricht dabei nicht dem politischen Mainstream. Das Interesse am Projekt ist bislang als gering einzustufen. | Die Landesebene kann regionale Initiativen zur Förderung von Zuzug nicht verbieten. Sie ist aber entscheidend für die Finanzierung des Regionalmanagements und kann über Fördergelder das Projekt betreffend entscheiden. |
| Bürger als Wähler, Steuerzahler und Leistungsempfänger | |
| Interessen | Bedeutung / Einflussmöglichkeiten |
| Bürger könnten sich durch verstärkte Bemühungen um den Zuzug gut ausgebildeter Arbeitskräfte benachteiligt fühlen, denn die neu Zugezogenen bekommen unter Umständen besser bezahlte Jobs als die Einheimischen. Gleichzeitig profitieren Bürger vom Zuzug gut qualifizierter Fachkräfte, indem er die heimische Wirtschaft stärkt und zum Erhalt vieler Infrastruktureinrichtungen beiträgt. | Bürger können als Wähler zum einen die politischen Entscheidungsträger beeinflussen, und sie sind selbst essentielle Akteure im Aufbau einer Region als Arbeitgebermarke. Ein zuzugsfreundliches Klima ist oft entscheidend für das Wohlfühlen in einer neuen Umgebung. |
| Kinderbetreuungseinrichtungen | |
| Interessen | Bedeutung / Einflussmöglichkeiten |
| Sinkende Kinderzahlen im Bezirk Reutte bedeuten für viele Schulen und Kinderbetreuungseinrichtungen eine Existenzbedrohung. Diese Einrichtungen profitieren also vom Zuzug von nicht- | Kinderbetreuungseinrichtungen und Schulen sind wichtige Leistungsträger beim Aufbau einer regionalen Arbeitgebermarke, denn solche Einrichtungen sind oft die |

| | |
|--|---|
| <p>einheimischen Schlüsselarbeitskräften und ihren Familien. Gleichzeitig steigt aber der Druck an zeitgemäßen Kinderbetreuungsmöglichkeiten für berufstätige Eltern. Die Bedürfnisse von berufstätigen Eltern werden gerade von öffentlichen Einrichtungen nicht immer nicht abgedeckt.</p> | <p>Voraussetzung, dass Familien ihren Wohnort verlagern.</p> <p>Ihr Sanktionspotential das Projekt betreffend ist aber eher gering und kann sich in mangelnder Leistungs- oder Kooperationsbereitschaft äußern.</p> |
| Tourismusverbände | |
| <p>Interessen</p> | <p>Bedeutung / Einflussmöglichkeiten</p> |
| <p>Die Tourismusverbände der Region profitieren indirekt vom Aufbau der Region als Arbeitgebermarke. Der Zuzug von meist finanzkräftigen, nicht-einheimischen Schlüsselarbeitskräften belebt heimische Betriebe (darunter v.a. auch Freizeiteinrichtungen) und trägt so auch zur Aufrechterhaltung von touristischen Einrichtungen bei.</p> | <p>Tourismusverbände können das Projekt unterstützen, indem sie die Region über ihren Freizeitwert transportiert und damit nicht nur Touristen sondern auch zukünftige Arbeitskräfte in der Region erreichen kann.</p> <p>Das Sanktionspotential ist als eher gering einzuschätzen.</p> |
| Freizeit- und Kultureinrichtungen | |
| <p>Interessen</p> | <p>Bedeutung / Einflussmöglichkeiten</p> |
| <p>Da die Bevölkerung rückläufig ist, sollte das Interesse an Zuzug seitens der regionalen Freizeit- und Kultureinrichtungen groß sein. Neu zugezogene Facharbeitskräfte sind in neuer Umgebung oft besonders an regionalen Einrichtungen zur Gestaltung ihrer Freizeit interessiert. Sie sind somit wichtige Kunden oder Mitglieder für bestehende Freizeit- und Kultureinrichtungen.</p> | <p>Freizeit- und Kultureinrichtungen sind sehr wichtige regionale Leistungsträger und tragen entscheidend zur Lebensqualität der Bevölkerung bei. Ihre Qualität und Kundenorientierung kann positiv zum Aufbau der Region als Arbeitgebermarke beitragen. Sie können das Projekt aber nicht essentiell gefährden. Im Falle des Außerfern bietet sich an, auch Freizeiteinrichtungen jenseits der Regionsgrenze mit einzubeziehen.</p> |

| Förderstellen | |
|---|--|
| Interessen | Bedeutung / Einflussmöglichkeiten |
| <p>Förderstellen haben Interesse daran, dass Fördergelder ihrer Förderprogramme gemäß den vorhandenen Richtlinien eingesetzt werden. Die Auslegung dieser Programme lässt Interpretationsspielraum zu. Förderstellen müssen daher davon überzeugt werden, dass der z.B. der Wirkungsbereich Regionenmarketing nicht immer nur Betriebsansiedelung oder Touristenzuwachs zum Ziel hat, sondern auch den Zuzug von Facharbeitskräften in eine Region meinen kann.</p> | <p>Förderstellen können über die Vergabe von Fördergeldern entscheiden und so die Finanzierungen der Vorhaben entscheidend beeinflussen. Ziel muss es aber sein, dass durch die Sinnhaftigkeit des Projektes ein solches auch ohne Fördergelder realisierbar ist.</p> |
| Medien | |
| Interessen | Einflussmöglichkeiten |
| <p>Medien brauchen Inhalte, die ihre Zielgruppe interessieren. Sie müssen von Anfang an von der Brisanz des Themas demographischer Wandel und Fachkräftemangel und von den Vorteilen regionalen Engagements für mehr Zuzug überzeugt sein. Das Projekt „Region als Arbeitgebermarke“ wäre ein sehr innovatives und hat hohe Chancen regional und überregional auf Medieninteresse zu stoßen.</p> <p>Ein Risiko stellt aber der Sensationsjournalismus dar, der Ängste rund ums Thema Zuzug schüren könnte und dieses Thema zum Anlass nimmt, um Ressentiments in der Bevölkerung zu wecken.</p> | <p>Medien spielen für den Aufbau einer Arbeitgebermarke für Regionen eine sehr wichtige Rolle.</p> <p>Intern tragen sie stark zur Meinungsbildung bei, und extern helfen sie bei der Ansprache der Zielgruppe nicht-einheimische Arbeitnehmer.</p> <p>Je nach Medienecho können regionale Stakeholder in ihrem weiteren Agieren für oder gegen das Projekt beeinflusst werden.</p> |

| Zuziehende Facharbeitskräfte | |
|--|--|
| Interessen | Einflussmöglichkeiten |
| Nicht-einheimische Facharbeitskräfte profitieren vom Projekt, indem Maßnahmen an ihren Bedürfnissen ausgerichtet werden und ihnen die Orientierung und Informationssuche rund um das Thema „Leben und Arbeiten im Außerfern“ enorm erleichtert wird. | Als wichtigste Zielgruppe spielen zuziehende Facharbeitskräfte letztlich auch die wichtigste Rolle für den Aufbau einer Region als Arbeitgebermarke. Sie können das Projekt zwar nicht abwenden, sie sind aber letztlich der Gradmesser für den Erfolg oder Misserfolg aller Bemühungen. |

Nachdem eine genaue Stakeholderanalyse erfolgt ist, müssen Strategien im Umgang mit diesen Gruppen formuliert werden. Das Projektmanagement muss für jede der identifizierten Stakeholdergruppen Anreize zur Kooperation schaffen. Besonders jene Gruppen, die in hohem Maße über die Umsetzung des Projektes entscheiden können, müssen für das Vorhaben gewonnen werden. Wie diese Beteiligung geschaffen werden könnte, steht im Zentrum des nächsten Kapitels.

8.3 Beteiligung schaffen

Bevor mit der eigentlichen Markenführung begonnen werden kann, muss der interne Prozess der Markenausrichtung gestartet werden. Alle Entscheidungsträger werden in dieser Phase mit eingebunden. Im Falle von Regionen sind die Markenträger zahlreich, und es gibt sehr viele relevante Akteure. Widersprüchliche Zielsetzungen und unterschiedliche Anspruchsgruppen sind die Folge. Wie die Stakeholderanalyse gezeigt hat, sind die Meinungsbildner in Regionen keineswegs nur im öffentlichen Sektor zu suchen. Soll die Region Außerfern als Arbeitgebermarke positioniert werden, spielen neben den großen Unternehmen vor allem auch kleinere und mittlere Betriebe ohne eigenes Personal für regionale Entwicklung oder Employer Branding eine wichtige Rolle. Gerade für diese Unternehmen kann eine gebündelte Ansprache von nicht-einheimischen Facharbeitskräften über regionale Plattformen eine große Chance darstellen, um die Zielgruppe verstärkt anzuziehen.

Eine Marke hängt sehr stark vom Commitment, also vom Engagement ihrer Träger, ab. Der Prozess einer breiten Meinungsbildung gerade in der Anfangsphase des Projekts ist deshalb für jede regionale Marke essentiell. Definieren nur einige wenige Akteure die Ausrichtung der Marke, besteht die Gefahr, dass die Regionenmarke als bloße Werbeaktion und nicht als authentisches Bild des regionalen Leistungsbündels betrachtet wird und letztlich auch bei der Zielgruppe Arbeitnehmer als bloßes Lippenbekenntnis ankommt.

Nur wenn intern die Marke und ihr Nutzen ankommen, kann sie später das erfüllen, was sie verspricht. Ohne diesen internen Kommunikationsprozess wird der Marke der Beigeschmack von mangelnder Ehrlichkeit und „brand wash“ anhaften.¹³⁷

Will man die Region Außerfern als Arbeitgebermarke positionieren, muss zuerst innerhalb der Region kommuniziert werden, welchen Vorteil die Gewinnung von zuziehenden Schlüsselarbeitkräften für die Region bringt. Welchen Nutzen hat jede einzelne Stakeholdergruppe, und warum lohnt es sich, hinter der Marke zu stehen?

Im Zuge dieses Aufklärungsprozesses gilt es auch, tief sitzende Ängste und Vorurteile gegenüber Zuzug zu begegnen. Diese können von Ängsten gegenüber dem Fremden im Allgemeinen bis hin zur Angst vor dem eigenen Jobverlust reichen. Für die einheimische Bevölkerung liegt es vielleicht nicht auf der Hand, warum Arbeitskräfte von außen gute Jobs und gutes Geld bekommen, wenn es in der Region doch immerhin einige Arbeitsuchende gibt. Neben rationalen Erklärungen über die Vorteile von zuziehenden Facharbeitkräften spielen aber auch die emotionale Ansprache und der aktive Einbezug, also der Aufruf zum Beitragen und Mitgestalten der regionalen Akteure, eine wichtige Rolle. Verdeutlicht man die Wichtigkeit und Relevanz jedes einzelnen Akteurs, fördert dies die Zughörigkeit zur Sache.¹³⁸

Emotionalisierend können vor allem Bilder wirken, zum Beispiel in Form von Filmen, die das Thema „Region als Arbeitgebermarke“ thematisiert und Lust zum Aufbruch macht. Oft ist es aber gerade die persönliche Ansprache, die die meiste Wirkung bei den Entscheidungsträgern zeigt. Überzeugte und überzeugende Persönlichkeiten in der Region geben im direkten Kontakt ihre Begeisterung für die Sache weiter:

¹³⁷ Vgl. Barrow / Mosley (2007), S. 131.

¹³⁸ Vgl. ebd., S. 134.

„There is nothing more engaging than the personal contact with someone who is already highly engaged, particularly if that person has the power to shape the course of the organisation.“¹³⁹

Der aktive Einbezug regionaler Akteure in die Formulierung einer Markenidentität ist der effektivste Weg, um Engagement hervorzurufen.¹⁴⁰ Haben sich Akteure im Markenausrichtungsprozess aktiv eingebracht, ist die Chance hoch, dass sie sich auch im Markenaufbau und in der Markenführung aktiv einbringen, die Marke sozusagen leben. Damit das „Leben der Marke“ funktioniert, sollte im Markenausrichtungsprozess darauf geachtet werden, dass die formulierten Werte für die Region als Arbeitgebermarke nicht als leere Worthülsen stehen bleiben. Es ist wichtig sich schon im Markenausrichtungsprozess zu fragen, was zum Beispiel „Die Region heißt zugezogene Schlüsselarbeitskräfte willkommen“ in der Praxis genau heißt. Was heißt das zum Beispiel für die Mitarbeiter des Gemeindeamtes, was für ansässige Vereine, was für Personalverantwortliche in Unternehmen?

Wie genau die Konkretisierung einer Marke von der Erfassung der Markenidentität bis zur Markenkommunikation an die Zielgruppe ablaufen kann, ist Inhalt der Kapitel 8.4.4 bis 8.4.10.

In der Region Außerfern lassen sich bereits erste Schritte zur Bewusstseinsbildung für den Aufbau einer Arbeitgebermarke für die Region erkennen. Die Veranstaltung „Sterben wir aus? – Zukunftsforum Außerfern“ thematisierte im November 2008 den demografischen Wandel und ihre Folgen für die Wirtschaft und das Alltagsleben im Bezirk. Regionalen Entscheidungsträgern aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft sowie zahlreichen Bürgern wurde die Notwendigkeit von aktiven Maßnahmen für mehr Kinder, weniger Abwanderung, mehr Toleranz und verstärkten Zuzug von Schlüsselarbeitskräften vermittelt. Die Botschaften wurden weniger theoretisch als vielmehr emotionalisierend kommuniziert. Ein regionaler Liedermacher thematisierte die Situation im Außerfern mit heiteren und kritischen Liedern. Eine auffällige Bildsprache sorgte schon im Vorfeld für Aufmerksamkeit:

¹³⁹ Ebd. (2007), S. 135.

¹⁴⁰ Vgl. ebd., S. 138.



Abbildung 13: Interne Bewusstseinsbildung im Bezirk Reutte¹⁴¹

8.4 Markenführung

Im vorangegangenen Kapitel wurde die Vorbereitung eines regionalen Markenführungsprozesses erläutert. Sind erst viele regionale Akteure von der Problemlage Fachkräftemangel und demographischer Wandel überzeugt, kann der eigentliche Prozess zum Aufbau einer regionalen Arbeitgebermarke starten.

8.4.1 Definition der Zielgruppe

Bevor konkrete Maßnahmen der regionalen Markenführung geplant werden, muss sich die Region die Frage stellen, wen genau sie mit ihrer Arbeitgebermarke ansprechen will. Wie in anderen Märkten empfiehlt sich auch im regionalen Marketing eine Konzentration auf eine vorab genau definierte Zielgruppe. Das minimiert Streuverluste und garantiert, dass Ressourcen zielgerichtet eingesetzt werden können.

Würde sich die Region Außerfern mit ihrer Arbeitgebermarke pauschal an alle Arbeitgeber – unabhängig von Qualifikation, Wohnort, Interessen – richten, würde sich letztlich wahrscheinlich niemand angesprochen fühlen. Es allen recht machen zu wollen, hemmt eine scharfe Profilbildung. Es gilt also, eine genau definierte Zielgruppe zu wählen, auf deren Bedürfnisse dann so maßgeschneidert wie möglich eingegangen wird. Doch aus welchen Gruppen gilt es überhaupt zu wählen?

¹⁴¹ Quelle: Internet 9

Will die Region am Aufbau einer Arbeitgebermarke arbeiten, kommen nicht automatisch nur zuziehende Facharbeitskräfte als Zielgruppe in Frage. Auch die einheimische Bevölkerung kann als eigene Zielgruppe in Frage kommen.

Im Sinne der Prävention von Fachkräftemangel können beispielsweise gezielt **einheimische Facharbeitskräfte** angesprochen werden. Ziel einer Markenführung im Hinblick auf diese Zielgruppe ist es, deren Abwandern in andere Regionen zu verhindern. Die Region könnte sich zum Beispiel auf Außerferner Studenten konzentrieren, die nach dem Studium der Region den Rücken kehren.

Auch einheimische Facharbeitskräfte, die bereits in eine andere Region abgewandert sind, können als Zielgruppe für eine Region als Arbeitgebermarke in Frage kommen. Ziel könnte es sein, diese **abgewanderten Facharbeitskräfte** wieder für die Region zu interessieren und Anreize zur Rückkehr zu schaffen. Diese Arbeitskräfte sind besonders interessant, da sie zum einen Erfahrungen und den „Spirit“ von außen als Impulse in die Region tragen, zum anderen wesentlich leichter in die Region (re)integriert werden können, als Arbeitskräfte aus völlig anderen Regionen.

Die Zielgruppe **zuziehende Facharbeitskräfte** kommen meist erst dann ins Spiel, wenn es in einer Region bereits zu wenig gut ausgebildete Arbeitskräfte gibt. Diese Gruppe hat naturgemäß andere Informations- und Leistungsbedürfnisse als einheimische Facharbeitskräfte. Einige Schlüsselkompetenzen zum Beispiel im Bereich der Werkstoff- oder Finanzwissenschaften werden in der Beispielregion Außerfern von einheimischen oder abgewanderten Arbeitskräften nicht abgedeckt. Der Fokus dieser Arbeit liegt deshalb auf der Gruppe der zuziehenden Facharbeitskräfte.

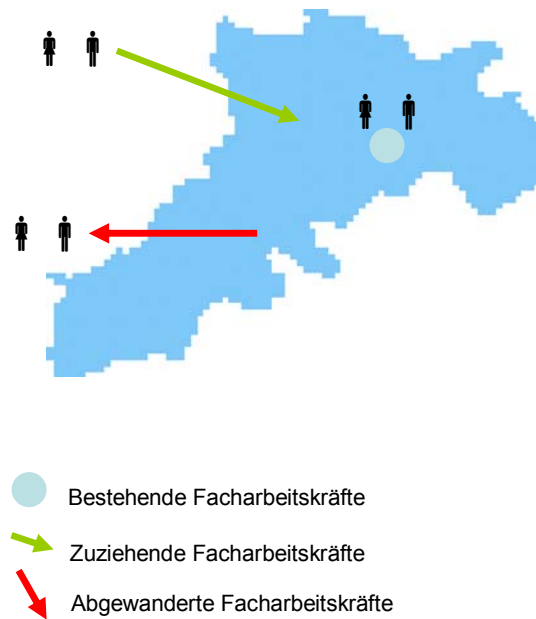


Abbildung 14: Zielgruppe Facharbeitskräfte¹⁴²

Im Sinne einer effektiven Zielgruppenansprache empfiehlt es sich, die definierten Zielgruppen genauer zu beleuchten. Zielgruppen allein nach demografischen Daten wie nach Alter, Herkunft, Ausbildung oder Einkommen zu segmentieren, ist für heutiges Marketing in den seltensten Fällen zielführend. Denn Werkstoffwissenschaftler ist nicht gleich Werkstoffwissenschaftler und Hesse ist nicht gleich Hesse.

Es empfiehlt sich, bei der Zielgruppenauswahl und -ansprache eine Segmentierung nach Bedürfnissen, Einstellungen und Gewohnheiten vorzunehmen – eine Segmentierung nach Lifestylegruppen. Ein Lifestyle beantwortet die Frage nach den Aktivitäten, Interessen und Meinungen einer bestimmten Gruppe.¹⁴³ Betrachtet werden dabei etwa Beruf, Einkaufsgewohnheiten, Urlaubsvorlieben, Modestil, Medienkonsum, Ernährung, politische und soziale Einstellungen oder kulturelle Zugehörigkeit. Die Lifestyleforschung hilft dabei, Märkte sinnvoll zu segmentieren, Produkte oder Dienstleistungen zielgruppengerecht zu kommunizieren und neue Produkte so zu entwickeln, dass diese optimal zur Zielgruppe passen.

¹⁴² Quelle: Eigene Darstellung

¹⁴³ Vgl. Hoyer / McInnis (2007), S. 383.

Viele Lifestylegruppen wurden bereits ausführlich beschrieben und mit klingenden Namen bezeichnet. Diese sind beispielsweise:

„**YUPPIE**: Young Urban Professional (junger berufstätiger Städter)
GUPPIE: Gay Urban Professional (schwuler berufstätiger Städter)
BUPPIE: Black Urban Professional (schwarzer berufstätiger Städter)
DINK: Double Income No Kids (doppeltes Einkommen, keine Kinder)
SKIPPIE: School Kids with Income and Purchase Power (Schüler mit Einkommen und Kaufkraft)
LOHA: Lifestyle of Health and Sustainability (gesunder und nachhaltiger Lebensstil)
WOOF: Well Off Older Folk (wohlhabende ältere Leute)
BOBO: Bourgeois Bohemien (bürgerlicher Bohemien)
YINDIE: Young Independent (junger Unabhängiger)“¹⁴⁴

Liegen die Interessen und Einstellungen einer gewählten Zielgruppe weit weg vom bestehenden Leistungsangebot der Region, und ist der kulturelle Hintergrund sehr unterschiedlich von dem der Region, so braucht die Region tendenziell sehr viele Ressourcen und große Veränderungen, um diese Zielgruppe positiv anzusprechen und bei der internen Bevölkerung Akzeptanz für diese Zielgruppe zu schaffen.

Betrachtet man die oben genannten Lifestylegruppen, so kann die Region Außerfern wohl am ehesten den sog. LOHAS Nutzen bieten. Diese Gruppe misst der ursprünglichen Natur und Gesundheit einen hohen Stellenwert bei. Die beiden Felder könnten ein Ansatzpunkt für ländliche Regionen wie das Außerfern sein, um in ihrer Kommunikation gezielt an diesen Themen anzudocken und in ihrer Produktentwicklung auf diese Bedürfnisse einzugehen. Aber auch hier gilt es, genau hinzuschauen. Denn Natur allein wird auch Anhänger der LOHAS-Bewegung nicht zufrieden stellen. Zur Natur braucht es auch entsprechende Angebote, um diese zu erfahren, und eine entsprechende Geisteshaltung in der Region. Es braucht eine Wertschätzung gegenüber regionalen Produkten und ein Verständnis der regionalen Akteure für eine naturnahe, nachhaltige Lebensweise.

Beispiel: Einen diskotheckenbegeisterter, nachtaktiven jungen Ingenieur aus Brasilien wird die Region Außerfern wahrscheinlich weniger leicht anziehen können als eine junge naturbegeisterte und gesundheitsbewusste Familie aus Bochum, die vom Stadtleben mit seiner Hektik und den hohen Lebenshaltungskosten genug hat. Fehlt

¹⁴⁴ Internet 10

zur Ansprache der ersten Person die Vielfalt des Nachtlebens, die sprachliche und kulturelle Kompetenz in der Region, so ist die Ausgangsbasis im Beispiel 2 besser und die zu erwartende Erfolgsquote höher. Hier bietet das Außerfern günstigen Wohnraum, die Sicherheit ländlicher Regionen und eine intakte Natur. Als Teil von Tirol profitiert der Bezirk darüber hinaus gerade in Deutschland von einem Imagevorteil. Die Marke Tirol wird als bekannte Urlaubsregion in Deutschland meist positiv assoziiert.

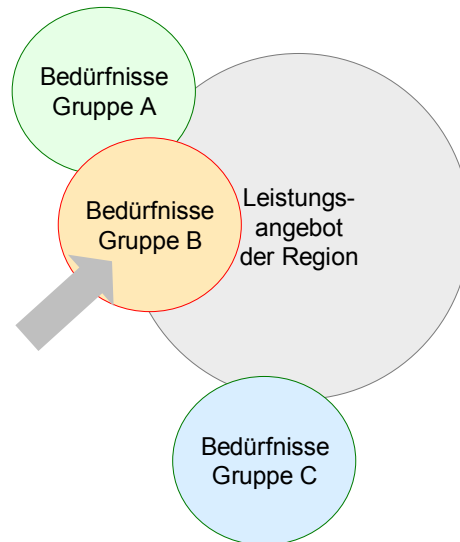


Abbildung 15: Zielgruppenauswahl¹⁴⁵

Bei der Auswahl der Zielgruppe für den Aufbau einer regionalen Arbeitgebermarke empfiehlt es sich, auf vorhandenen Stärken wie Familienfreundlichkeit, Ursprünglichkeit oder Sportlichkeit aufzubauen. Nur wenn die Markenaktivitäten auf regionaler Identität aufbauen, ist eine nach innen akzeptierte und nach außen glaubhafte Kommunikation möglich.

8.4.2 Leistungsbündel Region

Eine Region als Marke umfasst zahlreiche Leistungen, vom Wohnungsangebot bis hin zu einer gepflegten Natur. Wollen Regionen die Qualität ihres Leistungsbündels erheben und ausbauen, ist es zunächst wichtig, es aus Sicht der fokussierten Facharbeitskräfte zu identifizieren. Eine Befragung der Zielgruppe ist eine notwendige Voraussetzung dafür. Dabei sollten die abgefragten Kriterien nicht vorweggenommen

¹⁴⁵ Quelle: Eigene Darstellung

werden. Es empfiehlt sich, in leitfragengestützten Interviews zugezogene Facharbeitskräfte weitgehend unbeeinflusst über ihre Erwartungen, Erfahrungen und die Beurteilung der Region erzählen zu lassen. Auch die Befragung von nicht-einheimischen Facharbeitskräften, die selbst noch keine Erfahrungen mit der Region gemacht haben, kann interessante Ergebnisse zum Image der Region ans Licht bringen. Ein Vergleich beider Befragungen kann zum Beispiel Unterschiede von Image und Wirklichkeit verdeutlichen.

Regionale Leistungen, die im Kapitel Attraktivitätsfaktoren (Kapitel 5.2.2) genannt wurden, können eine Stütze für die Zielgruppenbefragung sein. Auch die im Employer Branding identifizierten Regionskriterien (siehe Kapitel 4.5) können wichtige Ansatzpunkte über regionale Schlüsselleistungen liefern.

Nachdem die wichtigsten regionalen Leistungen in einer Zielgruppenbefragung definiert wurden, ist eine Bewertung dieser Faktoren durch die Zielgruppe wichtig. Neben der wahrgenommenen Qualität sollte aber auch die Wichtigkeit des jeweiligen Kriteriums abgefragt werden. Eine negative Beurteilung der heimischen Gastronomie muss für den Befragten beispielsweise das Bild von der Region nicht zwangsläufig negativ beeinflussen, wenn er ohnehin am liebsten zuhause zu Abend isst.

Besonders bei jenen Faktoren, die von der Zielgruppe als sehr wichtig erachtet werden, die aber gleichzeitig von der Region nur ungenügend zur Verfügung gestellt werden (siehe rotes Kästchen in Abbildung 16), ist eine Qualitätsverbesserung der regionalen Leistung notwendig.

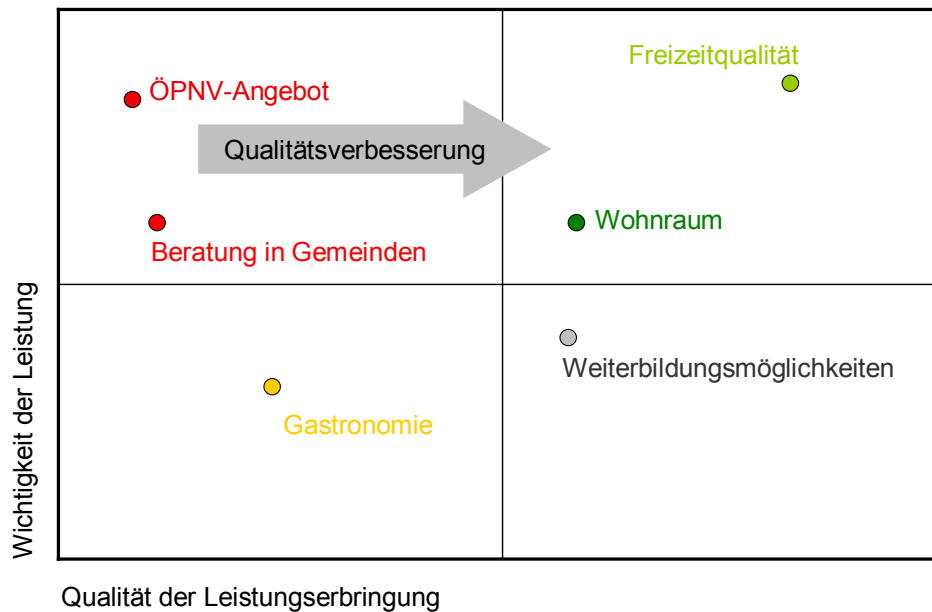


Abbildung 16: Priorisierung der Betätigungsfelder¹⁴⁶

Nicht immer hat das Projektmanagement der regionalen Markenführung einen Einfluss auf die regionalen Leistungsträger. Die Steuerung der Angebotsqualität ist deshalb in vielen Bereichen sehr limitiert und kann bestenfalls angeregt werden.

Oft sind genannte Leistungen wie Kinderbetreuungsplätze oder Weiterbildungsangebote in der Region bereits in sehr zufriedenstellendem Ausmaß vorhanden. Was der Tourismus bereits lange gelernt hat, ist in einem breiteren regionalen Kontext aber meist noch in den Kinderschuhen: Die Zusammenführung einzelner Leistungen zu größeren Angebotsbündeln und ihre zielgruppengerechte Kommunikation. Eine Hauptaufgabe des Projektmanagements ist also die Vernetzung der Leistungserbringer und die gebündelte Kommunikation der Leistungen.

8.4.3 Das Wettbewerbs- und Kooperationsumfeld

Will eine Region ihrer Zielgruppe einzigartige Angebote bieten, muss sie nicht nur ihre bestehenden Leistungen bewerten, sondern sich auch einen Überblick über mögliche Wettbewerber sowie deren Angebote verschaffen. Was alle Regionen bieten ist bestenfalls Standard und keinesfalls einzigartig. Zu beachten ist aber, dass auch eine

¹⁴⁶ Quelle: Eigene Darstellung aufbauend auf Balderjahn (2000), S. 142.

einzigartige Kombination von nicht einzigartigen Leistungen ein Alleinstellungsmerkmal bedeuten kann.

Doch in welchem Konkurrenzfeld befindet sich die Beispielregion Außerfern im Hinblick auf die Zielgruppe Facharbeitskräfte?

Ein Ausgangspunkt zur Beantwortung dieser Frage sind die **Berufsgruppen**, für die die Region Außerfern auswärtige Arbeitskräfte benötigt. Diese sind insbesondere Ingenieure, Finanzberater und ausgebildete Fachkräfte für den Tourismus. Doch auch außerhalb der Privatwirtschaft werden in der Region Arbeitskräfte benötigt. Beispiele hierfür sind Fachärzte oder Lehrer für naturwissenschaftliche Fächer. Alle Regionen, die attraktive Arbeitgeber in diesen Berufsgruppen bieten, sind potentielle Wettbewerber um Arbeitskräfte.

Der **geografische Radius**, in dem sich Wettbewerber befinden, ist in Zeiten der globalisierten Wirtschaft sehr breit zu ziehen. Gerade gut ausgebildete Arbeitskräfte messen ihrem Beruf einen hohen Stellenwert zu. Ein Umzug im Rahmen einer Arbeitsaufnahme ist bei entsprechend attraktiven Angeboten in einem großen geografischen Radius denkbar. Bei vielen Arbeitskräften ist dieser Radius sogar weit über Österreichs oder Deutschlands Grenzen hinaus zu ziehen. Ihre Sprachkompetenzen lassen es beispielsweise zu, eine Ärztstelle in Norwegen oder einen Bankerjob in England anzunehmen. Doch die Sicht der Zielgruppe muss sich immer auch mit dem Machbaren der Region treffen. Da die Region Außerfern mit ihren Sprachkompetenzen (in Gemeinden, Geschäften, Unternehmen) weitgehend deutschsprachig ausgerichtet ist, beschränkt sich ihr aktiv betrachtetes Konkurrenzumfeld auf deutschsprachige Räume. Internationale Anziehungspunkte für High-Potentials wie Silicon Valley gehören deshalb nicht zum betrachteten Wettbewerbsumfeld der Region Außerfern.

Konkurrenzregionen können zum einen andere **ländliche Gebiete** mit einer ähnlichen Ausgangslage wie das Tiroler Außerfern sein, aber vor allem zählen dazu **städtische Gebiete**. Ein Ziel des Aufbaus einer Arbeitgebermarke für die Region Außerfern könnte es beispielsweise sein, junge Familien in städtischen Ballungsgebieten, die frustriert von der Schnelllebigkeit, Umweltbelastung und dem Preisniveau in der Stadt sind, für ein Leben auf dem Land zu gewinnen.

Nicht alle ländlichen Regionen, die ähnliche Ziele wie das Tiroler Außerfern verfolgen, müssen zwangsläufig Konkurrenten sein. Es empfiehlt sich, diese gerade für allgemeine Imagekampagnen als Verbündete mit ins Boot zu holen. Abseits von der Betrachtung einzelner Kleinregionen könnte es zum Beispiel ein gemeinsames Ziel

sein, das Image von ländlichen Regionen als Arbeits- und Lebensraum generell zu heben. Hier macht Kooperation in jedem Fall Sinn.

Aber auch im konkreten Markenaufbau für eine Region kann eine Zusammenarbeit mit anderen Regionen von großem Vorteil für alle sein. So bietet das Tiroler Außerfern für sich betrachtet für zuziehende Schlüsselarbeitskräfte etwa zu wenig Auswahl an attraktiven Arbeitgebern.

Wollen qualifizierte Arbeitskräfte sich an einem Ort mit ihrer Familie niederlassen und womöglich eine Menge Zeit und Geld in ein Haus oder eine Eigentumswohnung und in soziale Kontakte investieren, so ist mit dem Verlass auf einen Arbeitgeber ein hohes Risiko verbunden. Die Option auf einen Arbeitswechsel zu einem anderen adäquaten Arbeitgeber innerhalb des Lebensraums bedeutet Sicherheit. Eine beschränkte Betrachtung der Region Außerfern bietet hier vielen Arbeitnehmern schlichtweg zu wenig Möglichkeiten, sodass sie eine städtische Umgebung mit vielen beruflichen Möglichkeiten bevorzugen. Die Erweiterung des wirtschaftlichen Horizonts in Nachbarregionen macht Sinn. Auch das Kultur- und Freizeitangebot für sich gesehen ist für Kulturinteressierte vielleicht zu wenig.

Betrachtet man den Aktionsradius, den Bewohner des Außerfern tatsächlich tagtäglich in Anspruch nehmen können, so reicht dieser über die Region Außerfern hinaus. Vor allem das Ostallgäu ist vom Zentrum des Außerfern schnell zu erreichen.

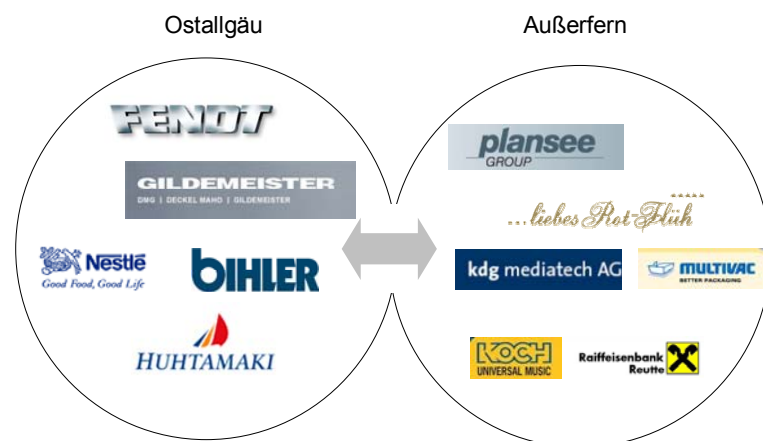


Abbildung 17: Grenzüberschreitende Betrachtung des Arbeitsraums¹⁴⁷

¹⁴⁷ Quelle: Eigene Darstellung

Es macht Sinn, an einer grenzüberschreitenden Arbeitgebermarke gemeinsam mit dem Allgäu zu arbeiten oder zumindest koordiniert vorzugehen. Die zu erwartenden Vorteile einer Zusammenarbeit:

- Die Region Außerfern-Allgäu **gewinnt an Größe** und somit an **medialer Präsenz**.
- Die Region hat gemeinsam ein viel **breiteres Angebotsbündel** für die Zielgruppe zuziehende Facharbeitskräfte.
- Der gemeinsame Weg ermöglicht einen **effizienteren Einsatz von personellen und materiellen Ressourcen** im Zuge des Markenaufbaus.

Wie die Region Außerfern beschäftigt sich auch das Allgäu bereits mit Lösungswegen gegen den Fachkräftemangel. In einem Imagefilm präsentiert sich die Region als vielseitiger Lebensraum mit besten Arbeitsbedingungen, günstiger Lage, einem breiten Bildungsangebot, vielen sozialen Dienstleistungen und einer guten Wohnungsmarktsituation.¹⁴⁸

Durch grenzüberschreitende Regionalentwicklungsprojekte der Regionen Ostallgäu und Außerfern in der Vergangenheit gibt es bereits positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit, an die im Bemühen um die Zielgruppe Schlüsselarbeitskräfte angeknüpft werden könnte.

8.4.4 Aufbau einer Ist-Identität¹⁴⁹

Durch den Aufbau einer Arbeitgebermarke für die Region Außerfern soll eine eigenständige Markenpersönlichkeit entstehen, die von innen (Selbstbild bzw. Markenidentität) und außen (Fremdbild bzw. Markenimage) gleich wahrgenommen wird. Da das Selbstbild immer den Ausgangspunkt von Markenführung darstellt, bildet es den Ausgangspunkt im Markenaufbau. Regionale Entscheidungs- und spätere Markenträger wie Bürgermeister, Unternehmensvertreter oder Freizeiteinrichtungen reflektieren die Kernmerkmale des Außerfern als Arbeitgeberregion. Die Fragen, die dabei im Mittelpunkt stehen sollten sind:

- Wie sehen wir unsere Region?
- Welche Werte vertreten wir?

¹⁴⁸ Vgl. Internet 11

¹⁴⁹ Vgl. Meffert / Burmann (2002), S. 75-77.

- Wohin wollen wir uns entwickeln?

Müssen später zur Handhabbarkeit des Markenführungsprozesses möglichst effiziente Strukturen gefunden werden, so sollte zumindest über die Grundausrichtung der Marke bei zahlreichen unterschiedlichen Stakeholdern ein größtmöglicher Konsens erzielt werden. Dinnie (2008) schlägt methodisch beispielsweise die Delphi-Methode vor. Diese Methode besteht aus einer mehrstufigen Befragung zu den Kernwerten und der Vision der Marke. In einem ersten Schritt werden die wichtigsten Stakeholder gebeten, ihre Vorstellung von der Markenidentität niederzuschreiben. Ein unabhängiger Koordinator identifiziert danach die Themen, die die meisten Teilnehmer genannt haben. Er kommuniziert dieses Ergebnis allen Beteiligten und bittet sie, anhand dieses Feedbacks ihre Antwort neu zu überdenken und ihre Gedanken erneut zu verschriftlichen. Der Prozess beginnt von vorne und wird so lange wiederholt bis ein größtmöglicher Konsens über die Markenidentität und -vision erzielt wurde.¹⁵⁰

Parallel zum internen Prozess sollen auch die Ergebnisse aus den Zielgruppenbefragungen in den Prozess mit einbezogen werden. Da die Innen- und Außenwahrnehmung möglichst deckungsgleich sein sollen, wird den Wahrnehmungsunterschieden resultierend aus den Befragungen von Einheimischen Markenträgern einerseits und der Zielgruppe andererseits große Bedeutung beigemessen. Meinen regionale Akteure beispielsweise, dass die Region „Zuzüglern“ gegenüber mit Gastfreundschaft und Offenheit gegenübersteht, die zugezogenen Schlüsselarbeitskräfte haben es aber sehr schwer beim Einleben in die Region, dann sollte dieser Punkt in der Markenführung nochmals näher beleuchtet werden.

Oft ist es schwer, Marken zu beschreiben. Es sind abstrakte Konstrukte, die in eine konkrete Sprache übersetzt werden sollen, damit alle Beteiligten eine konkrete Vorstellung entwickeln können. Menschliche Eigenschaften machen die Marke für die Markenträger und für die Zielgruppe greifbarer. Die Definition einer Ist- bzw. einer Soll-Markenpersönlichkeit soll später helfen, die Marke emotional aufzuladen. Wird eine Marke mit menschlichen Eigenschaften assoziiert, fördert das bei der Zielgruppe Vertrauen, Loyalität und Identifikation.¹⁵¹ Die sog. Markenpersönlichkeit gibt der Marke ihren Charakter.

¹⁵⁰ Vgl. Dinnie (2008), S. 16.

¹⁵¹ Vgl. Petkovic (2008), S. 134.

8.4.5 Markenpolitische Ziele

Die interne Reflexion und die Befragungen der Zielgruppen sollen nicht nur die momentane Wahrnehmung der Region zutage bringen, sondern auch Bedürfnisse und Wünsche der Markenträger und der Zielgruppe erheben. Diese helfen der Region bei der Zielformulierung für die weitere Markenführung.

Die Region formuliert beim Aufbau einer Arbeitgebermarke neben einem strategischen Oberziel mehrere untergeordnete Ziele. Die Ziele ergeben ein sog. regionales Zielsystem. Hierarchisch übergeordnete Ziele werden auf immer konkretere Unterziele herunter gebrochen, die letztlich zu einer möglichst großen Operationalisierbarkeit führen. Damit die formulierten Ziele den Prozess optimal unterstützen, müssen sie inhaltlich so konkret wie möglich sein, sie müssen nach ihrer Dringlichkeit gereiht werden und neben einem Zeitbezug auch eine Angabe über das angestrebte Niveau enthalten. Alle Ziele sind auf ihre Verträglichkeit und ihren Zusammenhang mit anderen Zielen zu untersuchen.¹⁵²

Ziele bestehen in jedem Fall aus folgenden Angaben: Zielinhalt, Zielausmaß und Zeitbezug. Die Definition des Zielausmaßes ist nicht immer leicht zu definieren, aber für die spätere Bewertung der Zielerreichung essentiell. Besonders qualitative Ziele wie eine hohe Lebensqualität sind nicht unmittelbar in Zahlen messbar. Es müssen Indikatoren eingeführt werden, die eine Messung des Ziels annähern.¹⁵³

Die formulierten Zielen können konativ (handlungsbezogen), kognitiv (wissensbasiert) oder affektiv (emotional) sein.¹⁵⁴ Im Folgenden werden Beispiele für alle drei Zielarten angeführt.

¹⁵² Vgl. Peitsch (2005), S. 142-43.

¹⁵³ Vgl. Peitsch (2005), S. 149.

¹⁵⁴ Vgl. Kirchgeorg (2002), 386.

Konative Ziele

Regionspräferenz schaffen (das Außerfern etabliert sich gegenüber anderen Regionen als bevorzugter Arbeits- und Lebensstandort):

- Im Vergleich zum derzeitigen Stand können die einheimischen Betriebe im Jahr x ihre Schlüsselpositionen um y % schneller besetzen als zum jetzigen Zeitpunkt.
- X % der neu zugezogenen Facharbeitskräfte geben nach y Jahren Aufenthalt an, dass sie sich in der Region wohl fühlen.
- In den heimischen Kooperationsbetrieben sind innerhalb von x Jahren y % mehr Bewerbungen nicht-einheimischer Schlüsselarbeitskräfte zu verzeichnen.
- In x Monaten nach Beginn der Marktbearbeitung gibt es mindestens y Anfragen zur Region als Arbeits- und Lebensraum bei der vorher definierten Anlauf- / Kontaktstelle.
- Auf die Webseite zum Thema wird im ersten Jahr nach dem Launch mindestens x Mal zugegriffen.
- Nach der Schaltung von Inseraten steigt die Anzahl der Internetzugriffe um x %.
- X Personen haben in y Monaten ein Informationspaket zur Region angefragt.
- Zu regionalen Willkommenstagen kommen x % der Eingeladenen.

Kognitive Ziele

- Die Region Außerfern steigert ihren Bekanntheitsgrad bei nicht-einheimischen Schlüsselarbeitskräften in vorher definierten geografischen Räumen in den nächsten drei Jahren um x %
- In x Jahren kennen y % der neu zugezogenen Mitarbeiter in heimischen Kooperationsbetrieben die Aktivitäten rund um die Arbeitgebermarke Außerfern.

Affektive Ziele

- Die Region wird in x Jahren von y % der Zielgruppe als sympathisch wahrgenommen.
- Der Anteil der positiven Assoziationen der Zielgruppe zur Marke Außerfern steigert sich in den nächsten x Jahren von y % auf z %.

8.4.6 Markenstrategie

Die regionalen Leistungen werden in Form einer **Dachmarke** kommuniziert. Zahlreiche Einzelleistungen für Arbeitnehmer, von Serviceleistungen in der regionalen Verwaltung und regionalen Arbeitgebern bis hin zu Einkaufsmöglichkeiten, Kinderbetreuung, Naturwanderungen oder Kulturprogrammen, werden gemeinsam vermarktet. Diese Dachmarke kann selbstständig auftreten.

In vielen Fällen wird es aber regionale Marken geben, die nicht allein in der Dachmarke aufgehen wollen, sondern weiterhin auch ihre Marke kommunizieren. Es kommt zu einem gemeinsamen Auftritt der Regionsmarke mit selbstständigen Einzelmarken. Werden beide Marken kommuniziert, so ist von einer **Co-Branding Strategie** die Rede:

„Bei einer Aquisitionskampagne für qualifizierte Arbeitskräfte außerhalb einer Zielregion kann ein Co-Branding von Unternehmensmarke und Regionenmarke sowohl zur Identifikation der spezifischen Unternehmensleistung als auch der Leistung einer Region eingesetzt werden.“¹⁵⁵

Ziel des Aufbaus einer regionalen Arbeitgebermarke muss es sein, Wirtschaftsunternehmen mit der regionalen Dachmarke bei der Ansprache von Schlüsselarbeitskräften zu unterstützen.

Die Marke Tirol ist ein Beispiel für eine ursprünglich rein touristische Regionsmarke, die nun für den Standort Tirol in einem erweiterten Sinn verwendet wird. Die Marke soll in Zukunft auch für Tiroler Qualität in den Bereichen Forschung und Bildung sowie Wirtschaft stehen. Auch Tiroler Unternehmen ist es nun möglich, die Regionsmarke in ihrer Kommunikation mitzutransportieren.

¹⁵⁵ Schleusener (2002), S. 382.



Abbildung 18: Erweiterung der Marke Tiroi¹⁵⁶

Als praktisches Beispiel, in dem Unternehmen und die Region im Wettbewerb um die Arbeitskräfte bereits erfolgreich zusammenarbeiten, nennt Fürst (2005) den VW-Konzern und die Stadt Wolfsburg mit Umgebung. VW ist sehr stark daran interessiert, dass der Standort attraktiv genug ist, um Facharbeitskräfte anzuziehen. Der Konzern lebt das Modell der „atmenden Fabrik“.¹⁵⁷

Regionenmarken wenden sich oft an sehr unterschiedliche Zielgruppen. **Tandemmarken** sind ein Weg, um diese Dachmarken zu stärken, diese aber trotzdem punktgenau anzuwenden und so eine zu allgemeine Marke zu vermeiden. Eine Dachmarke wird dabei mit dem jeweiligen Kontext bzw. der jeweiligen Zielgruppe kombiniert. Beispiel: Potsdam *business* oder Potsdam *science*.¹⁵⁸

8.4.7 Markenpositionierung und -philosophie

In der Phase der Strategieformulierung und Positionierung beschäftigt sich die Region mit der Frage, wie die formulierten Ziele erreicht werden können. Der Fokus liegt dabei auf den Feldern, die die Marke für die Zielgruppe einzigartig macht:

„Positioning a brand means emphasising the distinctive characteristics that make it different from its competitors and appealing to the public.“¹⁵⁹

Die Positionierung gibt Aufschluss darüber, was die Marke besser macht als die Konkurrenzmarke. Im Außerfern wäre die Frage, was die Region der Zielgruppe nicht-

¹⁵⁶ Quelle: Internet 12

¹⁵⁷ Fürst (2005), S. 104.

¹⁵⁸ Vgl. Balderjahn (2004), S. 19.

¹⁵⁹ Kapferer (2008), S. 175.

einheimische Arbeitskräfte Einzigartiges bieten kann und welchen Nutzen sie stiftet, den andere Regionen nicht erbringen können.

Die essentiellen Fragen sind: Warum sollen nicht-einheimische Arbeitskräfte gerade im Außerfern leben wollen? Was bietet unsere Region, das andere nicht bieten?

Während in einer reaktiven Positionierung nur auf die Bedürfnisse der Zielgruppe eingegangen wird, kommen bei der aktiven Positionierung bisher unbekanntes, aber für die Kaufentscheidung positive, Eigenschaftsdimensionen der Marke dazu. Wird der Markenkern mit seinen Grundwerten und Nutzen am Markt positioniert, entsteht bei potenziellen Arbeitskräften ein Markenimage, das im Idealfall mit der Markenidentität übereinstimmt.¹⁶⁰

Die Markenpositionierung findet im Markenleitbild Eingang. Die Funktionen von Markenleitbildern sind laut Meffert / Burmann (2002):

„Entwurf einer realistischen Zukunftsvorstellung der Marke,
Festigung der Markenidentität nach innen und außen,
Identifikations- und Motivationsfunktion,
Orientierungs- und Stabilisierungsfunktion sowie
Erleichterung der Koordination.“¹⁶¹

Die operative Markenführung bezieht sich später auf das Markenleitbild. Alle Markendarstellungen müssen den darin genannten Inhalten entsprechen.

8.4.8 Markengestaltung

Der Bereich der Markengestaltung ist ein sehr umfangreicher Teil im Markenführungsprozess. In dieses Feld fällt beispielsweise die **Entwicklung von Produkten**, die dem Markenleitbild entsprechen. Auch alle **graphischen und sprachlichen Markenkennzeichnungen** wie Markenlogo und Markenname und die generelle **Markenkommunikation** sowie die Auswahl der **Kanäle**, wie die Markenbotschaften die Zielgruppe erreichen, ist dem Bereich Markengestaltung zuzuordnen.

¹⁶⁰ Vgl. Petkovic (2008), S. 145.

¹⁶¹ Meffert / Burmann (2002), S. 79.

8.4.8.1 Produktentwicklung

Region an sich ist kein Produkt, sondern fällt wie bereits erläutert in den Bereich des Dienstleistungsmarketings. Viele regionalen Leistungen, etwa Beratungsqualität oder Lebensqualität, sind nicht tangibel und unsichtbar. Um sie greifbar zu machen, braucht es sog. Markenmanifestationen. Das sind Produkte, die Rückschlüsse auf die Regionenmarke zulassen. Dies kann in der Region Außerfern von einer Regionshomepage speziell für Arbeitnehmer bis hin zu einem Infopaket für Interessierte oder Willkommenspakete für Neubürger reichen.

Da gerade die Startphase in einer neuen Umgebung entscheidend ist, bieten sich mit heimischen Unternehmen etwa gemeinsam organisierte Kennenlertage an, in denen regionale Akteure über die Region, regionale Angebote und spezielle Freizeitangebote berichten und Zeit für das Knüpfen erster Kontakte bleibt.

Aber auch die Bestimmung sog. Dienstleistungsprozesse ist wichtig, da die Wahrnehmung von Dienstleistungsmarken sehr stark vom persönlichen Kontakt mit Menschen abhängt. In der Region Außerfern gilt es, im Rahmen des Markenaufbaus die wichtigsten Kontaktpunkte von nicht-einheimischen Arbeitskräften mit der Region zu erheben. So können beispielsweise Kontakte mit Gemeindemitarbeitern bei der Anmeldung entscheidend zur Wahrnehmung der gesamten Region beitragen.

Die aus der Befragung von nicht-einheimischen Schlüsselarbeitskräften in der Region Außerfern resultierenden Ergebnisse lassen Rückschlüsse auf jene Bereiche zu, die der Zielgruppe besonders wichtig sind, bzw. auf jene Bereiche, die mit besonders vielen negativen Vorurteilen behaftet sind. Hier sollte die Region Qualität sicherstellen und bei einer schlechten Bewertung Verbesserungsmaßnahmen ergreifen.

Neben der Betrachtung dieser allgemeinen Qualitätskriterien sollte sehr genau darauf eingegangen werden, wie der **Prozess vom ersten Informieren über die Region bis hin zum Einleben** vonstatten geht. Dieser Prozess gibt wertvolle Rückschlüsse darüber, wie die Region die Zielgruppe zur richtigen Zeit mit den richtigen Maßnahmen bestmöglich unterstützen kann.

Im Allgemeinen ist zu beachten, dass Zugezogene bei der Eingewöhnung in eine neue Umgebung oft verschiedene idealtypische **Phasen der Anpassung** durchleben. Diese Phasen sind ein wichtiger Anhaltspunkt für die Bedürfnisse der Zielgruppe entlang der Zeitachse von der ersten Informationssuche bis zum Einleben in die Region. Aus ihr ergibt sich eine Leitlinie für die Entwicklung von maßgeschneiderten Produkten und Dienstleistungen. Welche dies sein könnten, wird im Folgenden beispielhaft erläutert.

| Phasen der Anpassung ¹⁶² | Regionale Leistungen |
|--|---|
| <p>Entschlussfreude</p> <p>Nachdem der Entschluss zum Umzug gefallen ist, empfindet der Auswanderer oft große Freude darüber, dass die Entscheidung gefällt wurde und dass das Abenteuer bald losgeht.</p> | <p>Die Phase vor der Arbeitsaufnahme in der Region ist mit vielen Fragen verbunden. Die Region sollte diese Phase vor allem mit einer Erleichterung der <u>Informationssuche und bestmöglicher Orientierung</u> unterstützen.</p> <p>Meist bekommen Bewerber in der engeren Auswahl schon vor ihrer Arbeitsaufnahme Informationen zum Unternehmen. Auch Informationen über das neue Lebensumfeld könnten von den regionalen Unternehmen beigelegt werden.</p> |
| <p>Anreisebefürchtungen</p> <p>Die Phase der Entschlussfreude wird meist noch vor der Abreise von einer Phase des Zweifels abgelöst. Es stehen viele Fragen im Raum, und viele Dinge müssen noch vor der Abreise organisiert werden. Insbesondere dann, wenn die neue Region noch sehr unbekannt ist, wird emotionaler Stress ausgelöst. War die Entscheidung die richtige?</p> | <p>Oftmals sind mitreisende Partner wichtige Mitentscheider. Sie sind naturgemäß weniger an am künftigen Arbeitsplatz ihres Partners als vielmehr am neuen Lebensumfeld oder anderen, für sie interessanten Unternehmen, interessiert.</p> <p>Interessiert sich ein Bewerber bislang nur oberflächlich dafür, in der Region eine Arbeit aufzunehmen, hat er also noch kein hohes Involvement, dann sollte er Informationen über die Region bekommen, die vor allem Imagezwecke verfolgen und emotionalisieren. Steht ein Bewerber unmittelbar vor der Entscheidung, in die Region zu kommen, dann wäre eine tiefere Informationsebene sinnvoll.</p> <p>Um Unsicherheit vor dem Umzug in die Region zu vermeiden oder zu bekämpfen, sollten besonders jene Punkte, auf die sich die Unsicherheit bezieht, entkräftet werden. Die Information kann von Erholungsmöglichkeiten, Kinderbetreuung bis hin zu</p> |

¹⁶² Vgl. Hansen (2005), S. 48.-50.

| | |
|--|---|
| | <p>Anlaufstellen bei der Wohnungssuche reichen.</p> <p>Schon bevor Personen in die Region ziehen, sollen diese bei Gemeindeämtern gut beraten werden, sich willkommen fühlen und zielgruppengerecht bedient werden. Ein Leitfaden für eine solche Beratung in Kombination mit Schulungen über regionale Angebote für alle Mitarbeiter an wichtigen regionalen Kontaktpunkten könnte ein Mehr an Servicequalität bringen.</p> |
| <p>Anfangsbegeisterung</p> <p>Nach der Ankunft in die neue Umgebung herrscht Faszination und Euphorie. Die ersten Kontakte z.B. mit neuen Kollegen in der Region sind meist positiv, und über kleinere organisatorische Schwierigkeiten wird in dieser Phase tendenziell hinweggesehen. Der Arbeits- und Lebensalltag ist noch nicht eingeleitet.</p> | <p>Nach der Ankunft in der Region sollte die Entscheidung des Neuankömmlings bestätigt werden. So könnte es zum Beispiel von der neuen Wohngemeinde ein Willkommenspaket mit Schnuppergutscheinen für regionale Einrichtungen geben. Es soll das Gefühl entstehen, dass <u>das Umfeld den „Neuling“ wertschätzt und unterstützen will</u>.</p> <p>In der Ankunftsphase könnte die Region in Zusammenarbeit mit Außerferner Unternehmen einen Einführungstag zum Thema „Leben im Außerfern“ organisieren. Vor allem für kleinere Unternehmen, in denen es wenig nicht-einheimische Neuankömmlinge gibt, ist dies eine Chance, dass ihre Mitarbeiter sich mit Gleichgesinnten austauschen können und ein <u>Netzwerk bilden</u>.</p> <p>Die Region sollte in Zusammenarbeit mit heimischen Unternehmen weiters gewährleisten, dass zugezogene Arbeitskräfte bei ihren ersten Erledigungen außerhalb der neuen Firma unterstützt werden. Dies könnte die Unterstützung beim Umzug oder die Erleichterung der Behördengänge bedeuten.</p> <p>Mögliche Erleichterungen könnten etwa auch Onlinedienste sein, die Behördengänge in der Region vereinfachen.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Psychologische Eingewöhnung</p> <p>Der Kontakt zu neuen Menschen und zur Region wird intensiver. Die Unterschiede zum vorherigen Lebensraum treten nun stärker in den Vordergrund als in der Anfangsphase. Diese Phase mündet meist in negative Empfindungen beim Auswanderer und evtl. seiner Familie.</p> | <p>In der Phase der psychologischen Eingewöhnung ist der <u>soziale Anschluss</u> besonders wichtig. Dabei sind nicht die ersten oberflächlichen Kontakte z.B. zu Kollegen ausschlaggebend, sondern <u>jene Kontakte, die langfristig und regelmäßig stattfinden</u>.</p> <p>Personalvertreter könnten die Interessen von neuen Mitarbeitern erfassen. Sie selbst oder eine definierte Person in der Region könnte den neuen Mitarbeitern maßgeschneiderte Informationen zu regelmäßigen Freizeitangeboten in der Region machen.</p> |
| <p>Anpassungskrise</p> <p>In dieser Phase fühlen sich Auswanderer überfordert und entwickeln eine negative Haltung gegenüber der neuen Umgebung mit ihrer Kultur. Oft wird diese Phase von Heimweh begleitet. Auch Familienangehörige durchleben diese Phase, insbesondere dann, wenn sie die alltäglichen Herausforderungen allein zu bewältigen hat (z.B. weil der andere Partner untertags arbeitet). Auswanderer ziehen sich in dieser Phase sehr oft zurück oder suchen Kontakt zu ihresgleichen. Diese Phase entsteht nicht bei allen Auswanderern und kann in unterschiedlicher Tiefe und Länge auftreten. Eine geringe kulturelle Distanz oder Kenntnis der Kultur mildert diese Phase ab.</p> | <p>In der Anpassungskrise ist es das Ziel, den <u>inneren Rückzug der zugezogenen Arbeitnehmer zu verhindern</u>. Auch hier gilt es, die Personen so gut wie möglich zu integrieren.</p> <p>Eine besonders „kritische“ Größe sind die Partner von neuen Mitarbeitern. Sie haben oft noch keine Arbeit in der Region und sind ihrem Partner zuliebe mit ausgewandert. Oft können einfache Maßnahmen helfen. Die Partner von zugezogenen Schlüsselarbeitskräften sollten bei allen informellen Veranstaltungen der regionalen Unternehmen und auch bei Veranstaltungen zur Einführung in die Region mit eingeladen werden, um selbst die Chance zu bekommen, Netzwerke zu bilden.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Anpassung</p> <p>In dieser Phase gewöhnt sich der Auswanderer an seine neue Umgebung, und die Einstellung zur Situation wird nach und nach positiver.</p> | <p>In dieser Phase nimmt der Betreuungsaufwand ab. Die Zugezogenen brauchen nun kaum mehr Unterstützung, um sich im Alltag zurechtzufinden.</p> <p>Aber gerade jene Personen, die in die Region gezogen sind und bleiben wollen, sind wichtige Mentoren. Sie könnten als Gleichgesinnte dafür gewonnen werden, für Fragen von Neuankömmlingen ein Ansprechpartner zu sein. Für die Kommunikation der Region als Arbeitgebermarke können solche Personen auch wichtige Testimonials sein.</p> |
|---|--|

8.4.8.2 Markenname und -logo

Regionen sind ein komplexes Leistungsbündel für unterschiedliche Zielgruppen. Wie bei Dienstleistungsmarken allgemein so bietet sich auch für Regionen eine Dachmarkenstrategie an. Balderjahn (2004) empfiehlt, diese Dachmarke auf Basis des vorhandenen Regionsnamens aufzubauen.¹⁶³ Regionen arbeiten oft mit historisch gewachsenen Begriffen. Die Region Außerfern arbeitet beispielsweise seit 2003 mit dem Wort-Bild-Logo „AllesAußerFern“, das zum einen den Regionsnamen transportiert, zum anderen der Region ihre vermeintliche Ferne, also Abgelegenheit zum Tiroler Zentralraum, nehmen soll. Dieses Logo wurde bisher vor allem von der Regionalentwicklung Außerfern innerhalb der Region verwendet. Vor einer Verwendung eines Logos bei anderen Zielgruppen, im Außerferner Fall bei Facharbeitkräften außerhalb der Region, empfiehlt Kirchgeorg (2002), den Markennamen bei den neuen Adressaten abzutesten. Wichtige Kriterien sind dabei beispielsweise emotionale Bedeutungen, Assoziationen, Wiedererkennung, Aussprache, die Übertragbarkeit in andere Sprachen und ihre Differenzierungsfähigkeit.¹⁶⁴

¹⁶³ Vgl. Balderjahn (2004), S. 18.

¹⁶⁴ Kirchgeorg (2002), S. 383-384.

Je nach der organisatorischen Machbarkeit und der Bereitschaft zur Kooperation müssen Überlegungen angestellt werden, wie gemeinsame Aktivitäten der Regionen Außerfern und Ostallgäu genannt werden.

8.4.8.3 Botschaften

Vorstellungen über Marken bilden sich auf Grundlage von unterschiedlichen Informationen aus der Umwelt heraus. Im sog. Dreispeichermodell werden diese Informationen verarbeitet. Sinnesorgane nehmen Informationen wahr und leiten diese in den Kurzzeitspeicher weiter. Im Kurzzeitspeicher werden die Reize entschlüsselt und für die weitere Verarbeitung selektiert. Für die Kommunikationsarbeit ist wichtig zu wissen, dass im Kurzzeitspeicher nie mehr als sieben Schlüsselinformationen verarbeitet werden können. Die Region Außerfern sollte sich für ihre Kommunikationsarbeit also sieben Schlüsselargumente zurechtlegen, die zugezogene Schlüsselarbeitskräfte positiv ansprechen. Diese sieben Kernargumente bilden später – in verschiedenen Variationen und über verschiedene Kanäle kommuniziert – die Grundlage der Kommunikationsarbeit.

Diese können z.B. sein:

- Hoher Lebensstandard
- Niedrige Lebenshaltungskosten
- Abseits der Großstadtheftik und dennoch gut angebunden
- Zahlreiche Freizeitmöglichkeiten
- Gutes Gehaltsniveau
- Dynamischer Wirtschaftsraum
- Hervorragende Umweltqualität

8.4.8.4 Kommunikation

Beim Formulieren der Botschaften ist darauf zu achten, dass Neuartiges oder sehr Relevantes besser wahrgenommen wird als schon Bekanntes und Unwichtiges. Arbeitnehmer, die kurz vor dem Eintritt in ein Unternehmen stehen, werden also mehr Informationen darüber aufnehmen als Studenten im ersten Abschnitt, deren Eintritt ins Berufsleben noch nicht unmittelbar bevorsteht. Kampagnen, die mit üblichen Sujets arbeiten, werden weniger wahrgenommen, als ungewöhnliche Botschaften und Bilder. Für verschiedene Interessensphasen müssen also verschiedene Informationstiefen berücksichtigt werden.

Sind Plakate mit dem Ziel, Aufmerksamkeit bei nicht-einheimischen Facharbeitskräften zu erlangen, vor allem Träger emotionaler Botschaften, so sollten in regionalen Informationsbroschüren für Bewerber die Nutzenversprechen von Unternehmen und ihrem regionalen Umfeld bereits mit konkreten Informationen untermauert werden.

Eine Möglichkeit, um Botschaften zur Region authentisch zu kommunizieren, bietet etwa die Verwendung von Testimonials. Arbeitgeber verwenden schon heute oft O-Töne ihrer Arbeitnehmer, um Bewerber von der Qualität des Arbeitsplatzes zu überzeugen. Auch Regionen können zugezogene Arbeitskräfte zu ihrer Einstellung und ihren Erfahrungen mit der Region befragen. Diese Geschichten – vorausgesetzt sie sind authentisch und positiv – können die Marke positiv laden, personalisieren und eine glaubhafte Brücke zur Zielgruppe schlagen.

8.4.8.5 Markierung der Regionenmarke

Den sichtbaren Gestaltungselementen kommt bei Regionenmarken ein großer Stellenwert zu. Wie bereits erläutert wurde, sind Regionenmarken in hohem Maße Dienstleistungsmarken und zeichnen sich so durch einen großen Anteil intangibler Leistungen aus. Die Markierung einer Regionenmarke, beispielsweise durch eine ansprechende Bildsprache oder durch die Vermittlung von emotionalem Nutzen, ist äußerst wichtig, um die Marke greifbar zu machen. **Bei wichtigen Kontaktpunkten** mit der Zielgruppe nicht-einheimische Schlüsselarbeitskräfte, sei es auf der Regionshomepage, in Journalen, beim künftigen Arbeitgeber oder im Gemeindeamt, sollte deshalb nach Möglichkeiten der Markengestaltung gesucht werden.

Laut Balderjahn (2004) können Objekte und Menschen (Subjekte) innerhalb und außerhalb der Region wichtige Kontaktträger sein.¹⁶⁵ All jene Leistungsträger, die auf das regionale „Markenkonto“ einzahlen, sollen für die Zielgruppe erkennbar sein. Zur Markierung einer regionalen Marke werden vor allem die Elemente Logo, Textbotschaften und Bildsprache verwendet.

¹⁶⁵ Vgl. Balderjahn (2004), S. 16.

| | | KONTAKTTRÄGER | |
|--------------------|--------|---|--|
| | | Kontaktobjekte | Kontaktsubjekte (Personen) |
| VERFÜGBUNGSBEREICH | Extern | Externe Kontaktobjekte <u>Andenken/Geschenke:</u> z.B. Verschenken regionaler Produkte bei Karrieremessen <u>Einheitliche Gestaltung externer Kommunikationsinstrumente:</u> z.B. einheitliche Gestaltung von Anzeigen | Externe Kontaktsubjekte <u>Merchandising:</u> z.B. Außerfern-T-Shirts oder -taschen für zugezogene Arbeitnehmer, die bei Heimatbesuchen getragen werden |
| | Intern | Interne Kontaktobjekte <u>Einheitliche (Zusatz-)Markierung</u> von Gebäuden, Fahrzeugen etc. regionaler Anbieter wie Gemeindeämter, Behörden, Kulturorganisationen, Kinderbetreuungseinrichtungen <u>Markierung</u> von Informationsbroschüren, Videos, DVDs, Internet durch regionale Leistungsträger wie Arbeitgeber oder Kommunen | Interne Kontaktsubjekte <u>Einheitliche Bekleidung</u> der Mitarbeiter regionaler Anbieter. z.B. eigene T-Shirts für alle Mitveranstalter von regionalen Informations- und Kennenlertage für zugezogene Arbeitnehmer <u>Einheitliches Auftreten / Verhalten</u> der Mitarbeiter regionaler Anbieter. Z.B. ein Argumentarium / Gesprächsleitfaden über die Vorteile der Region speziell für junge Familien, das in Gesprächen mit der Zielgruppe einfließt |

Abbildung 19: Interne und externe Kontaktträger von Regionen¹⁶⁶

¹⁶⁶ Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage von Balderjahn (2004), S.16.

8.4.9 Markenintegration

Die Vielzahl der Akteure in einer Region bietet den Vorteil zahlreicher Distributionsmöglichkeiten der regionalen Botschaften. Zur Erreichung der Zielgruppe nicht-einheimische Facharbeitskräfte braucht es genaue Informationen darüber, wo und wann eine Zielgruppe mit regionalen Akteuren in Kontakt tritt. Will man Schlüsselarbeitskräfte außerhalb der Region ansprechen, bieten sich im Allgemeinen jene Kanäle an, die auch im Employer Branding verwendet werden. Aber auch die Kanäle aller weiteren Akteure in der Region können für die Streuung des Themas herangezogen werden:

- Internet
- Presse
- Messen, Tagungen, Kongresse
- Stellenanzeigen
- Jobbörsen
- Universitäten
- Persönlicher Kontakt

In der **Pressearbeit** sollten vor allem jene Medien bedient werden, die die vorher genau definierte Zielgruppe des Projekts bedienen. Die Vorauswahl bezieht sich zum einen auf die geografische Präsenz der Medien, zum anderen auf die Zielgruppe dieser Medien. Neben Presseartikeln sind auch Anzeigenschaltungen eine Möglichkeit, um Aufmerksamkeit zu erregen. Da Regionen aber meist geringe Werbebudgets haben, sollten sie neben bezahlter Werbung vor allem mit ungewöhnlichen Aktionen punkten, die zu kostenloser PR führen.

Mit einem regionsübergreifenden Aufbau einer Arbeitgebermarke wäre das Außerfern evtl. in Zusammenarbeit mit dem Ostallgäu eine der ersten Regionen, die auf abstrakte Problemstellungen unserer Zeit konkrete und umfassende Antworten gibt. Der Neuigkeitswert des Themas erleichtert Medienkooperationen.

Das Thema Arbeitgebermarke für Regionen ließe sich vor allem auf Karriereseiten diverser Tageszeitungen platzieren. Auch Radiosender wie Ö1 bringen immer wieder längere redaktionelle Beiträge zu gesellschaftlich relevanten Themen. Da bei einem regionalen Markenaufbau sehr viele Partner zusammenarbeiten, gibt es insgesamt viele Journalistenkontakte. Kooperierende Unternehmen können ihr Engagement in

diversen Wirtschaftsmedien streuen. Regionalentwicklungsvereine verfügen über zahlreiche Kontakte zu Medien, die sich mit regionalen Themen auseinandersetzen.

Über Querverweise auf andere Themen kann das Projekt aber auch abseits von speziellen Arbeitsmarktthemen platziert werden. Über das Thema Region als Arbeitgebermarke können beispielsweise Verbindungen zu den Bereichen demografischer Wandel, Public-Private-Partnerships aber auch zum Thema Frauen, denen die Region eine Region Karriere auch mit Kind ermöglicht, geschaffen werden.

Neben Printmedien kommen hoch qualifizierte Schlüsselarbeitskräfte über **Jobbörsen** und **Karrieremessen** in Kontakt mit Unternehmen. Eine Kooperation mit regionalen Akteuren bietet sich an. Werden bei Karrieremessen gezielt Botschaften über das regionale Umfeld platziert, soll dies Vorurteile gegenüber dem ländlichen Raum abbauen und positiv auf die Rekrutierung von Facharbeitskräften wirken.

Spätere Schlüsselarbeitskräfte könnten auch als Urlaubsgast das erste Mal in Kontakt mit der Region kommen. Eine Kooperation mit den regionalen Tourismusverbänden bietet sich deshalb genauso an wie die Streuung von Informationen in heimischen Gastbetrieben. Bei Urlaubsmessen oder auf der Regionshomepage könnte die Region nicht nur als Urlaubsdomizil sondern auch als Lebensstandort mittransportiert werden.

Eine eigene **Regionshomepage**, die sich speziell an zuziehende Schlüsselarbeitskräfte richtet, muss in allen Kanälen mittransportiert werden. Sie ist die erste Anlaufstelle, sobald die Region als Arbeits- und Lebensraum auf Interesse bei der Zielgruppe stößt. Auf ihr müssen alle relevanten Informationen sowie die wichtigsten Ansprechpartner bei Fragen hinterlegt sein. Sie kann auch als Plattform genutzt werden, um die Zielgruppe zu aktivieren. Beispiele hierfür könnte das Anfragen eines regionalen Infopakets, das Herunterladen eines Imagefilms, die Teilnahme an einem Gewinnspiel bis hin zum EMailkontakt mit einem bereits zugezogenen Arbeitnehmer, der Fragen gerne beantwortet, sein. Damit die Homepage für die Zielgruppe relevant ist und mehr als nur einmal besucht wird, muss auf Aktualität und Neuigkeitswert geachtet werden. Aktuelle Stellenanzeigen der kooperierenden Firmen, auf die die Interessenten sich bewerben können, sollten genauso auf der Homepage hinterlegt sein wie aktuelle Infos über Veranstaltungen für die Zielgruppe.

Da die Arbeitgebermarke Außerfern letztlich von zahlreichen Akteuren abhängt und nicht direkt steuerbar ist, sind auch **interne Kanäle** für die Markenführung essentiell. Zur Steigerung der Akzeptanz für das Projekt innerhalb der Region ist eine kontinuierliche Informationsarbeit nötig. In regionalen Medien, Veranstaltungen und persönlichen Gesprächen mit Entscheidungsträgern soll die Bedeutung des Themas

Facharbeitskräfte erläutert und auf die Relevanz für die einzelnen Akteure herunter gebrochen werden.

8.4.10 Markenpenetration

Werden Marken im Rahmen einer emotionalen Konditionierung immer wieder mit positiven Situationen bzw. Gefühlen gekoppelt, wird sie nach einiger Zeit von der automatisch mit diesen Situationen / Gefühlen in Verbindung gebracht.

Auch das Außerfern sollte sich diesen Umstand zunutze machen. So könnte sich die Region beispielsweise immer wieder in Verbindung mit emotionalisierenden Bildern und Musik präsentieren und dadurch sein gewünschtes Image bei potentiellen Arbeitnehmern verstärken.

8.4.11 Markenadaption und -controlling

Vage Zielformulierungen machen die Messung des Projekterfolgs sehr schwer. Deshalb ist das Markencontrolling unmittelbar mit einer präzisen Zielformulierung verbunden. Ob der Aufbau einer regionalen Arbeitgebermarke erfolgreich war, lässt sich also an vorher definierten Zielgrößen messen.

Eine Frage, die in Regionen oft ungelöst bleibt, ist die nach der Kontrollinstanz. Oft ist zu beobachten, dass Stellen, die selbst für den Projekterfolg mitverantwortlich sind, gleichzeitig auch in Eigenregie ihren Erfolg messen. Objektivität und Glaubhaftigkeit können unter solch einer Konstellation leiden.

Das Organisieren aller relevanten Daten bedeutet einen enormen logistischen Aufwand. Im Projekt „Region als Arbeitgebermarke“ gibt es wie bereits erläutert zahlreiche Leistungsträger, über die die Zielgruppe mit der Region in Kontakt tritt. Dies können etwa Personalverantwortliche, Gemeindemitarbeiter oder Vermieter sein. Sie alle verfügen über qualitative und quantitative Informationen über die Zielgruppe, die für die Evaluation des Projektes von großer Bedeutung sind. Die Anzahl von Bewerbungen nicht-einheimischer Facharbeitskräfte in regionalen Betrieben ist beispielsweise eine sehr interessante Größe für das Projekt. Wenngleich Ursache-Wirkungsbeziehungen nicht eindeutig zu klären sind, so lassen sich doch Trends erkennen. Oft viel aufschlussreicher als quantitative Größen sind die Informationen, die gerade Personalverantwortliche und Führungskräfte von ihren Bewerbern und neuen Mitarbeitern im Hinblick auf die Region bekommen. Diese Informationsquellen sollten aktiv genützt werden. Ein regelmäßiger Informationsaustausch der Projektkoordinatoren mit Vertretern der heimischen Unternehmen und der

gelegentliche Einbezug von bereits zugezogenen Mitarbeitern wäre für die Erhebung des Projekterfolgs in jedem Fall bereichernd.

8.4.12 Praxisbeispiele

Zwei Regionen, die sich der Herausforderung des Fachkräftemanges bereits aktiv stellen, sind die Region Süddänemark und der Freistaat Thüringen. Ihre Kommunikationsprojekte sollen zum Abschluss der vorliegenden Arbeit als Anschauungsbeispiele für regionsübergreifende Maßnahmen zur Rekrutierung von Facharbeitskräften dienen.

8.4.12.1 Region Süddänemark

Dänemark ist ein wirtschaftlich starkes Land, das eine sehr niedrige Arbeitslosigkeit hat und mittlerweile massiv vom Fachkräftemangel betroffen ist. Die Folgen sind verheerend: Wegen fehlenden Fachkräften drohen Exportaufträge auszufallen, die Versorgung in Krankenhäusern ist aufgrund von Personalmangel beeinträchtigt, und ansässige Firmen drohen abzuwandern.¹⁶⁷ Das Land wirbt nun vor allem um Ärzte, Pflegepersonal und Bauarbeiter.

Eine Großregion in Dänemark, die bereits aktiv um Arbeitskräfte wirbt; ist Süddänemark. Die Region setzt die Stärken und Serviceleistungen der Umgebung (wie beispielsweise Unterstützung bei der Wohnungssuche oder Jobsuche für Lebenspartner) aktiv zur Rekrutierung von Ärzten und Ärztinnen sowie deren Familien ein.

Neben Inseraten z.B. in österreichischen **Tageszeitungen** organisiert die Region in Österreich **Veranstaltungen**, um Facharbeitskräfte vom Lebensraum Süddänemark zu überzeugen. Dabei werden potentielle Arbeitskräfte über die Arbeitsbedingungen, aber vor allem auch über ihr zukünftiges Lebensumfeld, informiert. Programmpunkte der Karrieremesse der Region Süddänemark für österreichische Ärzte am 22. Oktober 2008 in Wien waren etwa:

„Ausbildungsverlauf und Arbeitsbedingungen
Arbeitskultur und Formen der Zusammenarbeit
Karrierewege und Möglichkeiten für fachliche Weiterbildung
Information über Wohnungssuche, Immobilienkauf, Steuern, Schulen,
Kinderbetreuung u.s.w.

¹⁶⁷ Vgl. Fokus online (2007)

Wie die Region Süddänemark österreichischen Ärzten/innen und deren Familien mit der Integration in Dänemark hilft ¹⁶⁸

Auch in ihren **Anzeigen** kombiniert die Region Themen zu Arbeitsbedingungen und zu Lebensbedingungen in der Region:

Ärzte und Ärztinnen gesucht

"Ich genieße es, nur 37 Stunden in der Woche zu arbeiten. Das gibt mir die Möglichkeit mehr Zeit mit meiner Frau und meinen beiden Kindern zu verbringen."
Stefan Tiessen ist deutscher Facharzt für Urologie in einem Krankenhaus in der Region Süddänemark, wo er seit 2005 arbeitet.

www.jobdk.eu

Stefan Tiessen hat neue Herausforderungen in Dänemark gefunden - Wir haben auch für Sie eine Stellung

Die Region Süddänemark sucht Ärzte und Ärztinnen:

- Fachärzte/innen in allen Fachbereichen
- Fachärzte/innen für Allgemeinmedizin
- Ärzte/innen für Turnusstellungen

Es gibt zahlreiche Stellen in den 18 Krankenhäusern, in der Psychiatrie und den Arztpraxen der Region. Die individuellen Angebote finden Sie unter www.jobdk.eu

Die Region Süddänemark stellt sich vor
am 22. Oktober 2008, 10.00 - 19.00 Uhr
im Hotel Hilton (Klimt Ballsaal 1 & 3),
Am Stadtpark, 1030 Wien
und informiert Sie über Ihre Möglichkeiten in der Region zu arbeiten und zu leben.

Anmeldung bis zum 20. Oktober 2008
Kontaktperson Mag. Angela Silke Petersen,
Kgl. Dänische Botschaft, Wien, 01 512 79 04,
Email: viaemb@um.dk

Die Region Süddänemark arbeitet mit der Österreichischen Ärztekammer zusammen.

Möchten Sie mehr wissen?
Unter www.jobdk.eu können Sie mehr über die Arbeitsplätze lesen, die die Region Süddänemark anbietet. Darüber hinaus können Sie sich darüber informieren, wie wir unseren ausländischen Ärzten/innen mit Sprachkursen, Wohnungen, Schulen für die Kinder und Jobs für den/die LebenspartnerIn helfen.

Region Süddänemark

Die Region Süddänemark ist eine der fünf Regionen in Dänemark, deren wichtigste Aufgabe es ist, die medizinische Versorgung der Bevölkerung sicherzustellen. Die Region hat 18 somatische Krankenhäuser, arbeitet im Bereich der kostenfreien ärztlichen Hilfe mit 800 niedergelassenen Ärzten zusammen und ist verantwortlich für die psychiatrische Behandlung der Bürger mit psychischen Erkrankungen. Das Jahresbudget beträgt 2,7 Mrd. Euro. Die Region beschäftigt 25.000 Mitarbeiter.

Finden Sie Ihren Job in Dänemark unter www.jobdk.eu

Abbildung 20: Inserat zur Anwerbung von Ärzten und Ärztinnen ¹⁶⁹

Auf der **Webseite der Region Süddänemark** speziell für die Zielgruppe finden Interessenten weiterführende Informationen zur Region und Ansprechpartner für weitere Fragen.

¹⁶⁸ Vgl. Internet 13

¹⁶⁹ Quelle: Internet 14

Die folgende Abbildung ist ein Ausschnitt aus der eben beschriebenen Webseite www.jobdk.eu:

The screenshot shows the homepage of Region Süddänemark. The main heading is 'Ein attraktiver Arbeitsplatz' (An attractive workplace). The text describes the benefits of working in the region, including a 37-hour week, 6 weeks of vacation, and good career opportunities. It also mentions that the region provides support for newcomers, such as language courses and housing assistance.

Region Süddänemark

STELLENANGEBOT DÄNEMARK IN KÜRZEKRANKENHAUS/PRAXISEIN ATTRAKTIVER ARBEITSPLATZ

EIN ATTRAKTIVER ARBEITSPLATZ

- Autorisation/Zulassung
- Für die Familie
- Gehalt
- Sprachunterricht
- Wohnen
- Wir helfen weiter

Home/In attraktiver Arbeitsplatz

Ein attraktiver Arbeitsplatz

Wenn Sie – allein oder mit Ihrer Familie – überlegen, in die Region Syddänemark zu ziehen, um dort zu wohnen und zu arbeiten, gibt es viele Fragen, auf die Sie Antworten benötigen. Der Umzug in ein anderes Land ist eine sehr wichtige Entscheidung. Sie wird nicht leichter, wenn es Kinder und einen Partner gibt, die sich mit dieser Umstellung auch wohl fühlen sollen.

Für uns ist es wichtig mit dazu beizutragen, dass Sie und Ihre Familie einen guten Start in Ihr neues Leben in Dänemark bekommen. Region Süddänemark bieten u.a.

WIR HELFEN IHNEN

Wir stehen Ihnen mit Rat und Tat zur Seite

- Kontakt

Powerpoint - Leben und Arbeiten in Dänemark

Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben

- 37-Stunden Woche
- 6 Wochen Urlaub
- Gute Karrieremöglichkeiten
- Bezahlte oder durch Freizeit ausgeglichene Überstunden
- Gutes Arbeitsklima und eine flache hierarchische Struktur
- Fachliche Herausforderungen und gute Möglichkeiten für Weiterbildung und fachliche Höherqualifizierung

Weil wir es ernst meinen

- In Verbindung mit einer Anstellung bei uns, erhalten Sie einen intensiven Sprachkurs in dänischer Sprache
- Mentoren, die Ihnen helfen, sich auf dem neuen Arbeitsplatz zurecht zu finden
- Hilfe bei der Wohnungssuche
- Beratung in allen praktischen Fragen
- Beratung über Arbeitsmöglichkeiten für Ihren Partner/Ehepartner

Arbeiten in Region Süddänemark, wo andere Urlaub machen !

- Vielseitige Freizeitgestaltung möglich
- Strand, Wald, schöne Natur und gemütliche Städte
- Faszinierende skandinavische Kultur

Abbildung 21: Homepageauszug der Region Süddänemark¹⁷⁰

Die Region Süddänemark bietet nicht-einheimischen Ärzten und Ärztinnen sowie deren Familien umfangreiche Hilfestellungen beim Einleben in das neue Umfeld. Dazu gehören etwa Sprachkurse, Beratung in allen praktischen Fragen oder Hilfestellung bei der Wohnungssuche.

¹⁷⁰ Quelle: Internet 15

8.4.12.2 Freistaat Thüringen

Unternehmen im Freistaat Thüringen können trotz einer hohen Arbeitslosigkeit ihre Schlüsselarbeitsplätze oft nicht mit geeignetem Personal besetzen. Neben der bewussten Förderung von älteren Arbeitnehmern steht die Sicherung und Anziehung von Facharbeitskräften in Thüringen ganz oben auf der wirtschaftspolitischen Agenda.¹⁷¹ Thüringen möchte sich als Wirtschaftsstandort positionieren und nicht weiterhin nur für schöne Landschaft und Kultur stehen. Der Freistaat will zur Förderung des wirtschaftlichen Fortschrittes Mitdenkern - sei es in Form von Unternehmern oder Facharbeitskräften, vor allem aus dem technischen Bereich – ein interessantes Umfeld bieten.

Zur Steigerung des Bekanntheitsgrades und zur Vermittlung seiner Botschaften bedienen sich das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Arbeit, die Thüringer Staatskanzlei und die Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen im Netzwerk zahlreicher Kommunikationskanäle. Die umfassenden Bemühungen um Fachkräfte sollen vor allem für kleinere Unternehmen ohne Geld für eine eigene Personalabteilung Erleichterungen bei der Personalsuche bringen.¹⁷²

Thüringen ist bei Karriere- und Wirtschaftsmessen vertreten, ein Unternehmens- und Fachkräfteservice bietet Rundumberatung für die Zielgruppe. Fachkräfte bekommen Infos zu geeigneten Jobs und Karrieremöglichkeiten, Hilfe bei der Wohnungssuche und Unterstützung bei der An- und Abmeldung des Wohnortes sowie Beratung in Sachen Kinderbetreuung.¹⁷³

Für Aufmerksamkeit sorgen Anzeigenmotive unter dem Motto „Leb wohl“, die etwa in der Wochenzeitschrift „Die Zeit“ geschaltet werden. Thematisiert werden Facharbeitskräfte, die den großen deutschen Städten den beruflichen Rücken kehren und sich für den Freistaat entscheiden.

¹⁷¹ Vgl. Internet 16

¹⁷² Vgl. Denkforum (2008), S.1.

¹⁷³ Vgl. Internet 17



Abbildung 22: Imagekampagne des Freistaates Thüringen¹⁷⁴

Die Botschaft, die hinter den Aktionen steckt, fasst folgender Satz aus der Projekthomepage *denken-willkommen.de* zusammen:

„Thüringen: Wo arbeiten so schön wie leben ist. Im Freistaat lässt sich beides gut miteinander verbinden. Friedrich Fröbel hat beispielsweise seinerzeit den Kindergarten mit speziellem pädagogischem Konzept entwickelt. Dieser Tradition ist das heutige Familienangebot treu geblieben. Familie und Karriere sind eben keine Gegensätze. Und die Freizeit abwechslungsreich gestalten, kann man hier auch. Thüringen ist für zwei Schlagworte bekannt: Erholung und Kultur. Zudem kann der Freistaat mit moderaten Mietpreisen, einem ausgezeichneten Schulsystem und Zukunftsbranchen mit Karrierechancen aufwarten.“¹⁷⁵

Auf der Projekthomepage, die in allen Anzeigen als Anlaufstelle kommuniziert wird, ist über die allgemeine Regionsbeschreibung hinaus allerdings keine zielgruppenrelevante Informationen zu finden. Statt direkt auf das Informationsbedürfnis der Zielgruppe einzugehen (Ansprechpartner, Jobanzeigen, Informationen zum Wohnungsmarkt usw.), stehen auf der Homepage die Beschreibung und der Werdegang der Imagekampagne im Vordergrund.

¹⁷⁴ Quelle: Internet 18

¹⁷⁵ Internet 19

9 Zusammenfassung und Diskussion

Die vorliegende Arbeit hat die Bedeutung von qualifizierten Arbeitskräften für Unternehmen und Region gleichermaßen herausgearbeitet. Leiden Unternehmen besonders in ländlichen Regionen unter zunehmendem Fachkräftemangel, so spüren Regionen schon heute die Folgen des demographischen Wandels. Es ist zu erwarten, dass der Zuzug von qualifizierten Facharbeitskräften immer mehr zum gemeinsamen Interesse wird: Ein unternehmerischer Erfolgsfaktor und eine regionale Überlebensnotwendigkeit.

Aus der Brille der Zielgruppe betrachtet wird klar: Ein Umzug ohne Berücksichtigung der regionalen Gegebenheiten ist genauso wenig denkbar wie eine Arbeitsaufnahme ohne Information zum neuen Arbeitgeber. In anderen Worten: Will man nicht-einheimische Arbeitskräfte zu einer Arbeitsaufnahme in einem regionalen Unternehmen bewegen, muss mehr stimmen, als nur das Gehalt. Die Kommunikation regionaler Leistungen in Kombination mit jenen der Einzelunternehmen liegt nahe.

Doch wie kann dieser Herausforderung begegnet werden?

Die wichtigsten Ansatzpunkte hierfür finden sich im Aufbau von Arbeitgebermarken und im Aufbau regionaler Marken. In der vorliegenden Arbeit wurden diese Ansätze im Sinne einer integrierten Zielgruppenansprache zusammengeführt. Der Ergebnis: Die Konzeption einer Region als Arbeitgebermarke. Da sich bei Arbeitgebermarken als auch Regionenmarken eine identitätsorientierte Markenführung bewährt hat, wurde auch in der Zusammenführung dieser beiden Konzepte auf identitätsorientierte Herangehensweise zurückgegriffen. Die Literatur zur identitätsorientierten Markenführung für Regionen bietet allerdings bislang wenige Beiträge im Hinblick auf die Besonderheiten, die sich im Rahmen der Markenführung von Regionen im Unterschied zu Unternehmen ergeben. Deshalb wurde das Konzept der identitätsorientierten Markenführung mit Beiträgen aus dem Bereich Regional Governance erweitert und auch dem Bereich Beteiligung / Engagement als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Markenführung in Regionen ein eigenes Kapitel eingeräumt. Aus der vorliegenden Arbeit lassen sich insbesondere folgende Erfolgsfaktoren ableiten:

Will sich eine Region als Arbeitgebermarke positionieren, bedeutet das den Einbezug einer großen Anzahl von Stakeholdern. Das regionale Leistungsbündel reicht aus der Sicht zuziehender Facharbeitskräfte schließlich von den Naturschönheiten über einen attraktiven Wohnungsmarkt bis hin zu regionalen Unternehmen als interessante

Arbeitgeber. Sie alle zahlen auf das Markenkonto ein und müssen sich deshalb im Rahmen der Markenausrichtung auf gemeinsam getragene Werte und Ziele verständigen.

Bevor erste Maßnahmen geplant werden können, gilt es, sich genau über die anzusprechende Zielgruppe zu verständigen und diese auf ihre Bedürfnisse hin zu analysieren. Welche Facharbeitskräfte wollen wir in die Region holen? Und können wir für diese realistischerweise überhaupt ein Angebot schaffen? Da regionale Leistungen in den seltensten Fällen in kurzer Zeit steuerbar sind, empfiehlt es sich, sich auf jene Zielgruppen zu konzentrieren, die bereits von einigen schon vorhandenen regionalen Stärken angesprochen wird.

Weiter stellt sich die Frage, was andere Regionen dieser Zielgruppe bereits bieten können, und wie das eigene Leistungsbündel sich positiv davon abheben kann. Die eigene Regionsgrenze ist oftmals zu eng gesteckt, um mit großen Wirtschaftsräumen konkurrieren zu können. In einigen Bereichen machte es Sinn, eigene Angebote mit jenen der Nachbarregionen gebündelt zu kommunizieren und so dem tatsächlichen Aktionsraum für Bewohner der Region auch in der Markenführung gerecht zu werden.

Die wenigsten regionalen Leistungen können über eine Koordinationsstelle zum Markenaufbau aktiv gesteuert werden. Vielmehr gilt es, Bestehendes innovativ zu verknüpfen und wichtige Leistungen gebündelt zu kommunizieren. Anhaltspunkte für die richtigen Angebote zum richtigen Zeitpunkt finden sich im idealtypischen Ablauf, den Zuzügler von der Entscheidungsfindung über ihre Auswanderung bis hin zum Einleben in die neue Region erleben. Müssen sie in der Anfangsphase noch mit imageorientierter Kommunikation emotional von der Region begeistert werden, so sind nach der Entscheidung, in die Region zu ziehen, genauere Informationen und Hilfestellungen gefragt.

Die wichtigsten Partner für den Aufbau attraktiver Angebote für zuziehende Schlüsselarbeitskräfte sind die Vertreter regionaler Unternehmen. Sie verfügen über einen unmittelbaren Kontakt zu potenziellen Facharbeitskräften und sind tagtäglich gefordert, Verkaufsargumente für ihre freien Schlüsselpositionen ins Rennen zu schicken. Zu einem solchen Schlüsselargument soll sich das regionale Umfeld der Unternehmen entwickeln. Es sollte das Ziel sein, gemeinsame Angebote für zuziehende Arbeitskräfte zu schaffen, seien es Umzugshilfen, gemeinsam organisierte Willkommenstage oder zielgruppenspezifische Beratung von der Freizeitgestaltung bis hin zur Kinderbetreuung.

Bei aller Komplexität der Aufgabe sollte bei der Projektkoordination darauf geachtet werden, mit knappen Ressourcen möglichst effizient zu arbeiten. Ein Abwägen zwischen einer allzu breiten Meinungsbildung, bei der Entscheidungen sehr langsam oder gar nicht gefällt werden, und einem zu eng gesteckten Entscheiderkreis, der fehlendes Engagement bei nicht involvierten Stakeholdern zur Folge hat, ist dabei die größte Herausforderung.

Regionale Prozesse dauern meist ungleich länger als jene der Privatwirtschaft. Realistische und langfristig ausgelegte Zielsysteme beugen falschen Erwartungshaltungen vor.

Damit das Konzept für Regionen als Arbeitgebermarken in der Praxis zur Anwendung kommen kann, wurde es anhand eines konkreten Beispiels reflektiert. Als Beispielregion wurde der Bezirk Reutte (=Außerfern) gewählt. Die Region steht mit ihrer eingangs beschriebenen Ausgangssituation beispielhaft für Regionen im ländlichen Raum im Allgemeinen. Erste Überlegungen zur Begegnung des demographischen Wandels mit seinen Folgen werden hier bereits angestellt.

Trotz des hohen Praxisbezugs beinhaltet die Arbeit aber keine detaillierte Ausarbeitung eines Markenführungskonzeptes. Auch wurde auf die detaillierte Betrachtung einzelner Methoden, die in der Markenführung zur Anwendung kommen (wie etwa die SWOT-Analyse oder Evaluierungstechniken), nicht vorgenommen.

In der Arbeit wurden also praktische Überlegungen in die Übertragung allgemeiner Markenkonzepte auf den regionalen Kontext einbezogen. Der Praxistest für die Machbarkeit und den Erfolg einer Region als Arbeitgebermarke muss aber erst erbracht werden.

Literaturverzeichnis

Backhaus, K. / Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. In: Career Development International. Vol. 9, No. 5. S. 501-515.

Balderjahn, I. (2000): Standortmarketing. Stuttgart: Lucius und Lucius.

Balderjahn, I. (2004): Markenpolitik für Städte und Regionen. In: Bruhn, M. (Hrsg.) (2004): Handbuch Markenartikel. Band 3, 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Barrow, S. / Mosley, R. (2007): The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work. 4. Aufl. Chichester: Wiley.

Bensel, Norbert (2002): Auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft. Neue Chancen für Frauen und Männer in der Arbeitswelt. In: Peters, S. / Bensel, N. [Hrsg.] (2002): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler. S. 49-69.

Benz, A. / Fürst, D. (2003): Region – „Regional Governance“ – Regionalentwicklung. In: Adamaschek, B. / Pröhl, M. (Hrsg.): Regionen erfolgreich steuern. Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. S. 11-66.

Bird, J. (o.J.): Work-Life Balance Defined - What it really means! Unter: <http://worklifebalance.com/worklifebalancedefined.html>. Abrufdatum: 6.9.2008.

Brandt, A. et al. (o.J.): Demographie und wirtschaftlichen Entwicklung. Hannover: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Czurlok, J. (2007): Erfolgsfaktor Work Life Balance Gestaltungsmaßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben als neue Herausforderung für Unternehmen. Pilotstudie in der europäischen Metropolregion Nürnberg. Unter: www.familienbewusste-personalpolitik.de/.../fba/download/Pilotstudie_Erfolgsfaktor_Work_Life_Balance.pdf. Abrufdatum: 22.08.2008.

Denkforum – Die Zeitschrift aus der Denkfabrik (2008): Gemeinsam gegen Fachkräftemangel. Ausgabe 02 / 2008. S. 1.

DER STANDARD (2008a): 70 Prozent der Unternehmen haben Probleme bei Mitarbeiterrekrutierung. 25.03.2008. Unter: www.derstandard.at. Abrufdatum: 16.04.2008.

DER STANDARD (2008b): Abschwung bringt Elchtest für Employer Branding. 4./5. Oktober 2008. S. 42.

Deutsche Employer Branding Akademie: Mit Employer Branding als Arbeitgeber wettbewerbsfähig sein. Unter: www.brainguide.de/data/publications/PDF/pub104871.pdf. Abrufdatum: 22.08.2008

Dickel, J. et al. (2006): twf-forschungsprojekt. profilierung von arbeitgebermarken für unternehmen in tirol. Innsbruck: MCI – Management Center Innsbruck.

Dinnie, Keith (2008): Nation Branding. Concepts, Issues, Practice. Oxford: Elsevier.

Eikhof, D. et al. (2007): Introduction: What work? What life? What balance? Critical reflections on the work-life balance debate. In: Employee Relations. Vol. 29, No. 4. S. 325-333.

Fokus online (2007): Dänemark lockt deutsche Arbeitskräfte. 3.12.2007. Unter: http://www.focus.de/karriere/perspektiven/arbeiten-im-ausland/arbeiten-im-ausland_aid_228157.html. Abrufdatum: 22.11.2008.

Fürst, D. (2005): Raumplanung im Wandel. In: STANDORT – Zeitschrift für Angewandte Geographie. Ausg. 3/2005. Springer Verlag. S. 102-105.

Grace, D. / O’Cass, A. (2002): Brand associations. Looking through the eye of the beholder. In: Qualitative Market Research: An International Journal. Vol. 5, No. 2. S. 96-111.

Gubler, R. / Möller, Ch. (2006): Standortmarketing: Konzeption, Organisation und Umsetzung. Ein Lehr- und Erfahrungsbuch für Mandatsinhaber, Auftraggeber und weitere Interessenten im Standortmarketing. Bern: Haupt.

Handelsblatt (2006): Fachkräfte händeringend gesucht. 27.11.2006. Unter: www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand_aktuell/fachkraefte-haenderingend-gesucht;1174805. Abrufdatum: 14.07.2008.

Hansen, K. (2005): Erfolgreiches Management beruflicher Auslandsaufenthalte. Ziele planen und Erwartungen abstecken. Leben und Arbeiten im Ausland – Reintegration und Auswertung. Berlin: Cornelsen Verlag.

Hoyer, W. / MacInnis, D. (2007): Consumer Behavior. 4. Aufl. Boston / New York: Houghton Mifflin Company.

- Industrie- und Handelskammer der Region Stuttgart** (Hrsg.) (2004): Arbeitsplatzwahl von Fach- und Führungskräften. Umfrageergebnisse der IHK Region Stuttgart. Stuttgart.
- Kapferer, J.** (2008): The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term. 4. Aufl. London: Kogan Page.
- Keller, K.L.** (1993): Conceptualising, measuring, and managing customer-based brand equity. In: Journal of Marketing. Vol. 57. S.1-22.
- Kirchgeorg, M.** (2002): Aufbau und Gestaltung von Regionenmarken. In: Meffert, H. / Burmann Ch. / Koers M. [Hrsg.] (2002): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 375-395.
- Kirchgeorg, M. / Kreller, P.** (2000): Etablierung von Marken im Regionenmarketing. Eine vergleichende Analyse der Regionennamen "Mitteldeutschland" und "Ruhrgebiet" auf der Grundlage einer repräsentativen Studie. Leipzig: Handelshochschule Leipzig.
- Kotler, Ph.** (1993): Marketing places. Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations. New York: The Free Press.
- LAND TIROL** (2006): ZukunftsRaum Tirol – Strategien zur Landesentwicklung. Innsbruck.
- LAND TIROL** (2008): Gesamtüberblick der Schülerzahlen im Bezirk Reutte 2008-2014. Unveröffentlicht.
- Landesstatistik Tirol** (2008): Statistik der Kinderbetreuungseinrichtungen in Tirol 2007/2008. Innsbruck.
- Manschwetius, U.** (1995): Regionalmarketing: Marketing als Instrument der Wirtschaftsentwicklung. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Masurat, S.** (o. J.): Wie das Ganze mehr wird als die Summe seiner Teile. Unter: <http://www.topjob-marke.de/index.php?id=102&eb=4>. Abrufdatum: 23.11.2008.
- Meffert, H. / Burmann, Ch.** (2002a): Managementkonzepte der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, H. / Burmann Ch. / Koers M. [Hrsg.] (2002): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 73-96.

Meffert, H. / Burmann, Ch. / Koers, M. (2002b): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement. In: Meffert, H. / Burmann Ch. / Koers M. [Hrsg.] (2002): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 4-13.

Meier, J. (2005): Der demografische Wandel: Strategische Handlungsnotwendigkeit und Chance für Kommunen. In: Bertelsmann Stiftung (2005): Demographie konkret. Handlungsansätze für die kommunale Praxis. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. S. 7-9.

Michaels, E. et al. (2001): The War for Talent. Boston: Harvard Business Press.

Müller, B. (2005): Zukunftsorientierte Stadt- und Regionalentwicklung. In: Bertelsmann Stiftung (2005): Demographie konkret – Handlungsansätze für die kommunale Praxis. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. S. 10-16.

Nerdinger, F. (1994): Zur Psychologie der Dienstleistung. Theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag.

Peitsch, A. (2005): Strategisches Management in Regionen. Eine Analyse anhand des Stakeholder-Ansatzes. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Petkovic, M. (2008): Employer-Branding: ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. 2. Aufl. München u.a.: Hampp Verlag.

Porter, M. (1991): Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. München: Droemer Knauer Verlag.

Regionalentwicklung Außerfern (2007): Lokale Entwicklungsstrategie Außerfern 2007-2013. Unter: <http://www.allesauserfern.at/startseite/achse-leader/regionale-entwicklungsstrategie>. Abrufdatum: 28.08.2008.

Schleusener, M. (2002): Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen. In: Meffert, H. / Burmann Ch. / Koers M. [Hrsg.] (2002): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 263-286.

Straubhaar, Th. (2000): International Mobility of the Highly Skilled. Brain Gain, Brain Drain or Brain Exchange. Hamburg: HWWA Discussion Paper, Nr. 88.

Tiroler Tageszeitung (2008a): Sandoz-Boss lobt Standort Tirol. 17.04.2008. S. 10.

Tiroler Tageszeitung (2008b): Raiba hat Luxusproblem: Zu wenig fertige Banker.
15.07.2008. S. 20.

Tiroler Tageszeitung (2008c): Wieder eine Schule weniger. 28.08.2008. S. 19.

Vloeberghs, D. (2002): An Original and Date Based Approach to the Work-life Balance. In: Equal Opportunities International. Vol. 2. No. 2. S. 25-57.

Wiese, Dominika (2005): Employer Branding. Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen. Saarbrücken: VDM-Verlag.

Zeithaml, V.A. / Bitner, M.J. (1996): Services Marketing. New York: McGraw-Hill.

Internet 1: Presstext Austria: www.presstext.at/pte.mc?pte=080709015.
Abrufdatum: 14.07.2007.

Internet 2: Industriellenvereinigung: <http://www.industriellenvereinigung.at/b1321m35>.
Abrufdatum: 15.04.2008.

Internet 3: TAZ online: [http://www.taz.de/index.php?id=hamburg&art=3742&id=deutschland-
artikel&src=HL&cHash=7a836ab998](http://www.taz.de/index.php?id=hamburg&art=3742&id=deutschland-artikel&src=HL&cHash=7a836ab998). Abrufdatum: 15.04.2008.

Internet 4: NZZ online: [http://www.nzz.ch/nachrichten/schweiz/
braindrain_1.533019.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/schweiz/braindrain_1.533019.html). Abrufdatum: 19.04.2008.

Internet 5: Europäische Kommission: [http://ec.europa.eu/employment_social/
workersmobility_2006/index.cfm?id_page=1](http://ec.europa.eu/employment_social/workersmobility_2006/index.cfm?id_page=1). Abrufdatum: 15.04.2008.

Internet 6: Keyence: <http://derstandard.at/anzeiger/derjob/Print.aspx?id=113049>.
Abrufdatum: 9.11.2009.

Internet 7: Lufthansa: <http://www.be-lufthansa.com/#/de/home/engineers-wanted/>.
Abrufdatum: 9.11.2008.

Internet 8: Accenture: <http://careers3.accenture.com/careers/asp/>. Abrufdatum:
9.11.2008.

Internet 9: Regionalentwicklung Außerfern: <http://www.allesausserfern.at/startseite>.
Abrufdatum: 9.11.2008.

Internet 10: BR-online: <http://www.br-online.de/bayern2/bayerisches-feuilleton/zielgruppen-die-einen-die-mitte-ID1223637374236.xml>. Abrufdatum: 9.11.2008.

Internet 11: Landkreis Ostallgäu: <http://www.wirtschaft-ostallgaeu.de/index.php?id=imagefilm>. Abrufdatum: 22.11.2008.

Internet 12: Tirol Werbung: <http://www.tirolwerbung.at/xxl/de/standortmarke/index.html>.
Abrufdatum: 16.11.2008

Internet 13: Region Süddänemark: www.ambwien.um.dk/NR/rdonlyres/E8ADDDDD-9CD8-4A44-8B37.../0/PROGAMMfürdieKarrieremesseam22Oktober2008.pdf.
Abrufdatum: 22.11.2008.

Internet 14: Region Süddänemark: www.ambwien.um.dk/NR/rdonlyres/9840EEF0-C66E-4E42-B343-B96AE93A70C0/0/87x248_RegionSüddänemark.pdf. Abrufdatum:
11.10.2008.

Internet 15: Region Süddänemark: <http://www.jobdk.eu/wm249053>. Abrufdatum:
11.10.2008.

Internet 16: Erfurt live: <http://www.erfurt-live.de/wirtschaftsnews-aus-erfurt/fachkraeftemangel-trotz-hoher-arbeitslosigkeit.html>. Abrufdatum: 20.12.2008.

Internet 17: Unternehmer- und Fachkräfteservice Thüringen: <http://www.ufas-thueringen.de>. Abrufdatum: 23.12.2008.

Internet 18: Freistaat Thüringen: <http://www.denken-willkommen.de/imagekampagne/lebwohl/>. Abrufdatum: 23.12.2008.

Internet 19: Freistaat Thüringen: http://www.denken-willkommen.de/imagekampagne/die_kampagne/aktionen/2008/2/. Abrufdatum: 23.12.2008.

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wurde in der vorliegenden Arbeit auf die grammatikalisch weibliche Form und die Kombination von männlicher und weiblicher Form verzichtet. Die Verfasserin weist darauf hin, dass in der vorliegenden Arbeit mit der männlichen Form Frauen und Männer gemeint sind.

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Innsbruck, Jänner 2009