



**twf-forschungsprojekt  
profilierung von arbeitgeber-  
marken für unternehmen in tirol.**

**ENDBERICHT  
(GZ: UNI-0404/149)**

**MCI – Management Center Innsbruck  
Studiengang Management & Recht**

**Prof. (FH) Dr. Johannes Dickel**

**Mag. Daniela Ortiz**

**Mag.(FH) Tobias Anslinger**

**Mag.(FH) Florian Bauer**

**29.02.2008**

## vorwort.

Die erste Idee zum vorliegenden Forschungsprojekt entsprang aus einem Gespräch im Sommer 2003 zwischen Detlef Bartsch, Head Human Resource Management, Plansee Group (Reutte) und Dr. Ralf Geymayer, Leiter des Studiengangs „Management & Recht“ am Management Center Innsbruck (MCI). Herr Bartsch stufte das Thema „Arbeitgebermarke“ als strategisch wichtiges Thema für die Plansee Gruppe ein und erklärte seine Bereitschaft, sich an einem praxisnahen Forschungsprojekt zu diesem Thema aktiv zu beteiligen. Im Rahmen erster Studentenprojekte, die das MCI mit Unterstützung und am Beispiel der Plansee SE in den Jahren 2004 und 2005 zu aktuellen Fragen der Markenführung und des Personalmarketing durchführte, wurde ein erster Problemaufriss zum Forschungsthema Employer Branding erstellt. Auf Basis der Arbeitsergebnisse dieser praxisnahen Vorstudie zum „War for Talents“ am Beispiel Plansee und den Potenzialen, die eine starke Arbeitgebermarke zur Lösung dieses Problems beizusteuern vermag, wurde ein Antrag auf Förderung eines umfassenderen Forschungsprojekts beim Tiroler Wissenschaftsfonds (TWF), dem Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung und des wissenschaftlichen Nachwuchses in Tirol beantragt. Das Forschungsprojekt wurde als förderungswürdig befunden und am 28. November 2005 wurde der Fördervertrag in einem Festakt offiziell von Frau Landesrätin Elisabeth Zanon überreicht.

Die zentralen Forschungsergebnisse des auf zwei Jahre angelegten Forschungsprojekts wurden am 22. November 2007 im Rahmen des eintägigen Symposiums „Employer Branding 2007“ am Management Center Innsbruck einer breiten Fachöffentlichkeit vorgestellt und in Workshops diskutiert. Die Zusage namhafter Experten als Referenten für dieses Symposium, die vergleichsweise hohe Teilnehmerzahl und das geographische Einzugsgebiet sowie die intensive Diskussion während des Veranstaltungstages war ein weiterer Beleg für die Aktualität und Brisanz des im vorliegenden Forschungsbericht behandelten Forschungsthemas.

Ein besonderer Dank des Forscherteams gilt an dieser Stelle dem Tiroler Wissenschaftsfonds (TWF) und der Plansee Group für die Initiierung, Begleitung und Förderung dieses praxisnahen Forschungsprojekts.

## inhalte.

<b>VORWORT</b> .....	<b>I</b>
<b>INHALTE</b> .....	<b>II</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>IV</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>VII</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b> .....	<b>1</b>
<b>1 GEWINNUNG VON HIGH POTENTIALS DURCH STARKE ARBEITGEBERMARKEN</b> .....	<b>5</b>
1.1 Problemstellung .....	5
1.2 Zielsetzung .....	6
1.3 Gang der Untersuchung .....	7
<b>2 HERAUSFORDERUNGEN AN DIE REKRUTIERUNG IM „WAR FOR TALENTS“</b> .....	<b>8</b>
2.1 Die Entwicklung des „War for Talents“ .....	8
2.2 Arbeitgeberattraktivität aus der Sicht von High-Potentials .....	13
2.2.1 Gang der Untersuchung .....	13
2.2.2 Attraktivitätsbezogene Merkmale eines Arbeitgebers .....	14
2.2.3 Gehaltserwartungen .....	16
2.2.4 Fachrichtung, Arbeitsmarktdefizit und Gehaltserwartung .....	18
2.3 Rekrutierungsrelevante Cluster von High Potentials .....	18
2.3.1 Cluster von Akademikern .....	18
2.3.2 Cluster von HTL-Schülern .....	21
2.4 Das Anforderungsprofil der Unternehmen .....	24
2.4.1 Gang der Untersuchung .....	24
2.4.2 Charakteristika des High Potentials .....	25
2.5 Implikationen für das Personalmarketing von Tiroler KMU und Hidden Champions	26

<b>3</b>	<b>EMPLOYER BRANDING: SCHRITTE ZUM AUFBAU STARKER ARBEITGEBERMARKEN.....</b>	<b>27</b>
3.1	Konzeptionelle Grundlagen: Das ganzheitliche Bild der Unternehmensmarke .....	27
3.1.1	Unternehmensmarke und Produktmarke.....	28
3.1.2	Corporate Brand, Corporate Identity und Corporate Image .....	29
3.1.3	Employer Branding als Disziplin des Corporate Brand Management.....	40
3.1.4	Unternehmenskultur als konstituierendes Merkmal der Arbeitgebermarke..	42
3.2	Positionierung der Arbeitgebermarke: Die Employer Branding Pyramide.....	46
3.3	Schritte zur Umsetzung des Employer Branding .....	51
<b>4</b>	<b>EMPLOYER BRANDING ALS STRATEGISCHE KLAMMER EINES INTEGRIERTEN PERSONALMARKETING. ....</b>	<b>54</b>
4.1	Die Bedeutung der Personalmarktforschung .....	54
4.2	Drei Dimensionen eines Integrierten Personalmarketing .....	55
4.3	Instrumente des Personalmarketing-Mix.....	58
<b>5</b>	<b>KONZEPTION UND GESTALTUNG DER ARBEITGEBERMARKE PLANSEE. ....</b>	<b>60</b>
5.1	Profil des Unternehmens.....	60
5.2	Die Herausforderungen am Personalmarkt: Plansee als „hidden champion“.....	61
5.3	Positionierung der Arbeitgebermarke Plansee.....	62
<b>6</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND WEITERER FORSCHUNGSBEDARF. ....</b>	<b>70</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>72</b>
	<b>ANLAGENVERZEICHNIS. ....</b>	<b>79</b>

## abbildungsverzeichnis.

Abb. 1: Employer Branding als Schnittstelle zwischen Strategischer Markenführung und Human Resource Management.....	6
Abb. 2: Top Performer generieren bessere Ergebnisse (Quelle: Axelrod et al 2001, S. 10) .....	10
Abb. 3: Altersstruktur der Erwerbspersonen in Österreich (Quelle: Statistik Austria 2007).....	11
Abb. 4: Einbettung der High-Potentials Befragung in das Gesamtprojekt (Quelle: Eigene Darstellung).....	13
Abb. 5: Von Unternehmen erwartete und tatsächliche Einstellungen von HP hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität im Vergleich (Quelle: Eigene Darstellung) .....	14
Abb. 6: Modell des ausgewogenen Mitarbeiter-Zeitverhältnisses (Quelle: Eigene Darstellung).....	16
Abb. 7: Gehaltserwartungen im Geschlechter- und Nationenvergleich (Quelle: Eigene Darstellung).....	17
Abb. 8: Von Unternehmen erwartetes bzw. tatsächlich erwartetes Einstiegseinkommen der High Potentials (Quelle: Eigene Darstellung) .....	17
Abb. 9: Arbeitsmarktdefizit und Gehaltserwartungen nach Fachrichtungen (Quelle: Eigene Darstellung).....	18
Abb. 10: Vier Typen von High Potentials unter den angehenden Akademikern (Quelle: Eigene Darstellung).....	20
Abb. 11: Vier Typen von High Potentials unter den HTL-Schülern (Quelle: Eigene Darstellung).....	23

Abb. 12: Einbettung der Personalerbefragung in das Gesamtprojekt (Quelle: Eigene Darstellung).....	24
Abb. 13: Schlüsselfaktoren von High Potentials (Quelle: Eigene Darstellung) .....	25
Abb. 14: Eigenschaftsausprägungen von High Potentials (Quelle: Eigene Darstellung) .	26
Abb. 15: Die Parameter der Corporate Identity (Quelle: modifiziert nach Rode 2004, S. 146).....	30
Abb. 16: Ebenen des Corporate Image (Quelle: modifiziert nach Rode 2004, S. 146) .	35
Abb. 17: Umfassendes Corporate Brand Management-Modell (Quelle: in enger Anlehnung an Rode 2004, S. 146).....	38
Abb. 18: Rolle der Mitarbeiter beim Aufbau des Markenimages (Quelle: in enger Anlehnung an Esch 2005c, S. 988).....	39
Abb. 19: Berührungspunkte zwischen Unternehmen und Mitarbeiter (Quelle: in enger Anlehnung an Mosley 2007) .....	39
Abb. 20: Gesamtschau der Corporate Brand (Quelle: modifiziert nach Grobe 2003, in Anlehnung an Meffert/Bierwirth 2001).....	41
Abb. 21: Unternehmenskultur und Corporate Identity (Quelle: Hinterhuber 2004, S. 242).....	44
Abb. 22: Definition der Employer Brand (Quelle: Eigene Darstellung) .....	48
Abb. 23: Positionierung der Arbeitgebermarke (Quelle: In Anlehnung an Feige/Koob 2004).....	49
Abb. 25: Zeithorizont beim Aufbau der Employer Brand (Quelle: in Anlehnung an Mosley 2007).....	53
Abb. 26: Konzept des integrierten Personalmarketing (Quelle: Eigene Darstellung) .....	57

Abb. 27: Instrumente des Personalmarketing (Quelle: Bröckermann/Pepels 2002, S. 11) .....	58
Abb. 28: Bekanntheitsgrad und Beliebtheitsspannweite ausgewählter Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung).....	62
Abb. 29: Die Positionierung der Arbeitgebermarke Plansee (Quelle: Eigene Darstellung) .....	70

## tabellenverzeichnis.

Tab. 1: Unterschiede zwischen Produkt- und Unternehmensmarke (Quelle: in enger Anlehnung an Hatch und Schultz 2003, S. 1044) .....	29
Tab. 2 und 3: Europas beliebteste Arbeitgeber 2006 und 2007 (Quellen: trendence Institut bzw. universumeurope) .....	67

# profilierung von arbeitgeber- marken für unternehmen in tirol.

## Endbericht

29. Februar 2008

---

### executive summary.

Studiert man in diesen Tagen die Stellenanzeigen nationaler und internationaler Unternehmen in den einschlägigen Print- und Onlinemedien, die auf Personen mit akademischer Ausbildung abzielen, so wird eines schnell klar: Von Unternehmen besonders dringend benötigt werden Absolventen mit überdurchschnittlichen Studienleistungen, exzellenter Ausbildung, internationaler Erfahrung, Belastbarkeit sowie einem hohen Maß an Sozialkompetenz, vor allem Teamgeist, Begeisterungsfähigkeit und emotionale Intelligenz. In einem komplexen globalen Marktumfeld werden zudem vermehrt flexible Fachexperten gesucht, für die interdisziplinäres Denken sowie internationale Projektarbeit selbstverständlich ist, wie zahlreiche Studien belegen. Diese besonders erfolversprechenden und von den Unternehmen besonders dringend benötigten Leistungsträger in der Mitarbeiterschaft werden als „High-Potentials“ bezeichnet.

Gemäß den Ergebnissen aktueller Befragungen von Personalentscheidungsträgern werden in den nächsten Jahren die größten Personalengpässe in dieser Gruppe der High-Potentials vor allem bei den Techniker- und Ingenieurberufen sowie bei Mathematikern und Naturwissenschaftlern zu erwarten sein. Allein in Deutschland können ca. 100.000 Ingenieurstellen dauerhaft nicht besetzt werden, der damit verbundene Wertschöpfungsverlust beträgt einer aktuellen Studie zufolge jährlich 20 Milliarden Euro (Quelle: SZ vom 20.8.2007, Seite 1). Das Problem der Rekrutierung von hoch qualifizierten Arbeitskräften trifft künftig vor allem solche Unternehmen besonders stark, deren Firmen-

name oder Produkte trotz wirtschaftlichen Erfolgs bei den relevanten Zielgruppen im Personalmarkt relativ unbekannt sind (sogenannte „hidden champions“). Oft handelt es sich hierbei um Industriegüterhersteller und zumeist um kleine oder mittel-große Unternehmen (KMU). Sie müssen spürbare Wettbewerbsnachteile auf dem Personalmarkt gegenüber starken Endverbrauchermarken und traditionell beliebten Arbeitgebern, wie z.B. BMW, Porsche, Boss, Lufthansa oder Red Bull hinnehmen, weil die Bekanntheit der Unternehmen als potentielle Arbeitgeber maßgeblich von der Bekanntheit ihrer Produkte und/oder Dienstleistungen beeinflusst wird. Unternehmen werden in Zukunft vermehrt Personalmarktforschung betreiben müssen, wenn sie über die rekrutierungsrelevanten Eigenschaften und Bedürfnisse ihrer Zielgruppen am Arbeitsmarkt hinreichend informiert sein wollen. Dazu gehört auch die Befragung von Absolventen und potentiellen Bewerbern hinsichtlich Entscheidungskriterien bei der Jobsuche und Arbeitgeberauswahl, nach präferierten Informationsquellen und Zugangswegen sowie nach den für sie persönlich wichtigen materiellen und immateriellen Werten.

Zentrale Ergebnisse der Untersuchung sind im folgenden fokussiert dargestellt:

- Der „War for Talents“ zwingt Unternehmen zur Verbesserung ihres akquisitorischen Potentials auf internen und externen Personalmärkten. Markenstrategie und Markentechnik sind dafür geeignet.
- Moderne Markenführung muss der Multifunktionalität von Marken zur Orientierung für unterschiedliche Stakeholder-Gruppen gerecht werden. Zugleich ist eine glaubwürdige, in den zentralen Attributen einheitliche Kommunikation („Corporate One Voice Strategy“) sicherzustellen.
- Der Markenkern muss deshalb insbesondere für Produkt- und Arbeitgebermarke gleich sein. Zielgruppenspezifische Ausdifferenzierungen sind aber möglich und erforderlich.
- Arbeitgebermarken müssen unverwechselbar positioniert und für die Zielgruppen klar erkennbar und attraktiv profiliert werden. Die „eierlegende Wollmilchsau“ ist unglaubwürdig und utopisch.

- Auch „Hidden Champions“ und KMUs können starke Arbeitgebermarken werden, wenn sie bestimmte inhaltliche, prozessuale und formale Anforderungen der Markenführung erfüllen.
- Ohne attraktive Unternehmenskultur und stimmige Corporate Identity kann keine überzeugende Arbeitgebermarke aufgebaut werden (formale Guidelines/Standards).
- Die Markenpositionierungspyramide ist ein geeignetes Tool, um Arbeitgebermarken strategisch zu positionieren und zu profilieren (inhaltliche Guidelines/Standards).
- Die Entwicklung, Um- oder Neupositionierung muss einem Prozess der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre folgen. Ein erfolgskritischer Schritt ist dabei die konsensuale Abstimmung des Markenkerns der Unternehmensmarke auf Top-Management-Ebene zwischen Corporate Marketing, Corporate Human Resources und Corporate Communications (prozessuale Standards).
- Employer Brands müssen durch interne und externe Kommunikation erlebbar gemacht werden.
- Employer Branding ist ein Prozess, der sich vom Recruiting bis zum Post Employment erstreckt. Alle Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und Mitarbeiter bzw. Bewerber sind markenprägend.
- Der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens ist eine notwendige, allerdings nicht hinreichende Bedingung für die Beliebtheit als Arbeitgeber.
- Unternehmen erwarten von High Potentials vor allem Macher-Eigenschaften, interdisziplinäres Denken und Problemlösungsfähigkeit.
- Die Erwartungen von High Potentials an ihre Arbeitgeber und die Vorstellungen der Unternehmen darüber differieren überraschenderweise zum Teil erheblich. Dies gilt insbesondere bei den wichtigen Attraktivitätsfaktoren „Ge-

halt/Einkommen“, „Arbeitsplatzsicherheit“, „Karrieremöglichkeiten“ und „Work-Life-Balance“.

- Empirisch lassen sich die „White Collar High Potentials“ (Akademiker) in vier Cluster mit pointiert formulierbaren Namen differenzieren: „Work-Life-Balance-Typ“ (10%), „Opportunistische Einkommensmaximierer“ (16%), „Karriereorientierte Performer“ (37%) und „Internationale Weltverbesserer“ (12%). Diese zeichnen sich durch signifikant unterschiedliche Einstellungen, Werte und Erwartungen an ihre (künftigen) Arbeitgeber aus. Das identifizierte Profil erlaubt jeweils die Konzeption eines maßgeschneiderten Personalmarketing-Mix durch interessierte Arbeitgeber (z.B. Zugangswege, Kommunikationsbotschaften, Vergütungsregelung).
- Empirisch lassen sich auch bei den „Blue Collar High Potentials“ (angehende Facharbeiter) vier Cluster unterscheiden: „Profitorientierte“ (30%), „Karriereorientierte“ (15%), „Pflegeleichte“ (12%) und „Standorttreue“ (13%). Auch hier können aus den Befragungsergebnisse erste verlässliche Aussagen über die geeignete Ansprache dieser Gruppen abgeleitet werden.
- Die Möglichkeit zur Mitgestaltung der Arbeitszeit durch die Arbeitnehmer führt zu höherer Zufriedenheit und zu besserer Produktivität.
- Employer Branding kann dabei helfen, die Diskrepanzen bei der Beurteilung der Attraktivitätsfaktoren bis zu einem gewissen Grad zu überbrücken bzw. im Sinne eines attraktiven Gesamtpakets umzuwerten (positive Nutzen verstärken, negative Nutzen überdecken).

# 1 gewinnung von high potentials durch starke arbeitgebermarken.

## 1.1 PROBLEMSTELLUNG

Im Markt für qualifizierte Fach – und Führungskräfte zeichnet sich in den nächsten Jahren ein deutlicher Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt ab. Während in der jüngeren Vergangenheit manche hochqualifizierten und -motivierten Hochschulabsolventen und HTL-Abgänger lange Zeit auf eine Anstellung warten mussten, prognostizieren aktuelle Untersuchungen für die nächsten Jahre einen sogenannten „war for talents“ zwischen den Unternehmen. Getrieben und verschärft wird dieser Wettbewerb um die besten Mitarbeiter durch die sich belebende weltwirtschaftliche Konjunktur, einen wachsenden Bedarf an sogenannten „high potentials“ zur Bewältigung immer anspruchsvollerer Managementaufgaben in einem komplexen internationalen Marktumfeld sowie die Umkehrung der Bevölkerungspyramide in den westlichen Industrienationen. Als „high potentials“ bezeichnet man in der Regel junge Menschen mit exzellenter Ausbildung, berufliche und internationale Erfahrung sowie hoher Einsatzbereitschaft und Leistungsfähigkeit.

Das Problem der Rekrutierung von hochqualifizierten Arbeitskräften trifft künftig vor allem solche Unternehmen besonders, deren Firmenname oder Produkte trotz wirtschaftlichen Erfolgs bei den relevanten Zielgruppen im Personalmarkt relativ unbekannt ist („hidden champions“). Sie haben signifikante Wettbewerbsnachteile gegenüber starken Marken wie BMW, Siemens, Red Bull oder Swarovski. Zusätzlich verschärft wird dieser Wettbewerbsnachteil, wenn der Sitz dieser Unternehmen in nicht urbanen Regionen liegt. Dies gilt beispielsweise für viele bedeutende Tiroler Unternehmen.

Aus diesem Grund wird der Aufbau einer starken – das heißt bekannten, positiv besetzten, eigenständig positionierten und klar profilierten - Arbeitgebermarke immer mehr zu einem zentralen Erfolgsfaktor von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) im Wettbewerb um die begehrten „high potentials“ und damit auch für den dauerhaften Unternehmenserfolg. Dabei haben gerade solche Unternehmen eine große Chance, die „Besten“ zu gewinnen und zu halten, die hinreichend sicherstellen können, dass ihre zentralen, kommunizierten und gelebten Unternehmenswerte mit den persönlichen

Wertvorstellungen der Mitarbeiter übereinstimmen. Zu diesen aktuellen und besonders bedeutsamen Attraktivitätsfaktoren zählen nach neuesten Erkenntnissen vor allem ein gutes Arbeitsklima, Work-Life-Balance, eine herausfordernde Tätigkeit und gute Weiterbildungsmöglichkeiten. Durch eine gut positionierte Arbeitgebermarke („employer brand“) werden diese Werte fokussiert, mit Signalwirkung für den Arbeitsmarkt versehen und erkennbar nach außen kommuniziert.

Das Forschungsprojekt Employer Branding ist an der Schnittstelle von Marketing und Human Resource Management angesiedelt.



**Abb. 1: Employer Branding als Schnittstelle zwischen Strategischer Markenführung und Human Resource Management**

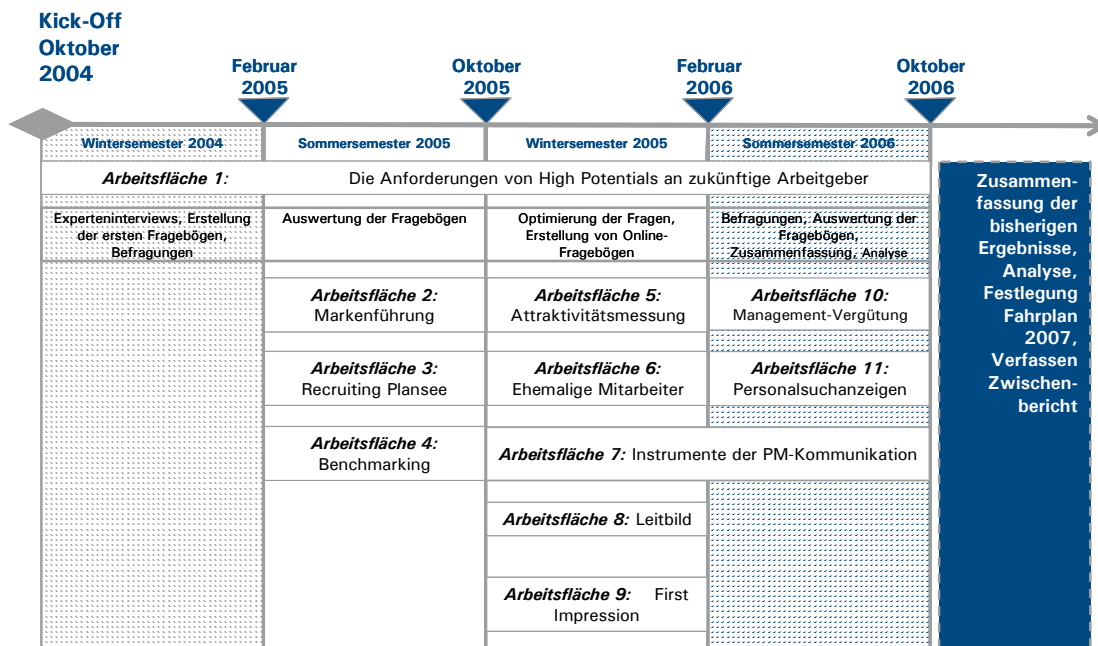
## 1.2 ZIELSETZUNG

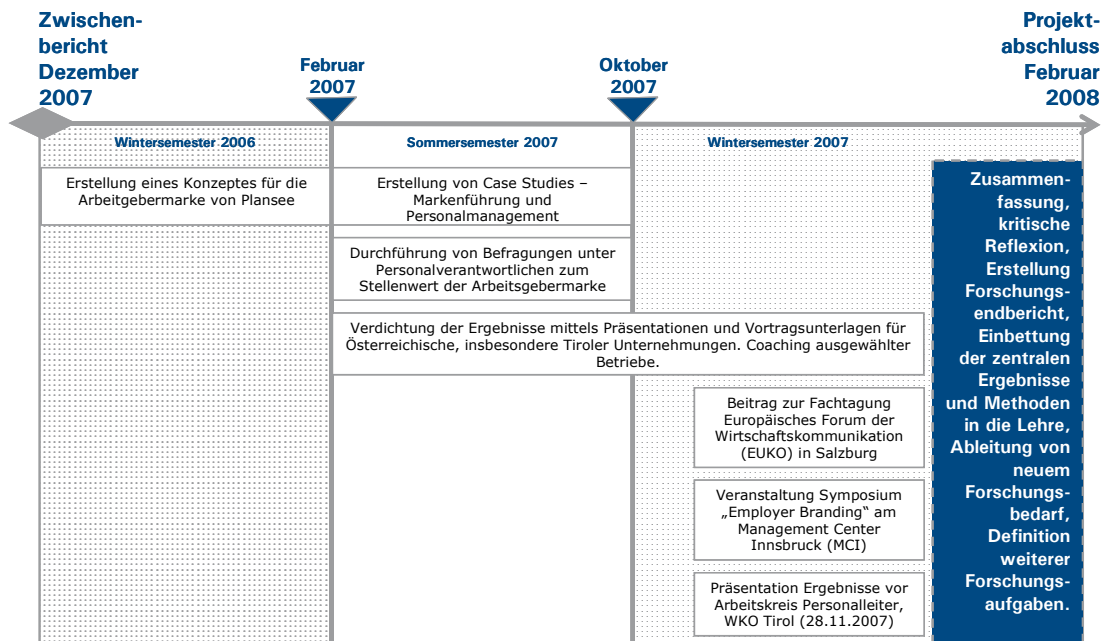
Ziel des Projekts ist es, praxisnahe inhaltliche, formale und prozessuale Standards zur erfolgreichen Positionierung und Profilierung einer starken Markenpersönlichkeit („Arbeitgebermarke“) in zukünftig stark umkämpften Personalmarktsegmenten (hochqualifizierte/-motivierte Fach-/ Führungskräfte) zu erarbeiten und in Praxisprojekten mit Tiroler Unternehmungen zumindest in Grundzügen praktisch umzusetzen. Im Rahmen des auf zwei Jahre terminierten Projektvorhabens wird ausgehend von eigenen empirischen Un-

tersuchungen und unter Einbeziehung des „State of the Art“ in Wissenschaft und Unternehmenspraxis ein Konzept zur systematischen und kreativen Gestaltung und Pflege von Arbeitgebermarken – insbesondere für KMU – entwickelt. Auf dieser Grundlage werden zum einen konkrete unternehmensspezifische Problemlösungen für die kooperierenden Unternehmungen entwickelt und deren Umsetzung begleitet. Darüber hinaus sollen die verallgemeinerbaren Erkenntnisse in praxisnahen Publikationen und thematischen Veranstaltungen dokumentiert und entsprechende inhaltliche, formale und prozessuale Leitlinien und Standards formuliert werden. Schließlich soll ein Transfer des erarbeiteten Know-hows zu Unternehmen und in die Hochschullehre erfolgen. Dafür werden zielgruppen- und zweckspezifische Publikationen, Seminare und Vortragsveranstaltungen sowie geeignete Vorlesungsunterlagen und Fallstudien konzipiert und umgesetzt.

### 1.3 GANG DER UNTERSUCHUNG

Der Gang der Untersuchung ist in den nachfolgenden beiden Abbildungen visualisiert.





## 2 herausforderungen an die rekrutierung im „war for talents“.

### 2.1 DIE ENTWICKLUNG DES „WAR FOR TALENTS“

Ende der 1990er Jahre hat McKinsey den „War for Talents“ proklamiert (vgl. Chambers et al. 1998; später auch Axelrod et al. 2001). Basierend auf einer Befragung von 77 US-basierten Unternehmen wurde festgestellt, dass Unternehmen immer größere Schwierigkeiten haben, Top Performer (Talente) für Führungspositionen zu gewinnen und im Unternehmen zu halten. Besonders benötigt werden von Unternehmen heutzutage Absolventen mit exzellenter Ausbildung, internationaler und praktischer Erfahrung sowie einem hohen Ausmaß an Sozialkompetenzen wie z.B. Teamgeist und Begeisterungsfähigkeit. In einem komplexen Marktumfeld werden zudem vermehrt flexible Fachexperten gesucht, für die interdisziplinär vernetztes Denken und internationale Projektarbeit selbst-verständlich sind, wie die Studien von McKinsey eindrucksvoll belegen. Diese

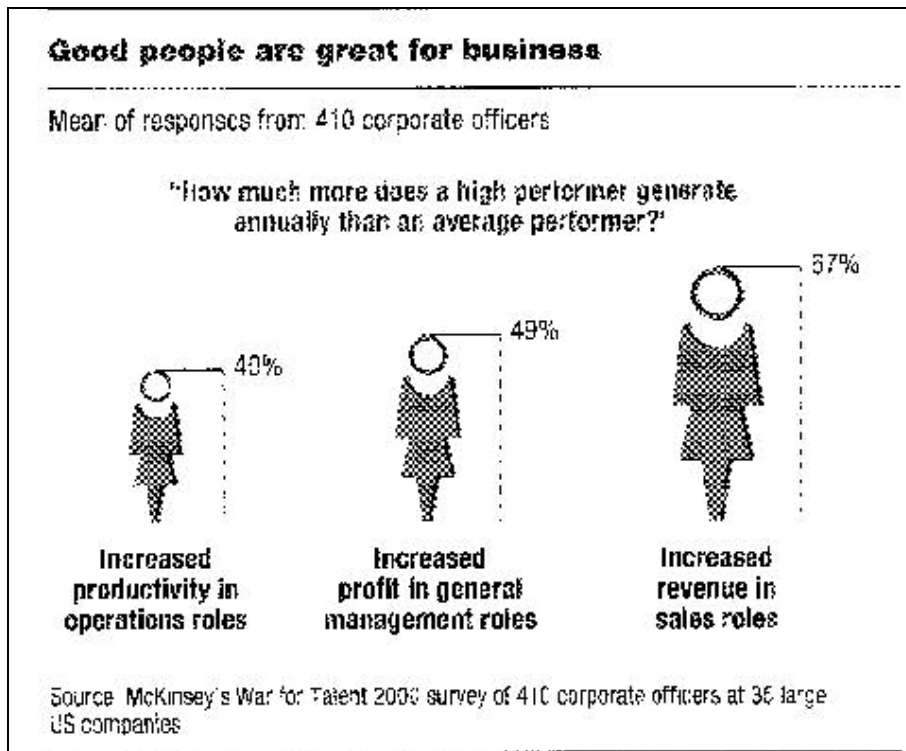
besonders erfolgversprechenden Mitarbeiter werden auch als „High Potentials“ bezeichnet.

Als ein Grund für die erwähnte Arbeitsmarktsituation wurde u.a. die demographische Entwicklung genannt, dennoch sind es zusätzliche, an die „High Potentials“ gestellte qualitative Anforderungen, die die Suche erschweren werden. Diese ergeben sich aus einer Reihe von Entwicklungen, die Chambers et al. (1998, S. 47 f.) aufzeigen:

1) Steigende Komplexität der wirtschaftlichen Verflechtungen: Die internationale Verlagerung von wirtschaftlichen Aktivitäten – sei es Produktion, Vertrieb, Forschung und Entwicklung, u.a. – ist auch für kleine und mittlere Betriebe eine notwendige Option geworden. Diese erfordert unternehmerische Fach- und Führungskräfte im Unternehmen, die sich im multikulturellen Kontext mit Sicherheit bewegen können, exzellente Sprachkenntnisse (insbesondere Englisch) aufweisen, mit neuen Technologien, die die internationale Zusammenarbeit ermöglichen, umgehen können und die Fähigkeit besitzen, Teams in dezentralen, vielschichtigen Organisationen zu führen.

2) Die Job-Mobilität steigt stetig an: Unternehmen müssen damit rechnen, dass ihre besten Köpfe immer wieder von Headhuntern und Konkurrenzunternehmen umworben werden: „A war once conducted as a sequence of setpiece recruiting battles is transforming itself into an endless series of skirmishes as companies find their best people, and in particular their future senior executives, under constant attack“ (Chambers et al. S. 48). Es genügt nicht, einmal im Wettbewerb um die begehrten Talente erfolgreich gewesen zu sein, man muss seine besten Mitarbeiter ständig „neu gewinnen“.

Die McKinsey-Studien stellten bei den Untersuchungen fest, dass die Top-Performer (die sog. „A-Players“, das sind die besten 20% der Manager) „raise operational productivity, profit, and revenue much more than average performers“ (Axelrod et al. 2001, S. 10). Abbildung 2 zeigt, dass gemäß den befragten Unternehmen den Leistungsträgern („A-Player“) in Management-Positionen im Durchschnitt bis zu 49% der Profitsteigerung in einem Jahr zugeschrieben werden kann. Die schlechtesten Manager hingegen tragen nichts zur Profitsteigerung bei.



**Abb. 2: Top Performer generieren bessere Ergebnisse**  
(Quelle: Axelrod et al 2001, S. 10)

Seit den Untersuchungen von Chambers et al. sind 10 Jahre vergangen und das Schlagwort „war for talents“ wurde zu einem „buzz word“. In der Zwischenzeit haben sich einige Komponenten des „Krieges um die Talente“ relativiert, z.B. hat sich der plötzliche Aufschwung der Nachfrage nach Management-Talenten in den Unternehmen der „New Economy“ gelegt. Nicht verändert hat sich jedoch die demographische Entwicklung (auch in Europa) und beeinflusst noch immer den „Markt für Talente“, vor allem auf der Angebotsseite: In Österreich etwa wird die Anzahl der verfügbaren Arbeitskräfte in der Altersgruppe zwischen 30 und 44 (**Gruppe der High-Potentials**) von noch knapp 46% im Jahr 2001 bis zum Jahr 2050 um ca. 15% zugunsten jener der über 45-jährigen abnehmen wird, während sich die Zahl der 15-29-jährigen annähernd konstant halten wird, wie Abbildung 3 zeigt:

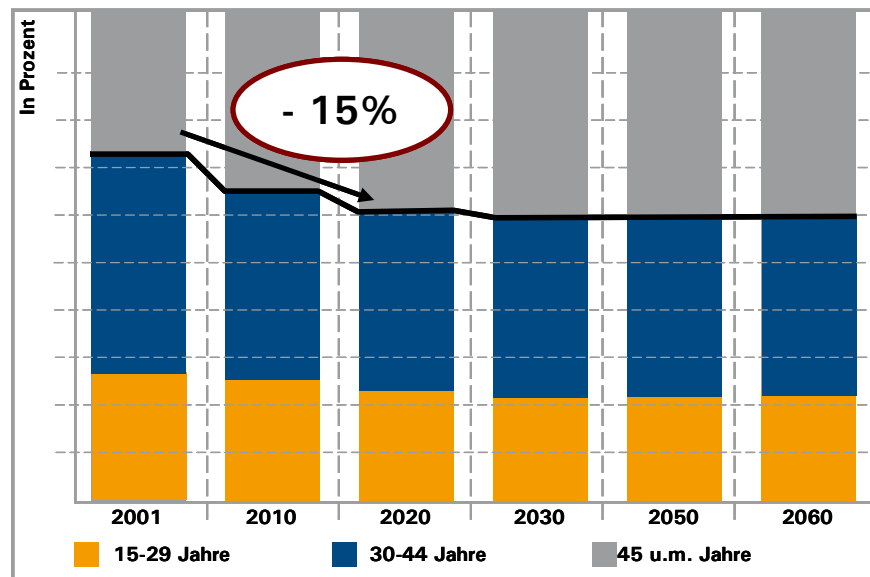


Abb. 3: Altersstruktur der Erwerbspersonen in Österreich  
(Quelle: Statistik Austria 2007)

Gemäß aktueller Befragungen von Personalentscheidungsträgern in Deutschland, werden in den nächsten Jahren die größten Engpässe im Personalmarkt vor allem bei den Techniker- und Ingenieurberufen sowie bei Mathematikern und Naturwissenschaftlern zu erwarten sein (s. dazu Kirchgeorg/Loorber 2002, S. 32 f.; VDI 2005). Statistische Prognosen der Kultusministerkonferenz betreffend Absolventenzahlen in den oben angeführten Bereichen zeigen bis 2015 einen nur minimalen Anstieg bzw. eine stagnierende Entwicklung (Statistische Veröffentlichungen 2005).

Was bedeutet das für den Arbeitsmarkt? Eine verknüpfte Betrachtung der beiden Prognosen zeigt, dass vornehmlich in der Gruppe der High Potentials die größten Defizite zu verzeichnen sein werden. Die Anzahl der Absolventen in den relevanten Fachrichtungen wird nicht oder nur marginal zunehmen, während der Bedarf an High-Potentials größer wird, weil sich demographisch die Zahl der 30- bis 44-jährigen Erwerbstätigen zugunsten der „Gruppe 45 +“, die nicht mehr zu den High-Potentials zählt, verringert. Allein in Deutschland können ca. 100.000 Ingenieurstellen dauerhaft nicht besetzt werden, der damit verbundene Wertschöpfungsverlust beträgt einer aktuellen Studie zufolge jährlich 20 Milliarden Euro (Süddeutsche Zeitung Nr. 190 vom 20.8.2007, Seite 1). Eine weitere Studie des VDI Vereins Deutscher Ingenieure, in der jeweils ca. 500 angestellte Ingenieure und Studenten befragt wurden, ergab beispielsweise, dass nur ca. 40% der Inge-

nieure nach eigenen Angaben fließend Englisch sprechen und 46% der Studierenden „gerade mal Schulenglisch“. Auch hinsichtlich der Management- und Sozialkompetenzen bleiben Absolventen und berufstätige Ingenieure hinter den Erwartungen (VDI 2005). Eine Befragung von 4.000 deutschen Unternehmen – durchgeführt im Auftrag der Commerzbank – ergab, dass drei von vier Großunternehmen glauben, es werde in den nächsten fünf Jahren spürbar schwerer werden, qualifiziertes Personal zu finden. Als Grund dafür wird auch das sinkende Bildungsniveau angegeben. Zu den häufigsten Schwächen gehören unzureichende Fremdsprachenkenntnisse und mangelnde internationale Arbeitserfahrung. Auch vermissen viele Unternehmen grundlegende Eigenschaften wie Lernfähigkeit, Flexibilität, Kundenorientierung oder soziale Kompetenzen. Deshalb wollen die meisten von ihnen (83 Prozent) Aus- und Weiterbildung noch stärker selbst in die Hand nehmen (Commerzbank AG 2006). Dieser Befund illustriert eindrücklich, dass die Befürchtung einer Verschärfung des Wettbewerbs um qualifizierte Arbeitskräfte gerechtfertigt ist (dazu auch Olesch 2000).

Das Problem der Rekrutierung von hoch qualifizierten Arbeitskräften trifft künftig vor allem solche Unternehmen besonders stark, deren Firmenname oder Produkte trotz wirtschaftlichen Erfolgs bei den relevanten Zielgruppen im Personalmarkt relativ unbekannt sind (sogenannte „hidden champions“). Sie können spürbare Wettbewerbsnachteile gegenüber starken Marken im Konsumgüterbereich, wie z.B. BMW, Red Bull oder Swarovski aufweisen, vor allem wenn man bedenkt, dass die „Bekanntheit der Unternehmen als potenzielle Arbeitgeber stark von der Bekanntheit ihrer Produkte und/oder Dienstleistungen beeinflusst wird, die potenzielle Mitarbeiter ggf. bereits in ihrer Rolle als Konsumenten kennengelernt haben“ (Grobe 2003, S. 64). Zusätzlich verschärft wird dieser Wettbewerbsnachteil, wenn der Unternehmenssitz in nicht urbanen Regionen liegt. Dies gilt beispielsweise für viele bedeutende (Tiroler) Unternehmen im B2B-Bereich.

## 2.2 ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT AUS DER SICHT VON HIGH-POTENTIALS

### 2.2.1 Gang der Untersuchung

Die Befragung von High Potentials hinsichtlich der Attraktivität zukünftiger potentieller Arbeitgeber wurde in zwei Tranchen durchgeführt. In einem ersten Teilprojekt (2005) wurden angehende Akademiker sowie angehende HTL-Absolventen nach ihren Meinungen, Einstellungen und Präferenzen befragt. Im zweiten Teilprojekt 2006 ergänzte man dann die Befragung der angehenden Akademiker durch eine umfangreiche Online-Befragung. Die Fragebögen aus 2005 finden sich in Anlage 1 und 2, der Online-Fragebogen in Anlage 3.

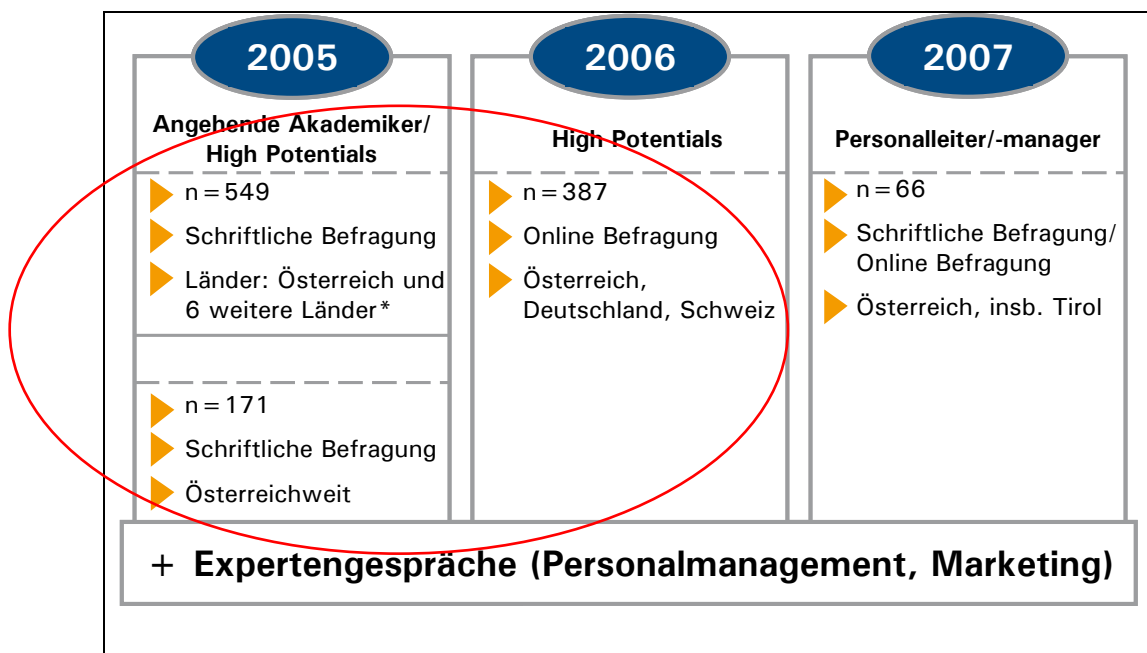


Abb. 4: Einbettung der High-Potentials Befragung in das Gesamtprojekt  
(Quelle: Eigene Darstellung)

## 2.2.2 Attraktivitätsbezogene Merkmale eines Arbeitgebers

Die Gewichtung der von den Unternehmen kommunizierten Attraktivitätsmerkmale stimmt nicht immer mit den Erwartungen der High Potentials überein, wie in Abbildung 5 ersichtlich wird:

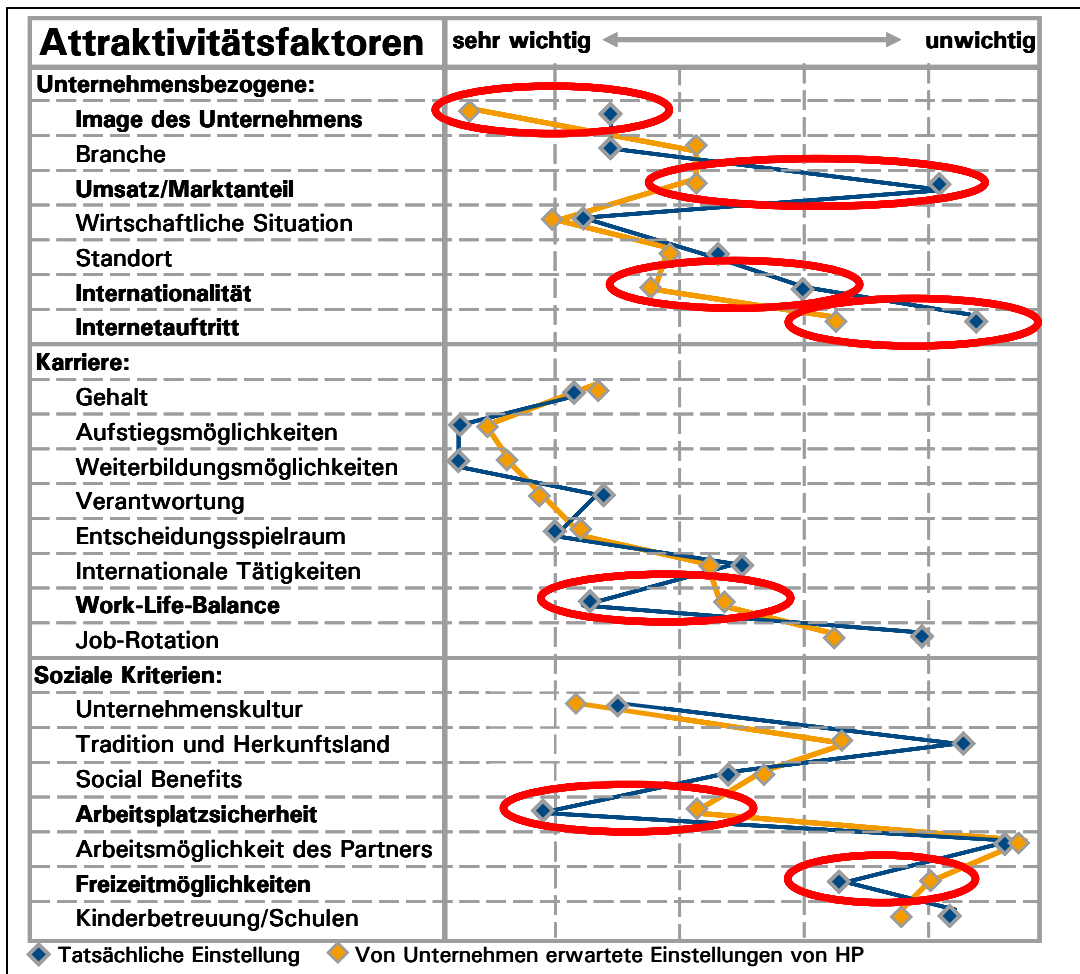


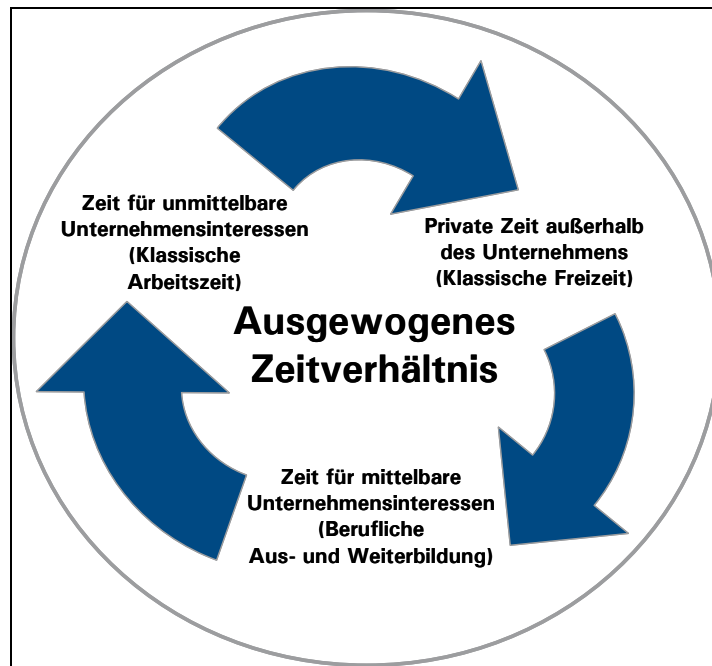
Abb. 5: Von Unternehmen erwartete und tatsächliche Einstellungen von HP hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität im Vergleich (Quelle: Eigene Darstellung)

Die roten Kreise in obiger Abbildung kennzeichnen interessante Abweichungen zwischen den erwarteten und den tatsächlichen Einstellungen:

Unternehmen stecken in der Regel viel Zeit und Energie in den Aufbau eines entsprechend positiven Unternehmens**images**, weil sie der Meinung sind, dass sie ein solches bei den High Potentials attraktiv erscheinen lässt. Tatsächlich aber spielt das Unternehmensimage bei den High Potentials eine nicht so bedeutende Rolle. Es ist viel mehr die Identität eines Unternehmens, seine positive Kultur, die einen Arbeitgeber aus der Sicht der High Potentials attraktiv macht. Auf das Konzept einer ganzheitlichen, insbesondere der identitätsorientierten Markenführung wird noch explizit in Kapitel 3 eingegangen.

Die größte Lücke klafft beim Attraktivitätsfaktor „Umsatz“: Wiederum denken die Unternehmen, dass sie ein hoher Umsatz attraktiv macht. Der Erfolg des Unternehmens ist jedoch nicht primär relevant für High Potentials bei der Auswahl ihrer Arbeitgeber. Als weit weniger wichtig erachtet als von Unternehmen gedacht, werden auch die Punkte „Internationalität“ und „Internetauftritt“.

Was von Unternehmen unterschätzt wird, ist die Bedeutung der Work-Life-Balance für die High Potentials. In diesem Zusammenhang sei jedoch angemerkt, dass der Begriff „Work-Life-Balance“ aus der Sicht der Autoren unglücklich ist, denn „Arbeit“ und „Leben“ sollten nicht als Gegensätze begriffen werden. Vielmehr muss es für einen attraktiven Arbeitgeber Ziel sein, die Arbeit für seine Arbeitnehmer Teil ihres Lebens werden zu lassen. Somit geht es bei der Work-Life-Balance eigentlich um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Zeit, die im Unternehmen verbracht wird und unmittelbar dem Unternehmen dient (klassische Arbeitszeit), Zeit, die im Unternehmen verbracht wird, die aber der Fort- und Weiterbildung des Arbeitnehmers und somit mittelbar dem Unternehmen dient und Zeit, die der Arbeitnehmer privat außerhalb des Unternehmens verbringt. Dies soll Abbildung 6 nochmals verdeutlichen:



**Abb. 6: Modell des ausgewogenen Mitarbeiter-Zeitverhältnisses  
(Quelle: Eigene Darstellung)**

Obwohl gerade in den ersten Jahren der beruflichen Tätigkeit eines High Potential ein überdurchschnittlich häufiger Arbeitsplatzwechsel nicht ungewöhnlich ist, hat die „Arbeitsplatzsicherheit“ nach wie vor – bzw. wieder – einen hohen Stellenwert, der von den Unternehmen nicht immer erkannt wird. In persönlichen Gesprächen mit den High Potentials wurde jedoch deutlich, dass es diesen beim Thema „Arbeitsplatzsicherheit“ weniger um das möglichst lange Verharren an einer bestimmten Arbeitsstelle geht, als vielmehr um die rasche (Wieder)-Vermittelbarkeit bei Jobwechseln. Schließlich konnte herausgefunden werden, dass auch Freizeitmöglichkeiten in bzw. durch das Unternehmen bei den High Potentials als ein Kriterium angesehen werden, welches potentielle Arbeitgeber attraktiv macht. Dies wurde von den Unternehmen nicht so stark erwartet.

### 2.2.3 Gehaltserwartungen

Abbildung 7 zeigt, dass Frauen grundsätzlich eine geringere Gehaltserwartung als Männer haben. Im Nationenvergleich sieht man, dass von den befragten Nationen die Italiener sich das höchste Jahresbruttogehalt erwarten, gefolgt von den Deutschen und den

Österreichern. Erstaunlicherweise liegt die Gehaltsvorstellung der Mexikaner knapp über jener der Kanadier, was ebenso in Abbildung 7 ersichtlich ist.

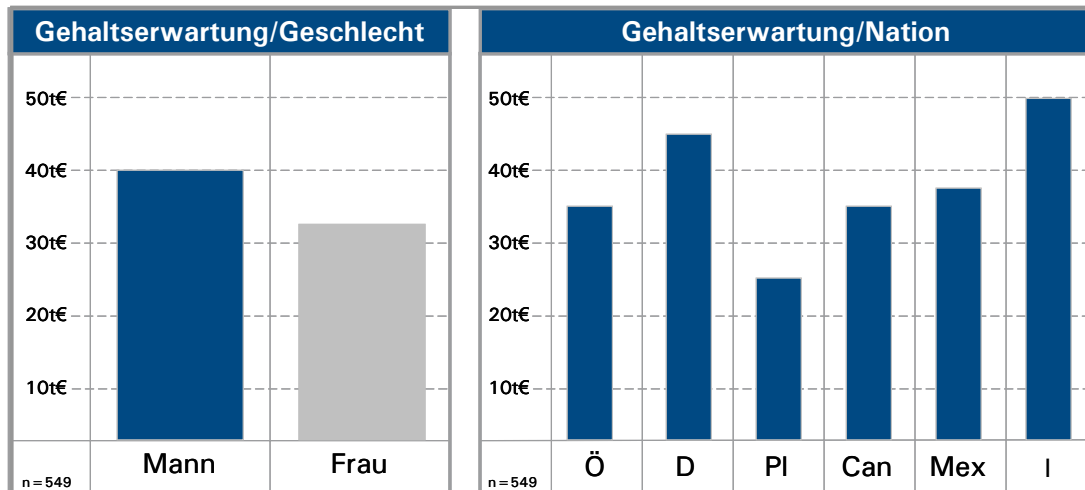


Abb. 7: Gehaltserwartungen im Geschlechter- und Nationenvergleich  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Sehr deutlich kommt die Lücke von etwa 400 Euro zwischen den Gehaltsvorstellungen der High Potentials und jenen der Unternehmen in Abbildung 8 zur Geltung:

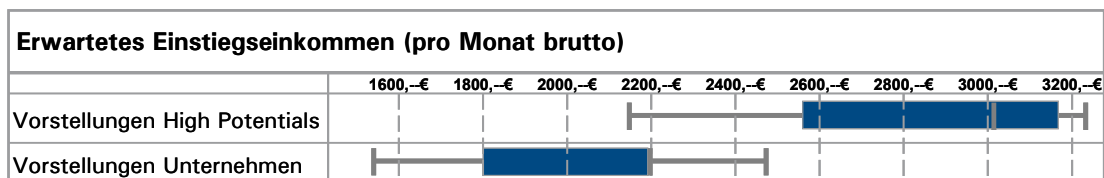


Abb. 8: Von Unternehmen erwartetes bzw. tatsächlich erwartetes Einstiegseinkommen der High Potentials  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Einmal mehr wird deutlich, dass es dem Unternehmen gelingen muss, sich über das Gehalt hinaus durch weitere Programme und Boni, durch Aufstiegsmöglichkeiten und interessante Weiterbildungsangebote sowie etwa durch eine überzeugende Unternehmenskultur als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

## 2.2.4 Fachrichtung, Arbeitsmarktdefizit und Gehaltserwartung

Es besteht ein Zusammenhang zwischen den von Unternehmen gesuchten Fachrichtungen und den Gehaltserwartungen der jeweiligen High Potentials. In der folgenden Abbildung wird ersichtlich, dass höheren Arbeitsmarktdefiziten einer Branche, auch höhere Gehaltserwartungen der High Potentials gegenüberstehen.

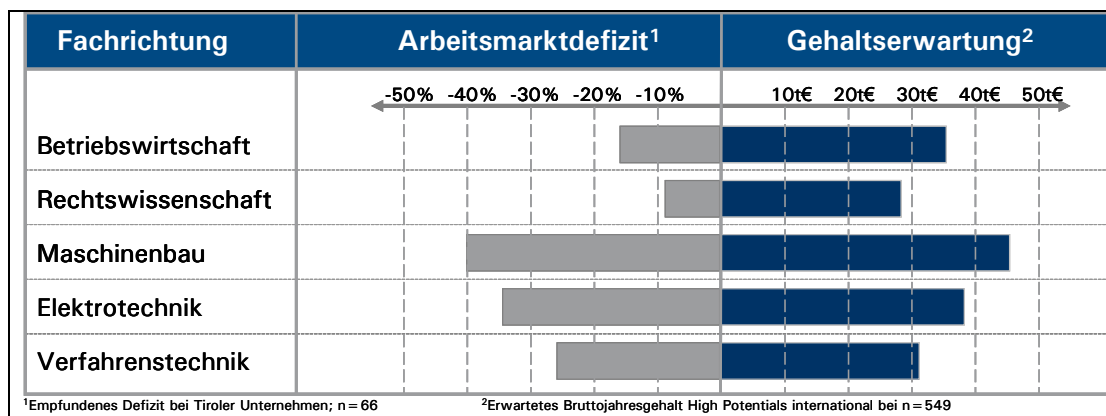


Abb. 9: Arbeitsmarktdefizit und Gehaltserwartungen nach Fachrichtungen  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Bei den wirtschaftlichen und rechtlichen Berufen gibt es nur geringes Bedarfsdefizit. Das hohe Defizit bei technischen Berufen verläuft analog zu den Gehaltsvorstellungen der High Potentials.

## 2.3 REKRUTIERUNGSRELEVANTE CLUSTER VON HIGH POTENTIALS

### 2.3.1 Cluster von Akademikern

Die im Rahmen der Untersuchung befragten High Potentials können vier unterschiedlichen Gruppen zugeordnet werden, die sich einerseits durch verschiedene persönliche Einstellungen und Werte voneinander unterscheiden, sich andererseits aber auch hinsichtlich gewünschtem Einkommen, verwendeter Zugangswege oder bevorzugter Bran-

chen voneinander unterscheiden. Die Abbildung 10 zeigt die Einstellungen und Werte der vier Typen von High Potentials.

Der „**Ausgeglichene**“ nutzt zur Informationsbeschaffung Freunde und Bekannte, wie auch Zeitungen und Zeitschriften. Interessant sind für ihn Medizin-, Pharma-, Elektro- und Automobilindustrie, sowie Maschinenbau und F&E. Irrelevant sind Handel, Marktforschung, Immobilienhandel, Versicherungen und Banken. Für 40 Stunden Arbeit pro Woche werden 25.000 Euro netto im Jahr erwartet. „Soziales Engagement“ und „Konfliktvermeidung“ haben beim „Ausgeglichene“ besondere Bedeutung.

Beim „**Aufstrebenden**“ sind in Bezug auf die Informationsbeschaffung keine Präferenzen erkennbar. Interessant sind die Automobil- und Pharmaindustrie sowie der F&E-Bereich. Uninteressant sind Bau- und Bankgewerbe wie auch der Immobilienhandel. Für eine 40 Stunden Woche erwartet er in etwa ein Jahresnetto Gehalt von 30.000 Euro. „Neue Wege“, „Weltoffenheit“ und „Ehrlichkeit“ sind für diesen Typen von untergeordneter Bedeutung.

Der „**Verantwortungsbewusste**“ nutzt zur Informationsbeschaffung Zeitungen und Zeitschriften, Online-Jobbörsen und Homepages. Er zeigt besonderes Interesse für Maschinenbau, Automobilindustrie und den F&E-Sektor. Uninteressant sind Bau- und Bankgewerbe, wie auch der Immobilienhandel und Versicherungsunternehmen. Bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 42 Stunden erwartet er ein Jahresnetto Gehalt von 30.000 Euro. Den „Verantwortungsbewussten“ heben die Bedeutung von „Kulturellem Interesse“, „Persönlichen Zielen“ und „Beziehungen“ hervor.

Der „**Internationale**“ informiert sich über das Unternehmen auf Jobmessen, über Praktika und bei Unternehmenspräsentationen an Hochschulen. Interessante Bereiche für ihn wären F&E, Rohstoff-, Pharma und Chemieindustrie. Uninteressant sind wiederum Bankgewerbe, Immobilien- und Baubranche. Er erwartet 30.000 Euro netto Jahres Gehalt für eine Arbeitsleistung von durchschnittlich 45 Wochenstunden. Der „Internationale“ identifiziert sich mit „Verantwortung“, „Karriere“ und „Sozialem Engagement“.

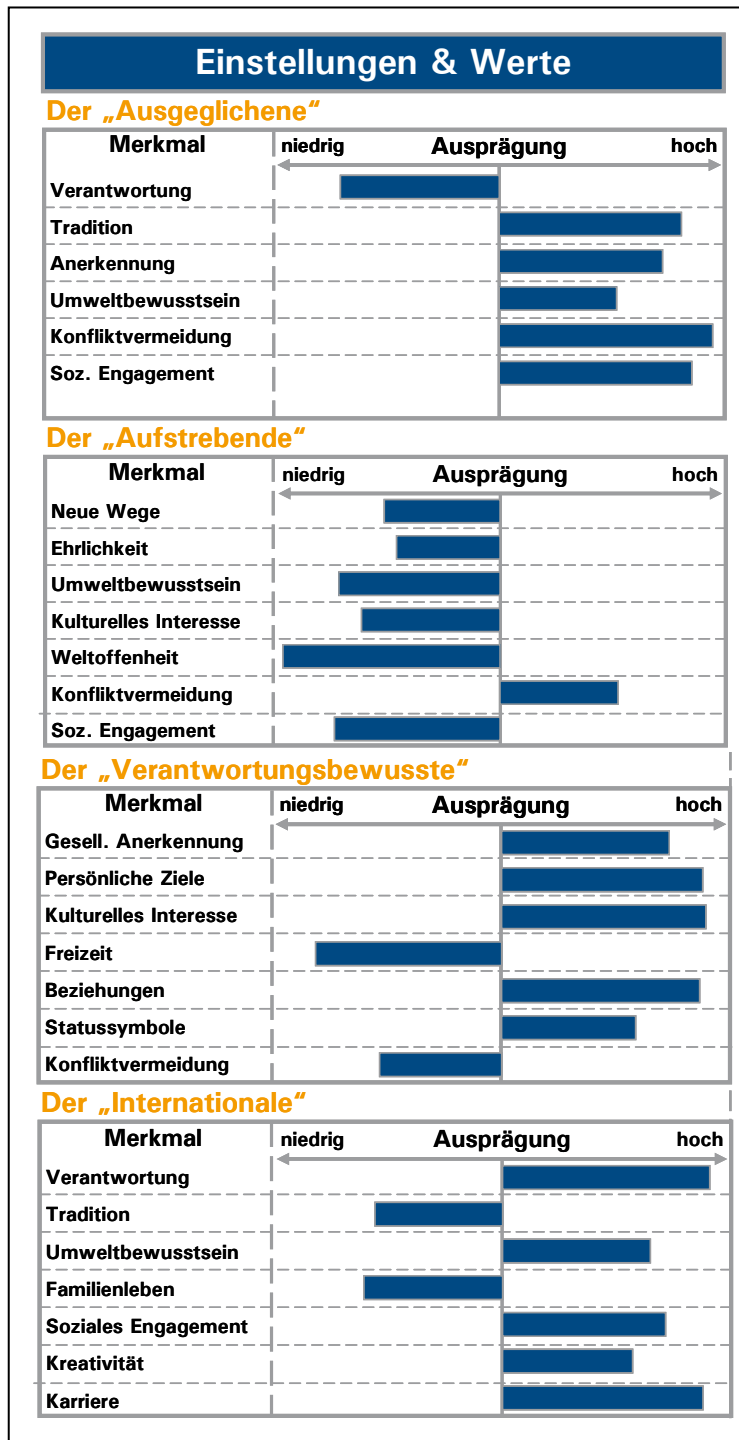


Abb. 10: Vier Typen von High Potentials unter den angehenden Akademikern  
(Quelle: Eigene Darstellung)

### 2.3.2 Cluster von HTL-Schülern

Auch jene angehenden High Potentials, die im Rahmen einer HTL-Ausbildung zu künftigen Fachkräften ausgebildet werden, lassen sich zu einem Großteil verschiedenen Gruppen zuordnen. Diese Gruppen unterscheiden sich hinsichtlich verschiedener Merkmalsausprägungen voneinander welche in Abbildung 11 ersichtlich sind. Darüber hinaus lassen sich bei den vier definierten Typen auch wiederum Präferenzen hinsichtlich Informationsbeschaffung und Wunsunternehmen sowie Aussagen über die Herkunft und Gehaltsvorstellungen dieser Typen ausmachen.

Der **„Profitorientierte“** nutzt zur Informationsbeschaffung Zeitungen (TT und Lokalzeitungen), das Internet sowie Freunde/Bekanntes. Er interessiert sich für mittelgroße, global agierende Unternehmen (Swarowski, GE Jenbacher). Er stammt eher aus ländlichen Gegenden bzw. Kleinstädten. Er erwartet sich ein Bruttomonatsgehalt von ca. 2000 Euro. „Unternehmensruf“, „Karrieremöglichkeiten“, „Standort“ und „Gehalt“ sind für den Profitorientierten besonders wichtig bei der Wahl des Arbeitgebers.

Der **„Karriereorientierte“** informiert sich im Wesentlichen via Internet und Fachzeitschriften über potentielle Arbeitgeber, hat aber keine klaren Präferenzen im Bezug auf Branche und Unternehmen. Er kommt typischerweise aus kleinstädtischem Umfeld, hat aber Interesse an Internationalität (GE Jenbacher, EAE Stahl). Mit einem Alter von etwa 21 Jahren hat er eine Bruttomonatsgehaltsvorstellung von 1680 Euro. Gehalt ist ihm (zumindest anfangs) offenkundig nicht so wichtig, Standort und Handlungsspielraum spielen hingegen eine wichtige Rolle.

Der dritte identifizierte Typ ist der **„Pflegeleichte“**: Hinsichtlich Informationsbeschaffung schätzt er direkten Kontakt zum Unternehmen (Ferialjobs, Tag der offenen Tür). Er lebt typischerweise in einer (Groß)stadt und strebt nach einer Tätigkeit in national agierenden Kleinunternehmen. Dieser Typ erwartet ein Gehalt von etwa 1630 Euro brutto im Monat. Der Unternehmensumsatz sowie Gehalt spielen für den „Pflegeleichten“ eine untergeordnete Rolle, hingegen sind „flexible Arbeitszeiten“, „Branche“ und „Unternehmenskultur“ entscheidend für ihn.

Schließlich informiert sich der „**Standorttreue**“ am Ehesten bei Freunden und Bekannten und über Lokalzeitungen über mögliche Stellen. Er präferiert mittelständische Unternehmen (Darbo, Binder Holz, etc.). Typischerweise ist er auf dem Land aufgewachsen, das Stadtleben interessiert ihn nicht. Die Gehaltserwartung ist mit 2000 Euro brutto im Monat eher hoch angesetzt. Der „Standorttreue“ hat klare Präferenzen für „Standort“, „Familie/Partner“ oder „Jobrotation“, wohingegen „Handlungsspielraum“ und „Gehalt“ eher wenig wertvoll sind.

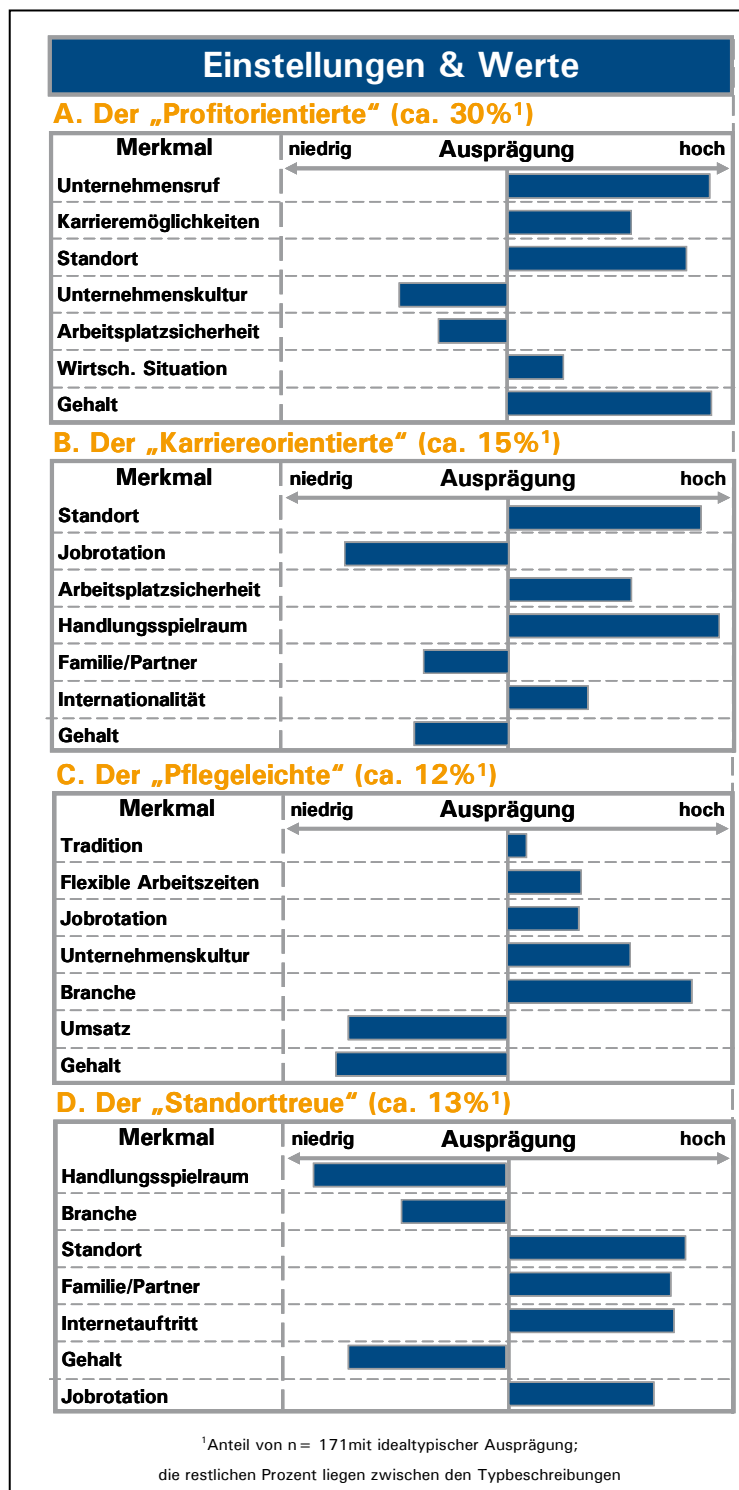
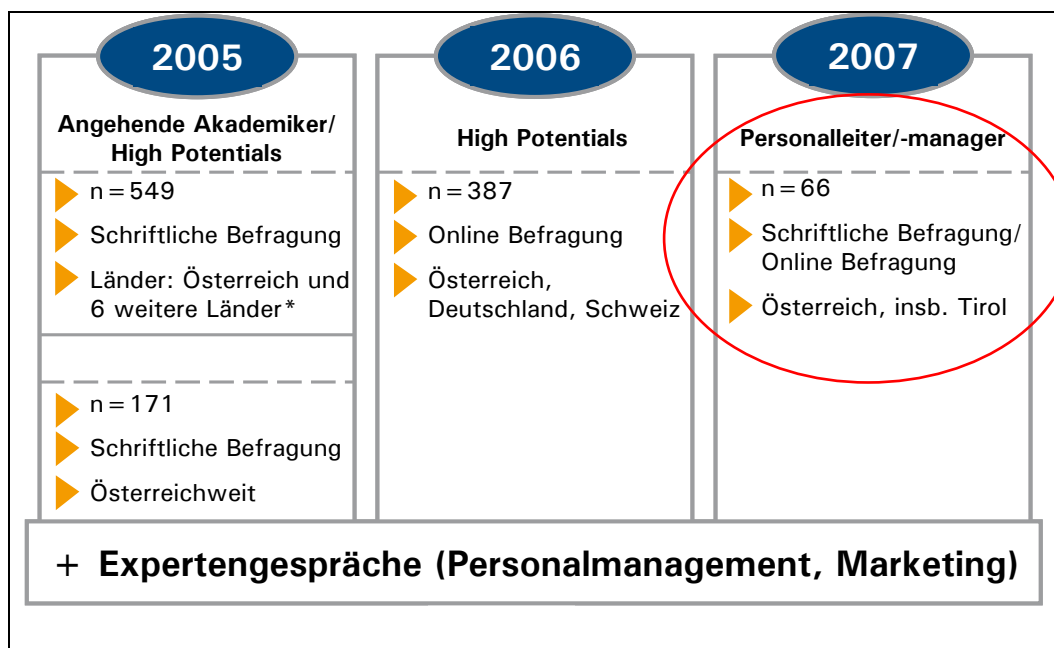


Abb. 11: Vier Typen von High Potentials unter den HTL-Schülern  
(Quelle: Eigene Darstellung)

## 2.4 DAS ANFORDERUNGSPROFIL DER UNTERNEHMEN

### 2.4.1 Gang der Untersuchung

Um das Anforderungsprofil der Unternehmen an Ihre zukünftigen High Potentials festzustellen, wurden Personalleiter bzw. -manager Tiroler Unternehmen hinsichtlich ihres Anforderungsprofils an High Potentials befragt. Damit sollten unter anderem auch Querverbindungen zu den tatsächlichen Einstellungen der High Potentials hergestellt werden können. Der komplette Fragebogen dieser Befragung findet sich in Anlage 4. Kritisch anzumerken ist, dass aufgrund einer unter den Erwartungen gelegenen Rücklaufquote allgemeingütige Aussagen nur eingeschränkt möglich sind. Nachfolgende Abbildung zeigt den Teil „Personalerbefragung“ im Kontext des gesamten Projekts:



**Abb. 12: Einbettung der Personalerbefragung in das Gesamtprojekt  
(Quelle: Eigene Darstellung)**

## 2.4.2 Charakteristika des High Potentials

Die folgende Abbildung zeigt übersichtlich die von Unternehmen genannten charakterisierenden Eigenschaften des High Potential sowie deren Wichtigkeit:

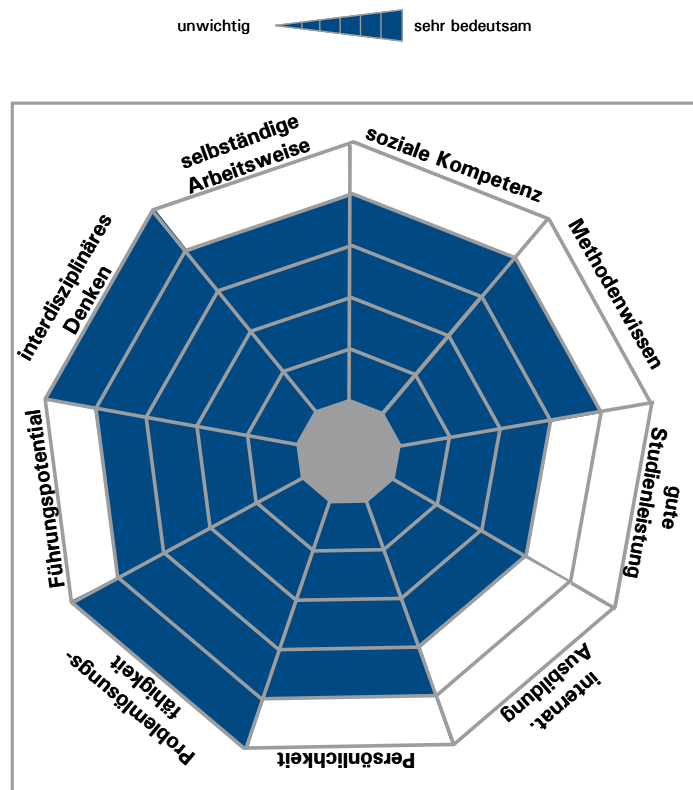


Abb. 13: Schlüsselfaktoren von High Potentials  
(Quelle: Eigene Darstellung)

High Potentials zeichnen sich aus Sicht von Unternehmen durch besondere Eigenschaften aus. Von **besonderer Bedeutung** sind **interdisziplinäres Denken** und **Problemlösungsfähigkeit**. Von **untergeordneter Bedeutung** sind **Studienerfolg** und **internationale Studienausrichtung**.

Nicht allein theoretisches Fachwissen, sondern Vernetzung und praktische Anwendung des theoretisch und praktisch erworbenen Wissens zählt.

High Potentials sind vor allem **rationale, extrovertierte, prozess- und aufgabenorientierte Macher**, wie aus folgender Abbildung deutlich wird:

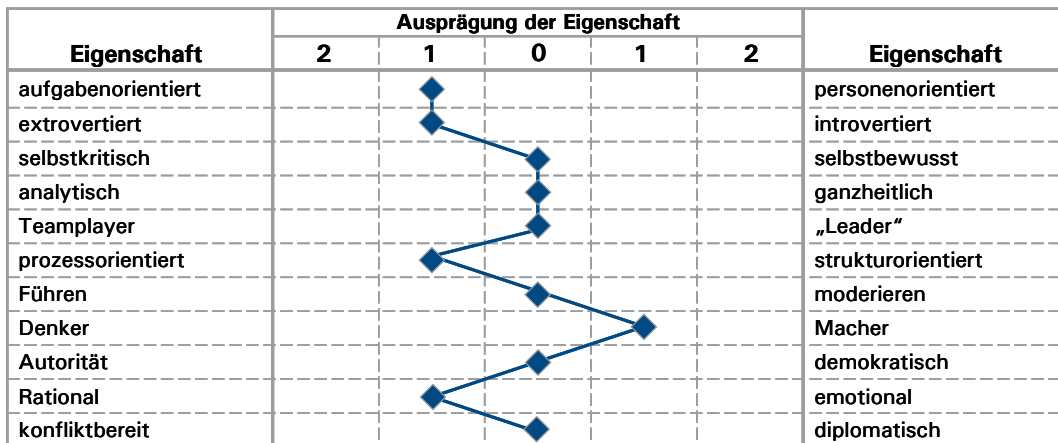


Abb. 14: Eigenschaftsausprägungen von High Potentials  
(Quelle: Eigene Darstellung)

## 2.5 IMPLIKATIONEN FÜR DAS PERSONALMARKETING VON TIROLER KMU UND HIDDEN CHAMPIONS

Am Wirtschaftsstandort Tirol finden sich einige große Unternehmen, insbesondere ist er aber durch viele kleine und mittelgroße Unternehmungen (KMU, „Mittelstand“) geprägt. Manche von diesen KMU sind „Hidden Champions“ und viele haben ihren Firmensitz in nicht-urbanen Regionen.

Einige Tiroler Unternehmen verfügen bereits über eine profilierte Arbeitgebermarke aufgrund einer starken, auch überregional bzw. international bekannten starken Produktmarke (z.B. Swarovski, Sandoz, GE). Andere bedeutende Tiroler Unternehmen sind „Hidden Champions“ (z.B. Plansee, Adler Lacke) und viele sind nahezu „No Names“ auf nationalen und internationalen Arbeitsmärkten.

Tiroler Unternehmen können sich insbesondere über das Attraktivitätskriterium „Work-Life-Balance“ am Arbeitsmarkt profilieren. Dieses Kriterium ist eine zentrale Anforderung vieler High Potentials. Das Land Tirol besitzt zahlreiche und höchst glaubwürdige Anknüpfungspunkte.

Insbesondere das High Potential Cluster „Work-Life-Balance-Typ“ (ca. 10% der Zielgruppe) weist ein Profil auf, das für Attraktivitätsfaktoren von Tiroler Unternehmen sehr empfänglich scheint.

Die „Hidden Champions“ und „No Names“ unter den Tiroler KMU müssen im Sinne eines Erklärungswettbewerbes verdeutlichen, in welchen bekannten Konsum- oder Investitionsgütern ihre Produkte enthalten sind, um emotionale Benefits („Stolz“) für aktuelle und potentielle Arbeitnehmer zu gewinnen.

Tiroler Unternehmen sollten versuchen, bei den Attributen ihrer Arbeitgebermarke noch stärker vom international bekannten und sehr positiv besetzten Image der (Tourismus-) Marke „Tirol“ zu profitieren (Imagetransfer).

### 3 employer branding: schritte zum aufbau starker arbeitgebermarken.

#### 3.1 KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN: DAS GANZHEITLICHE BILD DER UNTERNEHMENSMARKE

In weiterer Folge dieses Berichts soll im folgenden Kapitel auf die Konzeption und den zielgerichteten Einsatz einer unverwechselbaren und klaren Positionierung am Arbeitsmarkt für High Potentials eingegangen werden. Es gilt also, das Unternehmen hinsichtlich der relevanten Zielgruppen der aktuellen und potentiellen Mitarbeiter – oder genauer gesagt „die Arbeitgebermarke“ – am Markt zu etablieren und auch zu führen.

Zuvor erscheint es jedoch noch notwendig, auf die Herausforderungen einer modernen, ganzheitlichen Markenführung (Corporate Brand Management) näher einzugehen, weil diese Sichtweise für das weitere Verständnis zentral ist. Dieses Kapitel widmet sich der Unternehmensmarke und so wichtigen Begriffen wie Markenidentität und Markenimage. Dadurch wird es in weiterer Folge besser gelingen, die „Arbeitgebermarke“, welche nur einen Teil der Unternehmensmarke darstellt, in einen Gesamtkontext einordnen zu können.

### 3.1.1 Unternehmensmarke und Produktmarke

Eine Marke ist „ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder eine Dienstleistung“ (Meffert, 2000, S. 847). Aus dieser Definition wird ersichtlich, dass die Marke ein traditionell sehr produkt- bzw. dienstleistungsorientiertes Konstrukt darstellt. Die Marke soll primär die Identifikation der gesuchten Produkteigenschaften für den Konsumenten (oder den Nachfrager) erleichtern: Sie soll bestimmte Leistungen und Nutzen in Erinnerung rufen, mit denen sich der Nachfrager identifizieren kann, was dazu führt, dass diese Marke tatsächlich präferiert wird oder nicht.

Jahrelang haben sich Unternehmen hinter den Marken ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen versteckt. Bekanntes Beispiel ist Procter & Gamble, das als Unternehmen relativ unbekannt war und teilweise immer noch ist, dessen Produkte wie etwa Ariel oder Pampers jedes Kind kennt. Der Grund für diese Strategie war oft schlichtweg die Befürchtung eines enormen Imageverlustes für das Unternehmen im Falle des Scheiterns der Marke (Kapferer 2005, S. 325). Noch heute vermarkten bekannte Künstler (z.B. Musiker) mit einem guten Image häufig Projekte, bei denen sie sich auf neues Terrain wagen, unter anderen Künstlernamen, um bei Misserfolg nicht das aufgebaute positive Image der Marke zu beeinträchtigen (der 1996 verstorbene österreichische Musiker Falco wählte beispielsweise das Pseudonym T >> MA, als er ein Lied im Technobereich einspielte).

Die Globalisierung und die damit verbundene Zunahme der erforderlichen Transparenz im Wirtschaftsleben (Stichwort Corporate Governance Codex) rückten die jeweiligen Unternehmen hinter den Marken weiter in den Vordergrund. Die Öffentlichkeit war an der „Marke hinter der Marke“ interessiert; Lieferanten wollten stabile Geschäftspartner gewinnen und sich über das gesamte Unternehmen ein Bild machen können, nicht bloß über eine Marke (Kapferer 2005, S. 325).

Die Kunden, denen eine starke Marke als Anker dient, sind nur eine von vielen Anspruchsgruppen des Unternehmens. Um auch andere Anspruchsgruppen (siehe mehr dazu unter 3.1.3) gezielt ansprechen, gewinnen und ans Unternehmen binden zu können, bedarf es einer weiter reichenden, ganzheitlichen Markenführung, die das Gesamt-

unternehmen im Fokus hat. So bekommt Markenführung im Unternehmen einen ganz neuen Stellenwert.

Tabelle 1 stellt nochmals übersichtlich Produktmarke und Unternehmensmarke einander gegenüber:

	<b>Produktmarke</b>	<b>Unternehmensmarke</b>
<b>Aufmerksamkeit gerichtet auf</b>	Produkt	Unternehmen
<b>Verantwortlichkeit</b>	Mittleres Management	CEO, Top Management
<b>Vermittler</b>	Marketing-Abteilung	Gesamtes Unternehmen
<b>Anspruchsgruppen</b>	Kunden	Vielzahl von Stakeholdern
<b>Kommunikationsmix</b>	Marketing-Mix	Corporate Communication
<b>Planungshorizont</b>	Kurz (PLZ)	Lang („Unternehmensleben“)
<b>Stellenwert für das Unternehmen</b>	Funktional	Strategisch

**Tab. 1: Unterschiede zwischen Produkt- und Unternehmensmarke**  
(Quelle: in enger Anlehnung an Hatch und Schultz 2003, S. 1044)

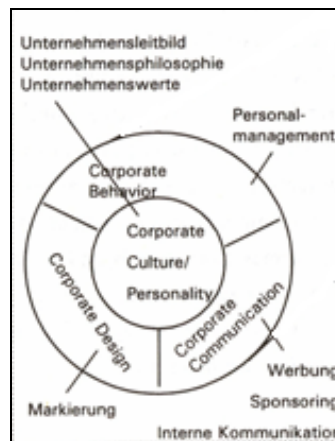
### 3.1.2 Corporate Brand, Corporate Identity und Corporate Image

#### 3.1.2.1 Schaffung einer Markenidentität als Herausforderung strategischer Unternehmensführung

Soeben wurde erläutert, dass die Beschränkung der Markenführung alleine auf das Produkt bzw. die Dienstleistung zu kurz greift: Ein Unternehmen muss danach streben, ein möglichst konsistentes Gesamtbild des Unternehmens abzugeben, welches auf zuvor definierten Werten und Philosophien beruht. Dieses Gesamt**selbst**bild des Unternehmens wird als **Corporate Identity (CI)** bezeichnet. Bereits in den 1980er Jahren hat man sich zum ersten Mal mit dem Corporate Identity-Konzept beschäftigt. Damals sprachen Birgigt/Stadler (1980, S. 21) von einer „strategisch geplanten und operativ eingesetzten Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis eines definierten (Soll)-Images, einer festgelegten Unternehmensphilosophie und Unternehmenszielsetzung, und mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichen Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen“. Bis

zum heutigen Tage findet sich jedoch keine einheitliche Definition des Begriffes. Kapferer (2005, S. 96) stellt fest, dass „corporate identity is what helps an organisation [...] feel that it truly exists and that it is a coherent and unique being, with a history and a place of its own, different from others.“ Immerhin bleiben zumindest Birkigt/Stadler ihrer Definition treu, sie verwenden diese Definition auch 20 Jahre später noch (Birkigt/Stadler 2002, S.18).

Nachfolgende folgende Abbildung zeigt Aufbau und Elemente der Corporate Identity, worüber heute weitgehend Einigkeit herrscht:



**Abb. 15: Die Parameter der Corporate Identity**  
(Quelle: modifiziert nach Rode 2004, S. 146)

Den Kern jeglicher Corporate Identity bildet die Corporate Personality, die sich im Rahmen der Corporate Culture entfaltet. Die besondere Bedeutung der Corporate Culture – speziell für die Arbeitgebermarke – wird ausführlich weiter unten im Kapitel 4.1 behandelt. In diesem „Innersten“ der Unternehmensidentität stecken die Werte, das Leitbild, die Philosophie des Unternehmens. Die Persönlichkeit einer Unternehmensmarke wird – wie bei Produktmarken – in der Regel mit menschlichen Eigenschaften beschrieben. Dadurch entsteht für den Kunden der Zusatznutzen, da eine Identifikation mit der Marke leichter stattfinden kann. In die Festlegung der Werte sollte genügend Zeit investiert werden, stellen sie doch den Ausgangspunkt für alle weitere Kommunikationspolitik des Unternehmens dar. Mit Hilfe der Elemente Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behavior soll danach die Markenpersönlichkeit auf die jeweiligen Zielgruppen übertragen werden.

Ansätze zur Erfassung der Markenidentität gibt es verschiedene. Sehr gängig sind etwa die Identitätskreise von *Aaker* (2002, S. 86 f.), das Identitätsprisma von *Kapferer* (Kapferer 2005, S. 107; Kapferer 1992, S. 51), der Ansatz von *Esch* (Esch et al. 2005a, S. 121) sowie jener von *Meffert/Burmann* (2002a, S. 51). Letztlich laufen sie jedoch alle Modelle auf eine möglichst genaue Personalisierung der Marke hinaus, die die Markenkompetenz, den emotionalen und rationalen Nutzen und auch die Tonalität der Marke erfassen sollen.

### *Corporate Design*

Das wohl bekannteste Instrument der Corporate Identity stellt das **Corporate Design** (CD) dar. Unter Corporate Design versteht man das visuelle Erscheinungsbild eines Unternehmens, in dessen Mittelpunkt sicherlich die Marke als visuell wahrnehmbare Kennzeichnung (Logo, Signet, Slogan) des Unternehmens steht. Eine starke Unternehmensmarke erfüllt wichtige Funktionen: Sie dient als Anker, besitzt Kennzeichnungs- und Unterscheidungskraft und bietet Schutz vor Nachahmung. Die Herausforderung bei der Auswahl der visuellen Elemente besteht darin, dass diese nicht im Widerspruch zu den vorher definierten Werten stehen dürfen bzw. dem Leitbild des Unternehmens entsprechen müssen. Durch ein aussagekräftiges Logo sollen die Anspruchsgruppen regelmäßig aktiviert werden. Als aktivierend werden Vorgänge bezeichnet, die mit inneren Erregungen und Spannungen verbunden sind und das Verhalten antreiben (Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 49). Logos appellieren entweder an explizites und gelerntes Wissen, das durch Form und Farbe verstärkt wird oder sie kreieren neues Wissen und schaffen so neue Gedankenverbindungen. Dabei werden Form und Farbe zu einem wichtigen Bestandteil des neuen Wissens (Rode 2004, S. 82).

Zum CD zählen darüber hinaus aber auch noch mögliche Charaktere, die häufig in Form von sog. Testimonials zum Einsatz kommen. Dabei handelt es sich um Personen des öffentlichen Lebens, die die Marke möglichst gut mit dem realen Leben verknüpfen sollen. Neben Menschen können auch Tiere als Charaktere dienen. Charaktere werden regelmäßig eng mit dem Logo verbunden.

Letztlich wird CD durch Einrichtungen des Unternehmens verwirklicht. Dazu zählen sämtliche nach außen gerichtete Einrichtungen (Fassade, Parkplätze, Grünanlagen) als

auch die inneren Bereiche (Empfang, Möblierung, Accessoires, Beleuchtung) (Rode 2004, S. 83). Je nach Unternehmensgröße und Branche werden diese Einrichtungen zwar unterschiedlich sein, letztlich geht es aber auch hierbei darum, die verschiedenen Anspruchsgruppen zu aktivieren.

Corporate Design erfordert somit das Zusammenwirken von Marken-Design, Grafik-Design und Architektur-Design (Birkigt/Stadler 2002, S. 21) zur stringenten Kommunikation der CI in sämtlichen visuellen Bereichen.

CD hat sich als Schlagwort in den letzten Jahren in zahlreichen Unternehmen etabliert. Häufig wird es jedoch nicht als Teil der CI gesehen, sondern CI beschränkt sich letztlich ausschließlich auf das CD. Ein umfassendes Corporate Brand Management findet so im Grunde eigentlich nicht statt.

### *Corporate Communication*

Die Aufgabe der **Corporate Communication** (CC) ist es, die in der Corporate Personality definierten Werte und Grundsätze innerhalb des Unternehmens zu verbreiten und in die Unternehmensumwelt zu übertragen. Jegliche Kommunikation muss sich in den Grenzen der Corporate Personality bewegen. Sie soll das Unternehmen für die unterschiedlichen Zielgruppen transparent machen, sowohl nach innen als auch nach außen. Sie stellt somit eine Verbindung von zielgruppengerichteter und unternehmensinterner Kommunikation dar, die zentral gesteuert und koordiniert wird (Lingenfelder/Spitzer 1987, S. 18 f. zit. nach Rode 2004, S. 94). Die Kriterien für eine optimale Unternehmenskommunikation sind Genauigkeit und Wirklichkeitsnähe. Um die Werte und Grundsätze des Unternehmens zu übertragen, ist ein geeigneter Kommunikations-Mix erforderlich (Kapferer 1992, S. 263).

Kapferer (1992, S. 264) grenzt weiters die so genannte „institutionelle“ Kommunikation von der Unternehmenskommunikation ab, die die Werte und die „Seele“ des Unternehmens in den Vordergrund stellt – also die Corporate Identity. Der Inhalt dieser Kommunikation ist moralisch, politisch oder philosophisch.

In vielen Unternehmen gibt es heute bereits eigene „Corporate Communication“-Abteilungen. Oft wird in diesen jedoch keine ganzheitliche Unternehmenskommunikation im hier beschriebenen Sinne betrieben, sondern es handelt sich lediglich um eine neue Bezeichnung der früheren „Marketing“-Abteilung. CC ist mehr als Inserate schalten und Presseaussendungen verschicken.

### *Corporate Behavior*

Der dritte und für das Forschungsprojekt sehr maßgebliche Aspekt der Corporate Identity ist **Corporate Behavior** (CB). Corporate Behavior legt die Verhaltensgrundsätze des Unternehmens mit seinen aber auch für seine Mitarbeitern fest, wobei sich dies nicht auf die **aktuellen** Mitarbeiter beschränkt, sondern auch die **potentiellen** miteinschließt. Das HR-Management als grundlegender Erfolgsfaktor für konsistentes Unternehmensverhalten zeigt auch schon die Bedeutung für das gegenständliche Projekt.

Birkigt/Stadler (2002) sehen im CB das wichtigste Element der CI, denn erst „schlüssiges Handeln führt zur Identität“. Andere wiederum sprechen beim Corporate Behavior vom „Stil des Hauses“ (Lingenfelder/Spitzer 1987, S. 16 zit. nach Rode 2004, S. 87), das also Antwort gibt auf die Frage: Wie benimmt sich ein Unternehmen?

Langfristiges Ziel des CB ist die Identifikation der Mitarbeiter mit den Werten und Verhaltensweisen des Unternehmens. Dies ist nur durch ständiges Wiederholen, Üben und Verdeutlichen konkreter Handlungsabläufe möglich. Die Verhaltensweisen müssen mit der Unternehmenskultur einhergehen und insbesondere von der obersten Unternehmenshierarchie abwärts gelebt werden. Je natürlicher der Umgang mit den Werten erfolgt, desto stärker führt dies zur Ausprägung der Unternehmenskultur (Rode 2004, S. 90).

Die Bedeutung eines einheitlichen Auftretens der Mitarbeiter aller Unternehmenshierarchien liegt vor allem im direkten Kontakt mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens, denen es dadurch gelingt, durch den persönlichen Kontakt ein einheitliches Bild des Unternehmens zu gewinnen. Die enorme Bedeutung des persönlichen Kontakts für die Imagebildung ist stets zu berücksichtigen.

Zum „Stil des Hauses“ gehört jedoch auch die Art und Weise, wie der Umgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern funktioniert. So wichtig einheitliches Auftreten nach außen ist, so wichtig ist die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse Interessen der Mitarbeiter, sofern diese mit den Interessen des Unternehmens vereinbar sind. Hier zeigt sich schon ein enorm wichtiges Kriterium für die Wahrnehmung als beliebter Arbeitgeber: Je individueller mit Mitarbeitern umgegangen wird (Vertragsverhandlungen, Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterförderung, etc.) desto eher kann ein Ausgleich auch mit persönlich-privaten Zielen und persönlich-beruflichen Zielen erreicht werden (siehe dazu unten 4.1). Dies erhöht beim jeweiligen Mitarbeiter wiederum das Commitment und die Identifikation und Zufriedenheit mit dem Unternehmen.

### **3.1.2.2 Konsistenz eines positiven Markenimages als Voraussetzung für langfristigen Unternehmenserfolg**

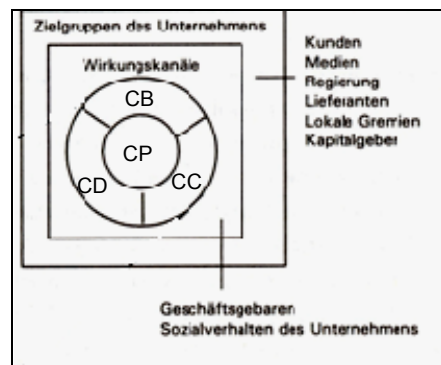
Während es bei der Corporate Identity um das Gesamtselfbild des Unternehmens geht, das auf zuvor definierten Werten basiert und das von der Unternehmenskultur getragen wird, geht es beim Corporate Image um die Schaffung eines Unternehmensfremdbildes. Definitionen zum Corporate Image gibt es viele; jedenfalls stellt das Corporate Image eines Unternehmens jenes Bild dar, dass Mitglieder der Organisation glauben, dass Externe von ihrem Unternehmen haben oder aber jenes Bild, das Externe tatsächlich vom Unternehmen haben. Zweitere Ansicht findet sich in der Literatur häufiger. Einfach, aber sehr passend erscheint die Definition des Corporate Image als „Wahrnehmung der Anspruchsgruppen über sämtliche Aktionen, Handlungsweisen und Tätigkeiten eines Unternehmens“ (Rode 2004, S. 108). Ziel des Corporate Image ist es demnach, die Unternehmenswerte mittels der Corporate Identity und gebündelter Kommunikationswege auf die Unternehmensumwelt zu projizieren.

Klarerweise sollte das Corporate Image immer in Einklang mit den definierten Unternehmenswerten stehen. Dies zu erreichen, ist nicht immer ganz einfach: Oft tendieren Unternehmen dazu, ein Corporate Image mit Hilfe des Marketing-Mix in Zusammenhang mit diversen PR-Techniken aufzubauen. Einige Wissenschaftler argumentieren, dass der Empfänger dieser Unternehmenskommunikation in erster Linie das Unternehmen selbst („autocommunication“, siehe dazu Broms/Gahmberg 1983) und nicht dessen An-

spruchsgruppen ist. Das kann dazu führen, dass das wahre und das gewünschte Corporate Image auseinanderklaffen (Hatch und Schultz 2003).

Welche Meinungen und Einstellungen die Anspruchsgruppen von bzw. gegenüber dem Unternehmen nämlich wirklich haben, hängt stark von den Erfahrungen ab, die sie mit dem Unternehmen gemacht haben. Wie macht man Erfahrungen mit Unternehmen? In erster Linie durch Kontakt mit Menschen. Menschliches Verhalten ist bei der Imagebildung von zentraler Bedeutung. Es beeinflusst das Unternehmensimage enorm. Der direkte (persönliche) Kontakt mit Mitarbeitern des Unternehmens übt dabei den stärksten Einfluss aus, da hier Reaktionen der Mitarbeiter z.B. auf Kundenbeschwerden unmittelbar erlebbar werden. In Betracht kommt aber auch jeglicher andere Kontakt mit dem Unternehmen in irgendeiner Weise zurechenbaren Personen. So wird das „Verhalten des Unternehmens“ mittels Wirkungskanälen (Geschäftsgebahren, Sozialverhalten, etc.) erlebbar. Jeder Mitarbeiter des Unternehmens wird so zum „Corporate Concierge“.

Abbildung 16 zeigt das von Rode vorgeschlagene Modell des Corporate Image eines Unternehmens. Im Mittelpunkt steht die Corporate Identity, die es über die **Wirkungskanäle** auf die **Zielgruppen des Unternehmens** zu projizieren gilt:



**Abb. 16: Ebenen des Corporate Image**  
(Quelle: modifiziert nach Rode 2004, S. 146)

Damit die Marke auch wirklich zu einem langfristigen Vermögenswert für das Unternehmen wird – man spricht vom so genannten brand equity – ist ein positives Markenimage Voraussetzung. Bevor Markenimage transferiert werden kann, müssen zunächst allerdings die relevanten Zielgruppen definiert werden. Dabei ist möglichst auf eine Hete-

rogenität bei den definierten Zielgruppen zu achten, da die Zielgruppen (Kunden, Lieferanten, Investoren, Mitarbeiter, etc.) unterschiedliche Ansprüche haben und somit unterschiedliche Zugangswege, Informationsflüsse und Beziehungsgrade dieser Zielgruppen zum Unternehmen zu berücksichtigen sind (Rode 2004, S. 115). Nur wenn die jeweils unterschiedlichen Blickwinkel Berücksichtigung finden wird es gelingen, ein konsistentes und natürlich auch positives Markenimage aufzubauen.

### **3.1.2.3 Corporate Brand Management als Zusammenspiel von Corporate Identity und Corporate Image**

Es wurde deutlich gemacht, dass den beiden Begrifflichkeiten Corporate Identity und Corporate Image verschiedene Sichtweisen zugrunde liegen. Während die Schaffung einer Markenidentität Managementaufgabe innerhalb des Unternehmens ist, ist das Markenimage stets ein Fremdbild. Zusammenfassend lässt sich also folgendes festhalten:

**„Die Markenidentität stellt das unternehmensintern gewünschte Selbstbild, das Markenimage hingegen das bei den Anspruchsgruppen erzeugte Fremdbild einer Corporate Brand dar“ (Esch et al. 2006, S. 54).**

Diese Definition zeigt sehr schön, dass Corporate Identity und Corporate Image inhaltlich sowie konzeptionell zusammenhängen (sollen).

Aufgabe des Corporate Brand Management ist es nun, nach erfolgtem Aufbau der Unternehmensmarke<sup>1</sup> (Corporate Brand) dieselbe dahingehend zu führen, dass Markenidentität an die verschiedenen Anspruchsgruppen übertragen wird. Dabei wird versucht, die

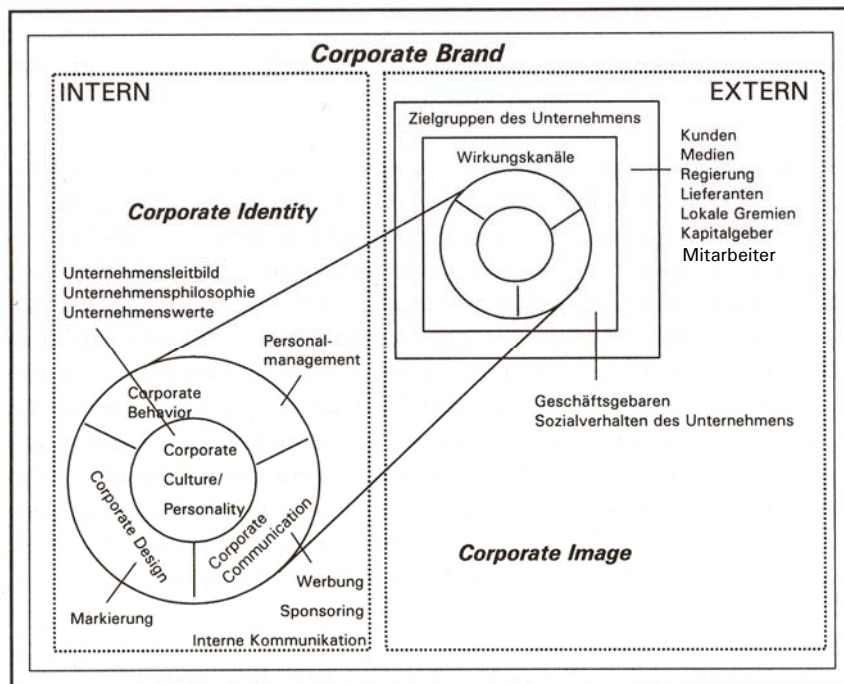
---

<sup>1</sup>Rode (2004) nimmt formal eine Abgrenzung zwischen Corporate Branding (Aufbau der Corporate Brand) und Corporate Brand Management (Weiterentwicklung und Führung der Corporate Brand) vor. Vereinfacht soll hier nur der Begriff Corporate Brand Management sowohl für den Aufbau als auch für die Führung der Unternehmensmarke verwendet werden.

im Unternehmen verankerten Werte und Grundsätze, die den Kern der Corporate Identity bilden, mit Hilfe sämtlicher unternehmerischer Aktivitäten auf die jeweiligen Zielgruppen zu übertragen. So soll im Optimalfall Deckungsgleichheit zwischen Markenidentität und -image erreicht werden, das Fremdbild soll also zur Gänze dem Selbstbild entsprechen. Der Weg dorthin kann sich in der Praxis als durchaus herausfordernd darstellen, zumal es zu verschiedenen strategischen Lücken im Corporate Brand Management kommen kann:

- Das tatsächliche Image des Unternehmens bei den Anspruchsgruppen entspricht nicht dem vom Unternehmen auf der Markenidentität beruhenden kommunizierten Image des Unternehmens.
- Das tatsächliche Image des Unternehmens bei den Anspruchsgruppen entspricht zwar dem vom Unternehmen kommunizierten Image des Unternehmens, dieses ist allerdings (noch) nicht das gewünschte Image.
- Das tatsächliche Image des Unternehmens bei den Anspruchsgruppen entspricht dem vom Unternehmen kommunizierten und gewünschten Image des Unternehmens, wurde aber zuvor nicht in der Markenidentität verankert und wird somit auch nicht im Unternehmen gelebt.

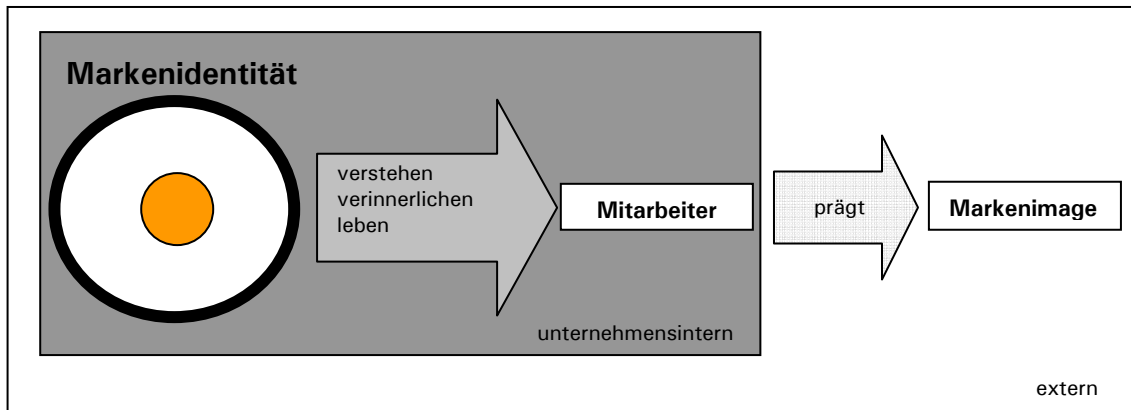
Abbildung 17 zeigt ein Modell der ganzheitlichen Markenführung (Corporate Brand Management) und das Zusammenspiel zwischen Corporate Identity und Corporate Image:



**Abb. 17: Umfassendes Corporate Brand Management-Modell**  
(Quelle: in enger Anlehnung an Rode 2004, S. 146)

Aus der Abbildung wird außerdem ersichtlich, dass für die Schaffung eines bestimmten Unternehmensimages auf externer Seite festgelegte Werte und Philosophien immer auch durch menschliches Verhalten (wie bereits oben unter 4.3 erwähnt) vermittelt werden (Geschäftsgebahren, Sozialverhalten). Die größte Gruppe bildet hierbei sicherlich die Mitarbeiter eines Unternehmens, die eine zentrale Anspruchsgruppen der Unternehmensmarke darstellen und die – wie Harris und de Chernatony (2001) feststellen – bei der Schaffung einer ganzheitlichen Unternehmensmarke besonders berücksichtigt werden müssen. Die Schaffung einer entsprechend positiven Unternehmensidentifikation ist besonders in dieser Gruppe daher von zentraler Bedeutung. Erst wenn die Markenidentität in den Köpfen der Mitarbeiter verankert ist, erhöhen sich nach innen Commitment und Mitarbeitermotivation, nach außen bilden die Unternehmenswerte die Grundlage für das Verhalten im Umgang mit anderen Stakeholdern. So kann ein einheitlicher Aufbau des Markenimages erfolgen, was wiederum die Kundenzufriedenheit erhöht und letztlich zum Unternehmenserfolg beiträgt (Esch et al. 2005b, S. 416). Das Corporate Brand Management stellt somit einen „außen und innengerichteten Managementprozess dar, in dessen Mittelpunkt die Markenidentität steht“ (Kernstock et al. 2006, S.23).

Abbildung 18 zeigt die Rolle der Mitarbeiter bei der Transformation der Markenidentität auf das Markenimage, die gewissermaßen als Multiplikator dienen:



**Abb. 18: Rolle der Mitarbeiter beim Aufbau des Markenimages**  
(Quelle: in enger Anlehnung an Esch 2005c, S. 988)

Für das Ziel, durch Verankerung der Markenidentität in den Köpfen markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter zu fördern und damit die Unternehmensmarke zu stärken (Esch et al. 2005c, S. 987), hat sich in der Literatur der Begriff des **Behavioral Branding** etabliert. Wo überall Mitarbeiter im Laufe ihrer beruflichen Karriere in Berührung mit der Unternehmensmarke kommen, soll folgende Abbildung verdeutlichen:



**Abb. 19: Berührungspunkte zwischen Unternehmen und Mitarbeiter**  
(Quelle: in enger Anlehnung an Mosley 2007)

Der erstmalige Kontakt erfolgt im Zuge des Recruitment-Prozesses und erstreckt sich über sämtliche Entwicklungsphasen im Unternehmen bis hin zur „Pflege“ ehemaliger Mitarbeiter (post-employment).

Nun haben die Mitglieder einer Organisation naturgemäß jedoch unterschiedliche persönliche Wahrnehmungen der Unternehmenswerte, die auf persönlichen Erfahrungen und Wertevorstellungen basieren. Eine besondere Herausforderung des Corporate Brand Management liegt somit darin, ein bei allen Mitarbeitern konsistentes und kongruentes Gesamtbild der Unternehmensmarke zu erreichen (Harris/de Chernatony 2001). Doch wie funktioniert das? Das Management ist angehalten, die Marke anhand von Metaphern und Bildern zu personalisieren. Erfolgreiche Führungskräfte haben ein klar definiertes Markenversprechen, sie leben dieses auch persönlich vor und zeigen Commitment. Durch kontinuierliche Interaktion nach innen entsteht bei allen Mitgliedern der Organisation ein allmählich einheitliches Bild der Unternehmensmarke (de Chernatony 2006, Esch und Vallaster 2005; zur Rolle der Führungskräfte beim Aufbau einer Corporate Brand siehe ausführlich Vallaster/de Chernatony 2006).

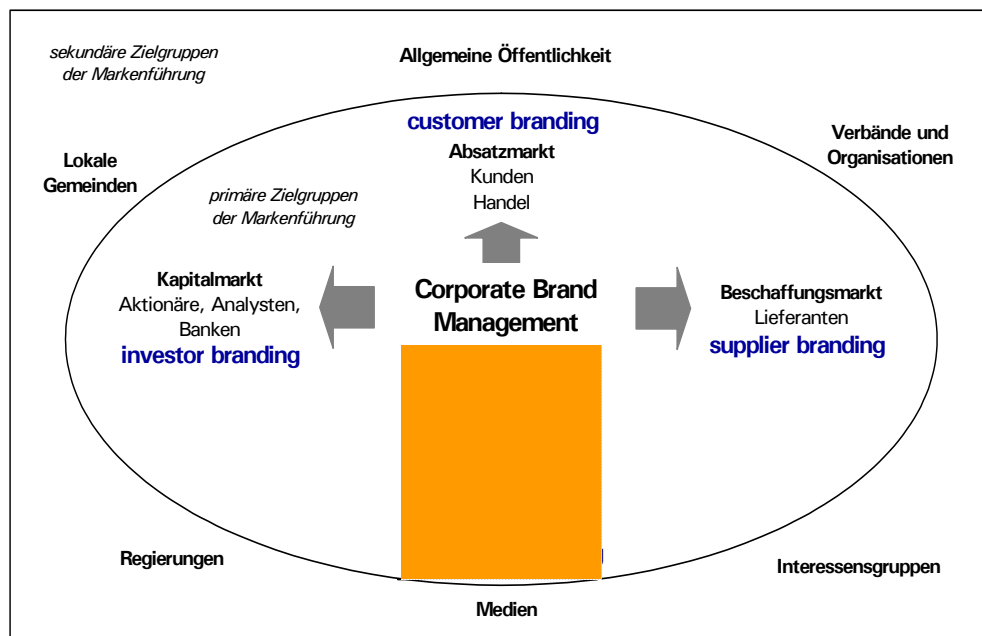
Im Detail gestaltet sich vor allem der Aufbau aber auch die Führung der Unternehmensmarke kompliziert, weswegen hier nicht näher darauf eingegangen werden soll. In der Regel wird Aufbau und Führung der Unternehmensmarke wesentlich von der bestehenden Markenarchitektur des Unternehmens beeinflusst. Denn je nachdem, ob sich das Unternehmen in einer Einzelmarken-, Dachmarken-, oder Familienmarkenstrategie befindet, muss die Unternehmensmarkenstrategie verschieden konzipiert werden (siehe dazu insbesondere Esch/Bräutigam 2006; Burkhardt et al. 2005).

### 3.1.3 Employer Branding als Disziplin des Corporate Brand Management

In der Literatur (Kapferer 2000, Kernstock et al. 2005, Meffert/Buhrmann 2002b, Meffert/Bierwirth 2001, Burkhardt et al. 2005) wurden die wesentlichen Anspruchsgruppen der Corporate Brand herausgearbeitet, wobei diese – in Anlehnung an Meffert/Bierwirth (2001) – hier in eine primäre und eine sekundäre Gruppe zerlegt werden sollen. Zur primären Gruppe zählen zunächst klarerweise die **Kunden** (Absatzmarkt). Hierbei geht es um den Nachweis echter Problemlösungskompetenz in allen Phasen des Produkts (Ge-,

Verbrauch und Entsorgung). Die Unternehmensmarke muss hier zu einem loyalen Kauf- und Empfehlungsverhalten führen (Meffert/Buhrmann 2002b, S. 94 f.). **Lieferanten** (Beschaffungsmarkt) sollen mit Hilfe einer starken Unternehmensmarke von der Vorteilhaftigkeit und dem Bestand von Geschäftsbeziehungen überzeugt werden. Eine weitere primäre Anspruchsgruppe sind die **Mitarbeiter** (Arbeitsmarkt), die in der Unternehmensmarke eine klare Identifikations- und Motivationsbasis finden sollen (Meffert/Buhrmann 2002b, S. 94). Letztlich sind **Investoren/Banken** (Kapitalmarkt) Zielgruppen des Corporate Brand Management: Der Wert einer starken Unternehmensmarke nimmt maßgeblichen Einfluss auf den Unternehmenswert und erhöht den Shareholder Value für die Anteilseigner. Die sekundären Anspruchsgruppen sind jene der allgemeinen Öffentlichkeit.

Folgende Grafik zeigt in einer Gesamtschau diese Anspruchsgruppen, die es beim Corporate Brand Management zu managen gilt. Rot hinterlegt ist die im gegenständlichen Forschungsprojekt behandelte Anspruchsgruppe der Mitarbeiter, wobei deutlich wird, dass sich Aufbau und Profilierung der Arbeitgebermarke immer sowohl nach innen an die bereits bestehenden Mitarbeiter (internal employer branding) als auch nach außen an den Arbeitsmarkt (external employer branding) richtet.



**Abb. 20: Gesamtschau der Corporate Brand**  
(Quelle: modifiziert nach Grobe 2003, in Anlehnung an Meffert/Bierwirth 2001)

Nach der nun erfolgten Erläuterung des ganzheitlichen Unternehmensmarkenkonzepts und die Darstellung der Einbettung des employer branding in diesen Kontext, erfolgt in den folgenden Abschnitten die konzeptionelle Darstellung des Aufbaus und der Führung von Arbeitgebermarken. Besonderes Augenmerk wird dabei auf Anknüpfungspunkte für die Praxis gelegt.

### 3.1.4 Unternehmenskultur als konstituierendes Merkmal der Arbeitgebermarke

Der Aufbau einer Unternehmenskultur als eine zentrale Herausforderung bei der strategischen Unternehmensplanung und als Voraussetzung für langfristigen Unternehmenserfolg war in jüngster Zeit Gegenstand einer Vielzahl von wissenschaftlichen Aufsätzen bzw. wurde auf verschiedenen Symposien und Kongressen thematisiert. Für Verfechter einer stärker auf quantitativen Schwerpunkten beruhenden Unternehmensführung mag das Thema „Unternehmenskultur“ vielleicht nicht immer von hoher Bedeutung sein. Dass sich eine starke Unternehmenskultur jedoch positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt, zeigt eine im Auftrag des deutschen Bundesministeriums für Arbeit und Soziales in den Jahren 2005 und 2006 vom „Great Place To Work“-Institute Deutschland durchgeführte Studie<sup>2</sup>:

Zentrale Erkenntnis dieser Studie ist, dass „Unternehmenskultur“ und „Mitarbeiterengagement“ bzw. „Mitarbeiterengagement“ und „Unternehmenserfolg“ in einem positiven Zusammenhang stehen. Schließlich lässt sich aus den Untersuchungen ableiten, dass sich eine **positive, gesunde Unternehmenskultur positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt**. Der Haupttreiber für betriebliches Engagement ist eine Identifikation mit dem Unternehmen. Unter den Top 50 Unternehmen der beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands 2007 geben 90% an, dass sie stolz sind, anderen erzählen zu können, dass sie in

---

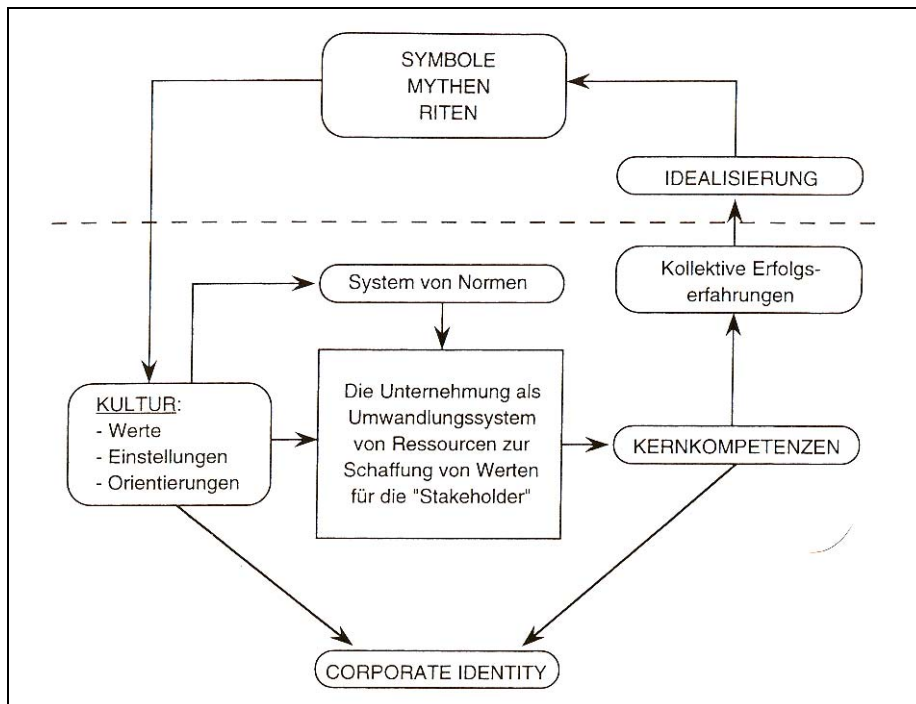
<sup>2</sup> Die Studie ist im Detail noch nicht veröffentlicht, Erstinformationen liegen jedoch vor.

einem bestimmten Unternehmen arbeiten. Ebenso viele sind bereit, zusätzlichen Einsatz für „ihr“ Unternehmen zu leisten.

Was ist nun aber „Unternehmenskultur“ und wie wird sie geschaffen? Die Unternehmenskultur ist eine Auswahl von Botschaften und Nachrichten, die die Art und Weise der Zusammenarbeit von Menschen in einem Unternehmen betreffen (Harrison 2007, S. 53) oder einfach nur die Antwort auf die Frage, auf welche Art und Weise „wir die Dinge hier angehen“ (Deal und Kennedy 1982; Quinn 1988 zit. nach Harrison 2007, S. 53).

Wie aus Abb. 17 (oben) ersichtlich, bildet den Kern jeglicher Corporate Identity die so genannte Corporate Personality, also jene Werte und Eigenschaften, wofür die Unternehmensmarke steht. Damit sich jedoch Werte überhaupt entfalten bzw. auch gelebt werden, bedarf es im Unternehmen einer einheitlichen Kultur, was in der Literatur als Corporate Culture zu finden ist. Sie umschließt gewissermaßen die Corporate Personality. und beide bilden die Voraussetzung für alle weiteren Aktivitäten des Corporate Brand Management.

Den Stellenwert der Unternehmenskultur im Kreislauf des Aufbaus einer Corporate Identity soll Abb. 21 verdeutlichen:



**Abb. 21: Unternehmenskultur und Corporate Identity**  
 (Quelle: Hinterhuber 2004, S. 242)

Aus obiger Abbildung geht nicht nur hervor, dass die Schaffung einer Unternehmenskultur Voraussetzung für den Aufbau der Corporate Identity ist, sondern zeigt auch, wie die Unternehmenskultur auf die Kernkompetenzen einer Unternehmung wirkt und wie diese wiederum Ausgangspunkt für gemeinsame Erlebnisse in einem Unternehmen ist.

Kotter und Heskett (1992) sprechen von zwei Ebenen der Unternehmenskultur: Die erste ist eine tiefere und abstraktere Ebene. Kultur bezieht sich immer auf Werte, die von Mitgliedern einer Organisation geteilt werden, sich in Unternehmensleitlinien konkretisieren und die auch den Austausch einzelner Mitglieder der Gruppe überdauern. Diese Ebene ist naturgemäß schwieriger zu beeinflussen und insbesondere auch zu verändern. Beispiele dafür sind etwa: Kundenorientierung bis ins Top-Management, Handeln nach ethischen Prinzipien.

Die zweite ist die täglich erlebbare Ebene. Diese repräsentiert die Gesamtheit der in der Unternehmung vorherrschenden Wertevorstellungen, Traditionen, Überlieferungen, Mythen, Normen und Denkhaltungen, die allen Mitarbeitern als Verhaltensmuster dient und

so zur Nachahmung anregt (Hinterhuber 2004, S. 230; Kotter und Heskett 1992, S. 4). Beispiele dafür sind etwa Einbeziehung von Mitarbeitern mehrerer Unternehmenshierarchien in Entscheidungen, schnelle Beantwortung von Kundenanfragen.

Nachdem nun der Zusammenhang Corporate Identity – Corporate Culture erläutert wurde, muss nun noch die Stellung des Corporate Image geklärt werden. Identität, Kultur und Image befinden sich nämlich gewissermaßen in einem Abhängigkeitsverhältnis: „Culturally embedded organizational identity provides the symbolic material from which organizational images are constructed and with which they can be communicated. Organizational images are then projected outwards and absorbed back into the cultural system [...] and used symbolically to infer identity: who we are is reflected in what we are doing and how others interpret who we are and what we are doing“ (Hatch und Schultz 1997, S. 361).

In Zeiten der Globalisierung in denen die Unternehmen international und multikulturell ausgerichtet werden und wo deren Mitarbeiter persönlich-kulturelle Unterschiede aufweisen, ist die Schaffung einer adäquaten Unternehmenskultur eine besondere Herausforderung. Dabei kann die Unternehmenskultur als „Klebstoff“ gesehen werden, der das Unternehmen über Ländergrenzen hinweg weltweit zusammenhält (Harrison 2007, S. 54).

Eine starke Unternehmenskultur hat mehrere Vorteile: Wenn sich die Mitarbeiter mit der Unternehmenskultur identifizieren, wird das Arbeitsumfeld automatisch angenehmer und freundlicher wahrgenommen, was sich positiv auf die Arbeitsmoral auswirkt. Dies wiederum führt zu erhöhtem Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern (siehe dazu ausführlich mit positiven Beispielen aus der Praxis Sadri und Lees 2001).

Doch noch viel wichtiger ist: Eine starke Unternehmenskultur hilft, die richtigen Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt zu rekrutieren und Mitarbeiter ans Unternehmen langfristig zu binden. Der Mitarbeiter des 21. Jahrhunderts sucht die richtige Balance zwischen persönlich-privaten Zielen, persönlich-beruflichen Zielen sowie Zielen des Unternehmens. Der in diesem Zusammenhang gebräuchliche (und auch hier verwendete) Begriff der „Work-Life-Balance“ erscheint nicht mehr ganz zeitgemäß, da es vielmehr um einen Ausgleich zwischen den drei oben genannten Zielen geht. Die Tendenz geht eindeutig in

Richtung engerer Verknüpfung und schnellerem Wechsel zwischen „Arbeitszeit“ und „Freizeit“ im klassischen Sinne (Reduzierung der Arbeitszeiten, Zeit für persönliche Aktivitäten auch unter der Woche; Trend zu Kurzurlauben, Arbeiten am Wochenende und von zu Hause). In Unternehmungen mit einer stark positiv ausgeprägten Unternehmenskultur wird dieser Spagat leichter zu schaffen sein, denn der einzelne Mitarbeiter findet jene drei Ziele in einem ausgewogenen Verhältnis wieder.

Zur Schaffung einer Unternehmensidentität ist die entsprechende Unternehmenskultur unumgänglich. Erst dadurch kann Identifizierung der (aktuellen und potentiellen) Mitarbeiter mit dem Unternehmen und die Wahrnehmung als „employer of choice“ erfolgen. Dieses Ziel zu erreichen, ist nur durch konzeptionellen Aufbau und konsequente Pflege der Arbeitgebermarke möglich.

### **3.2 POSITIONIERUNG DER ARBEITGEBERMARKE: DIE EMPLOYER BRANDING PYRAMIDE**

Wie bereits weiter oben erwähnt, stellen Marken grundsätzlich „ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder eine Dienstleistung“ (Meffert, 2000, S. 847) dar. Dabei soll die Marke zunächst die Identifikation der gesuchten Produkteigenschaften für den Konsumenten (oder den Nachfrager) erleichtern: Eine Marke soll bestimmte Leistungen und Nutzen in Erinnerung rufen, mit denen sich der Nachfrager identifizieren kann, was dazu führt, dass diese Marke tatsächlich präferiert wird oder nicht.

Eine der ersten Definitionen des Begriffs „Employer Brand“ stammt von Ambler und Barrow (1996, zit. nach Backhaus/Tikoo 2004, S. 503). Diese sehen eine Arbeitgebermarke als „the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company.“ Dabei wird betont, dass die Arbeitgebermarke dem potenziellen Bewerber die Identifikation der gewünschten Leistungspakete bzw. „Arbeitsplatzangebote“ erleichtern soll, die mit einem bestimmten Arbeitgeber in Verbindung gestellt werden. Das Conference Board (2001, zit. nach Backhaus/Tikoo 2004) definiert die Arbeitgebermarke wie folgt: „The employer brand establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firm’s value system,

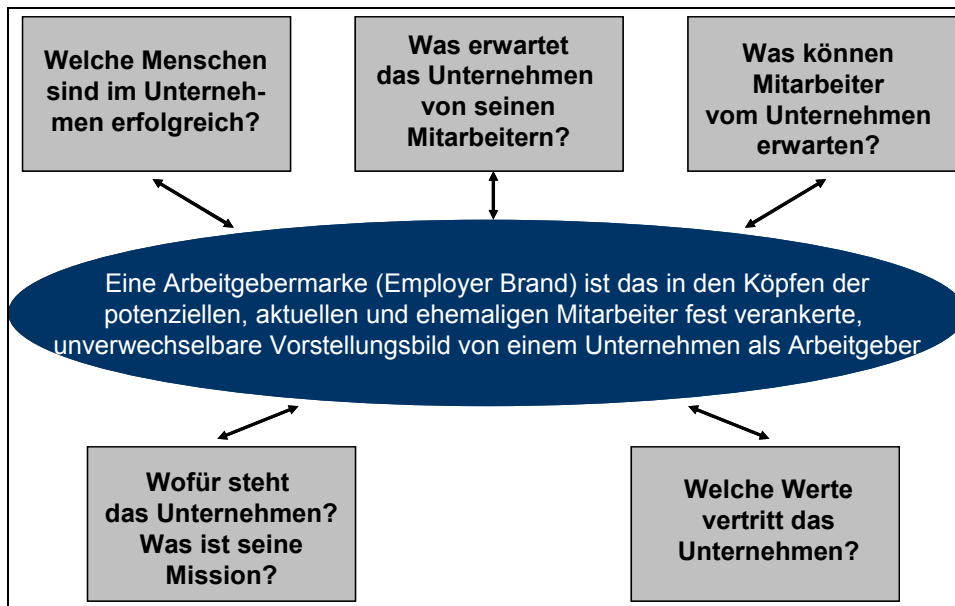
policies and behaviors towards the objectives of attracting, motivating, and retaining the firm's current and potential employees". Demnach bildet der Inhalt des Vorstellungsbildes, das ein Bewerber oder ein Mitarbeiter durch die Arbeitgebermarke verankert hat, alle Maßnahmen zur Akquisition, Motivation und Bindung von aktuellen und potenziellen Mitarbeitern eines Unternehmens. Bei dieser Definition wird implizit formuliert, dass insbesondere das Wertesystem und jegliche Instrumente der Personalmarketingpolitik (s. die vorherige Beschreibung der „4 Ps“) eines Unternehmens, die Identität der Arbeitgebermarke prägen.

In Anlehnung an das Markenkonzept von Meffert und zusammenfassend zu den oben angeführten Beschreibungen scheint folgende Definition für die vorliegende Arbeit als zweckmäßig:

**„Eine Arbeitgebermarke (Employer Brand) ist das in den Köpfen der potentiellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter fest verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbild von einem Unternehmen als Arbeitgeber. Employer Branding ist die strategische und operative Führung der Arbeitgebermarke“ (Kirchgeorg et al. 2005, S. 3).**

Employer Branding befasst sich somit mit der Umsetzung des Konzepts der Arbeitgebermarke in der strategischen und operativen Ebene des Personal- und Markenmanagements. „Ziel des Employer Branding ist es, sich für den Bewerber am Arbeitsmarkt als einzigartig und mit einem ihrer wahren Identität entsprechenden Profil aufzustellen“ (Gmür et al. 2002).

Folgende Abbildung zeigt jene Fragen auf, auf die eine erfolgreich konzipierte Arbeitgebermarke Antworten geben soll:

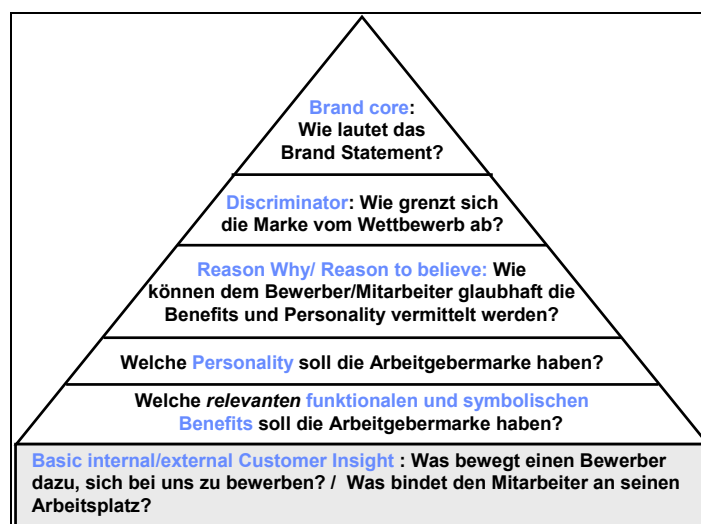


**Abb. 22: Definition der Employer Brand**  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Dass Marken mit einer Fokussierung auf wenige, ausgewählte Kernattribute, die für die jeweiligen Zielgruppen auf den verschiedenen Stufen des Bewerbungsprozesses wichtig sind, eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, von den „richtigen“ Bewerbern ausgewählt zu werden, wurde bereits mittels empirischen Untersuchungen belegt (z.B. Mueller-Oerlinghausen/Schäfer 2005). Aus dem Grund sollten sich Unternehmen nicht in zu vielen verschiedenen Personalmarketing-Aktivitäten verzetteln und ein klares Profil herausarbeiten, um für die High Potentials der Zielgruppen auch als „employer of choice“ erkennbar zu bleiben. Grobe (2003, auch in Kirchgeorg et al. 2005) hat mittels eines Corporate Attractive Mapping die Unternehmen abgebildet, die von High Potentials als „First Choice“ und jene, die als „Last Resort“ Unternehmen eingestuft werden. Erstere sind Unternehmen, die sowohl in den kognitiven Dimensionen der Arbeitgebermarke (herausfordernde Aufgaben, attraktiver Standort, Arbeitsklima, Markt- bzw. Börsenerfolg, usw.) wie auch in den affektiven Image-Dimensionen (Sympathie, Flexibilität, Kreativität, usw.) eine positive Beurteilung erhalten. Diese Unternehmen haben bei der Arbeitgeberwahl der High Potentials eine gute Chance, berücksichtigt zu werden. „Last-Resort“-Unternehmen werden im Gegensatz dazu auf beiden Dimensionen schwach beurteilt und weisen daher eine sehr geringe Attraktivität für High Potentials auf. Ein Großteil der in der Studie von Grobe einbezogenen Unternehmen befindet sich in einer „We-

der-Noch“-Position („stuck-in-the-middle“), denen es nicht gelingt, ein klares Profil in den Köpfen der High Potentials zu entwickeln.

Dadurch wird ersichtlich, dass der Aufbau einer starken – das heißt bekannten, positiv besetzten, eigenständig positionierten und klar profilierten - Arbeitgebermarke immer mehr zu einem zentralen Erfolgsfaktor von Unternehmen im Wettbewerb um die begehrten „High Potentials“ und damit auch für den dauerhaften Unternehmenserfolg wird. Dabei haben gerade solche Unternehmen eine große Chance die besten Bewerber zu gewinnen und zu halten, die hinreichend sicherstellen können, dass ihre zentralen, kommunizierten und gelebten Unternehmenswerte mit den persönlichen Wertvorstellungen der Mitarbeiter übereinstimmen. Zu den aktuellen und besonders bedeutsamen Attraktivitätsfaktoren zählen gemäß jenen Untersuchungen, die im Rahmen dieses Forschungsprojekt durchgeführt wurden sowie weiteren aktuellen Untersuchungen vor allem ein gutes Arbeitsklima, Work-Life-Balance, eine herausfordernde Tätigkeit und gute Weiterbildungsmöglichkeiten. Durch eine gut positionierte Arbeitgebermarke werden diese Werte fokussiert, mit Signalwirkung für den Arbeitsmarkt versehen und erkennbar nach außen kommuniziert (Kirchgeorg 2005; Kirchgeorg et al. 2005). Ein Konzept zur Markenpositionierung im Employer Branding ist in der nachfolgenden Abbildung aufgeführt und im Anschluss erklärt.



**Abb. 23: Positionierung der Arbeitgebermarke**  
(Quelle: In Anlehnung an Feige/Koob 2004)

Ausgehend von Informationen, die man im Rahmen der Personalmarktforschung erhebt (Befragungen von Bewerbern und Mitarbeitern, Expertengespräche) formuliert man den Basic Consumer Insight: Warum bewirbt sich ein High-Potential bei uns? Was führt zum Commitment des Mitarbeiters?

Dies soll zur Definition der relevanten rationalen und symbolisch-emotionalen Nutzen („Benefits“) für die Zielgruppe führen. Der rationale Nutzen kann funktionalen oder Beziehungscharakter haben. Der funktionale Nutzen kann sich etwa in der Arbeitsplatzsicherheit, Weiterbildungsmöglichkeiten, Karriereförderung oder Vergütungshöhe ausdrücken. Wenn die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten und den Abteilungskollegen freundlich, ehrlich und kooperativ ist und die Teamarbeit gefördert wird, ist das ein klarer Beziehungsnutzen. Ein emotionaler Nutzen kann sich aus einer „Imagewirkung“ der Arbeitgebermarke ergeben, indem sie z.B. ein besonderes Prestige, Stolz oder Vertrauen vermittelt.

Im nächsten Schritt ist zu beantworten, welche Brand Personality angestrebt wird. Dabei legt man jene Attribute fest, die die „Marke als Persönlichkeit“ am besten beschreiben. Eine F&E-intensives Unternehmen wird sich dann z.B. als „high-tech“ beschrieben wissen, ein anderes als „familienfreundlich“ wenn auf flexible Arbeitszeiten für die Arbeitnehmer geachtet wird.

Um dem potentiellen Bewerber den Nutzen und die Brand Personality glaubhaft zu machen, braucht man eine überzeugende Begründung – den so genannten Reason Why / Reason to Believe. Um bei den vorher genannten Beispielen zu bleiben, könnten diese Gründe für ein F&E-intensives Unternehmen etwa Preise und Auszeichnungen sein, Patentanmeldungen, Referenzen führender und erfolgreicher Institutionen oder ein Netzwerk mit auf der vertikalen Integrationsstufe vor- und nachgelagerten renommierten Unternehmenspartnern sein. Das Attribut „familienfreundlich“ könnte vor allem durch die Einstellung von Teilzeitkräften (Mütter mit Kleinkind(ern)), Gleitarbeitszeit oder durch einen Betriebskindergarten glaubhaft vermittelt werden.

Zusätzlich ist ein Discriminator bzw. ein UAP (Unique Applying Proposition) zu definieren, die unmissverständlich und überzeugend zum Ausdruck bringen, wie sich die Arbeitgebermarke von den Wettbewerbsmarken positiv abgrenzt und signifikant unter-

scheidet. Es sollen die emotionalen und rationalen Benefits der Marke angesprochen werden: „Die Mitarbeiter sind unser größtes Kapital: Arbeitsplatzsicherheit, Weiterbildungsmöglichkeiten, Karriereförderung stehen bei uns ganz oben.“

Als letzter Schritt ist für die Positionierungsalternative ein Brand Core bzw. Claim zu formulieren. Dieses Marken-Statement („Slogan“) bildet den Kristallisationskern der erarbeiteten Markenkonzption und dient der Kommunikation der Positionierung im Markt: „Intended to be a true representation of what the firm offers to its employees, the value proposition provides the central message that is conveyed by the brand“ (Eisenberg et al. 2001 zit. nach Backhaus/Tikoo 2004).

### 3.3 SCHRITTE ZUR UMSETZUNG DES EMPLOYER BRANDING

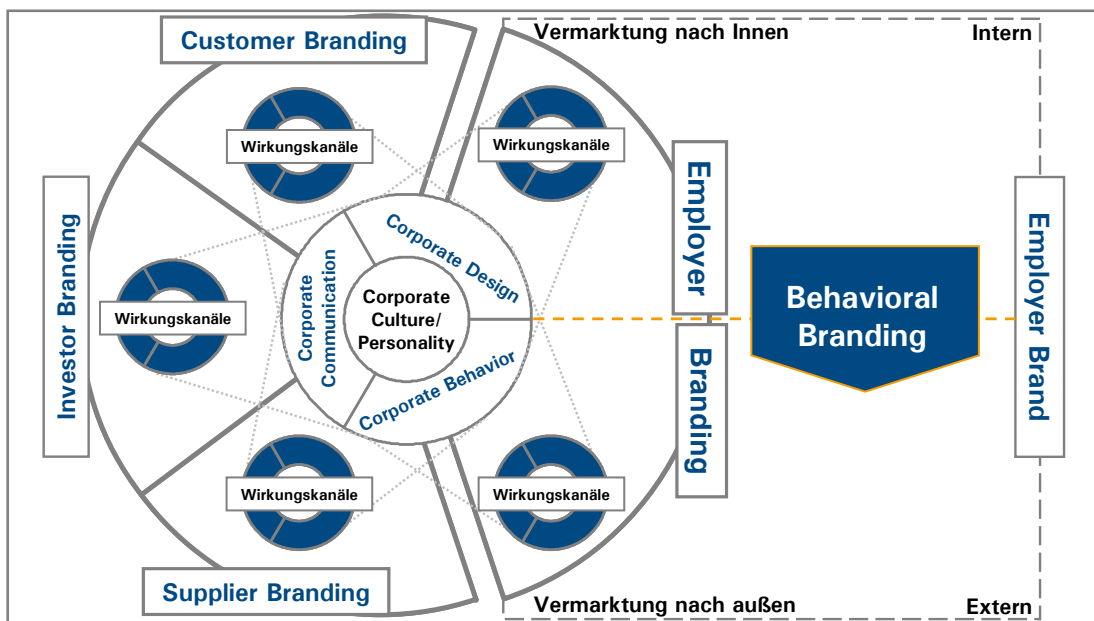
Der Prozess des Employer Branding wird in der Literatur (Backhaus/Tikoo 2004, S. 503) in drei Stufen unterteilt:

1. Entwicklung der „Value Proposition“, die durch die Arbeitgebermarke verkörpert werden soll. Dabei kann die oben vorgestellte „Positionierungspyramide“ (nach Feige/Koob 2004) als Hilfestellung herangezogen werden, um die aus Nachfrager- und Anbieterseite am besten geeignete Option auszuarbeiten.

Nach der Entwicklung der „Value“ Proposition erfolgt im zweiten Schritt die Kommunikation der zuvor definierten Werte und Attribute über geeignete Kommunikationsmedien an die Zielgruppen. Dabei spielt neben der Kommunikation an die Zielgruppe („Imagekampagnen“) der potentiellen Bewerber über die klassische Werbung, über Stellenanzeigen, aber auch mittels Personalberatungsunternehmen oder Personaldienstleister (**external employer branding**) die interne Vermarktung an die aktuellen Mitarbeiter im Unternehmen eine entscheidende Rolle: „This is important because it carries the brand “promise“ made to recruits into the firm and incorporates it as part of the organizational culture“ (Frook 2001). Das Ziel des **internal employer branding** ist es, dass sich die Mitarbeiter mit den Werten und Ziele des Unternehmens identifizieren, die nach außen kom-

muniziert werden. Einen ersten Schritt zur Verinnerlichung kann beispielsweise die Formulierung eines Leitbildes darstellen.

Die folgende Abbildung zeigt als Abschluss dieses konzeptionellen Teils wie sich der Markenbildungsprozess – exemplarisch am Beispiel Employer Branding – darstellen soll. Im Zentrum jeder Kommunikationsbemühungen steht die Corporate Identity, wie oben vorgestellt. Über die jeweiligen Wirkungskanäle (vgl. Abb. 17) werden die jeweiligen Botschaften danach an die relevanten (internen und externen) Zielgruppen kommuniziert. Bei der Entwicklung der Employer Brand kann die oben vorgestellte Positionierungspyramide dienlich sein. Schließlich muss noch beachtet werden, dass die interne Kommunikation auch maßgeblich die externe Kommunikation beeinflusst wird (Behavioral Branding).

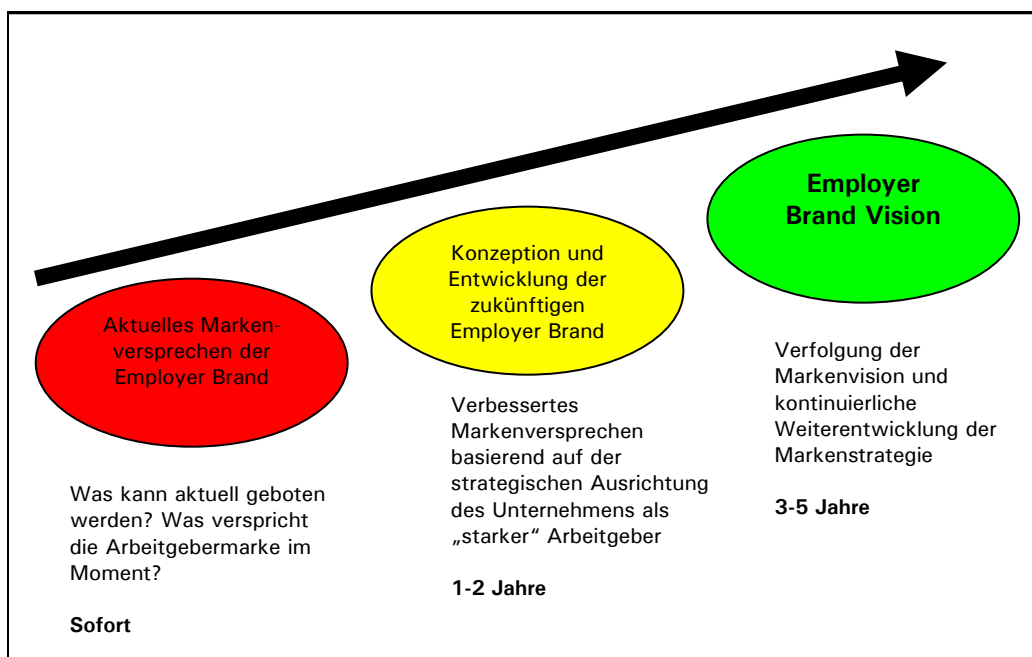


**Abb. 24: Employer Branding Kommunikationsmodell**  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die zeitliche Planung betreffend muss davon ausgegangen werden, dass der gesamte Prozess des strategischen Aufbaus der Arbeitgebermarke etwa 3-5 Jahre in Anspruch nimmt. Das bedeutet aber nicht, dass einzelne Maßnahmen nicht schon davor imple-

mentiert werden können bzw. greifen. Wie Abbildung 25 zeigt, kann der Aufbau folgendermaßen vonstatten gehen:

1. **Erfassung des Ist-Standes:** Was bietet die Arbeitgebermarke seinen aktuellen und potentiellen Arbeitnehmern und Bewerbern schon heute? Was davon entspricht der festgelegten Markenidentität und kann bereits jetzt (oder weiterhin) an die Anspruchsgruppe kommuniziert werden?
2. **Konzeption und Entwicklung der zukünftigen Employer Brand:** Wie sieht unsere Markenidentität als starker Arbeitgeber aus und wie wollen wir diese unseren Zielgruppen näherbringen? Zeitraum: 1-2 Jahre.
3. **Employer Brand Vision:** Einbettung der Arbeitgebermarke in die Unternehmensmarke. Markenführung wird zur Managementaufgabe. Kontinuierliche Weiterentwicklung und Adaptierung der Arbeitgebermarke als Teil der Unternehmensmarke.



**Abb. 25: Zeithorizont beim Aufbau der Employer Brand**  
(Quelle: in Anlehnung an Mosley 2007)

## 4 employer branding als strategische klammer eines integrierten personalmarketing.

### 4.1 DIE BEDEUTUNG DER PERSONALMARKTFORSCHUNG

Die integrierenden Komponenten im Personalmarketing-Konzept sind die Bedürfnisse der Zielgruppen, die potenziellen und aktuellen Mitarbeiter des Unternehmens: „Die neue Kundenorientierung zeigt sich in der systematischen Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen und -dispositionen bei der Konzeption und der Anwendung von Instrumenten des Personalmarketings“ (DGFP 2006, S. 23). Aus dem Grund werden Unternehmen künftig vermehrt Personalmarktforschung betreiben müssen, wenn sie über die qualitativen und quantitativen Eigenschaften ihrer Zielgruppen Bescheid wissen wollen (Bröckermann/Pepels 2002, S. 13). Die Befragung von Absolventen und potenziellen Bewerbern, insbesondere der High Potentials, bildet eine wichtige Informationsquelle, um sich über die Erwartungen und Einstellungen dieser Zielgruppe zu informieren und deren Erwartungsprofile zu definieren. Diese sollen anschließend dem relativen Personalimageprofil des Unternehmens gegenübergestellt werden, damit aufgezeigt werden kann, in welchen Bereichen sich ein Unternehmen von den Durchschnitts- oder Spitzenwerten einer Unternehmensauswahl (z.B. einer Branche oder Region) abhebt. Das Ziel eines Unternehmens sollte dabei sein, eine Deckung zwischen Erwartungs- und Personalprofil zu erreichen, um bei den aktuellen und zukünftigen Mitarbeitern ein Image als „employer of choice“ aufbauen zu können (Gmür et al. 2002).

Obwohl die Markenführung traditionell nach außen gerichtet ist, wurde die Bedeutung der Mitarbeiter bei der Schaffung einer starken Unternehmensmarke in den letzten Jahrzehnten erkannt. De Chernatony (2001, S. 71) etwa sagt ganz klar, dass Corporate Brands erst durch die Mitarbeiter zum Leben erweckt werden.

Der oben beschriebene Ansatz des „imageorientierten“ Personalmarketing wird – insbesondere in Großunternehmen - bereits praktiziert. Es stellt sich aber heraus, dass dabei oft ein wesentliches Ziel des Marketing außer Acht gelassen wird: Eine Positionierung des eigenen Angebots im Bewusstsein der aktuellen und potenziellen Mitarbeitern zu er-

reichen, so dass das Unternehmen als einzigartiger und besonders erstrebenswerter Arbeitgeber wahrgenommen wird bzw. sich von konkurrierenden Arbeitgebern klar abheben kann. Dabei sind zwei Aspekte besonders wichtig (dazu u.a. Gmür et al. 2002):

1) Das Corporate Image des Unternehmens muss als intern konsistentes Gesamtbild erkannt werden, nicht nur als Kombination attraktiver Einzelaspekte. Bewerber und Mitarbeiter ordnen dabei dem Unternehmen ein geschlossenes, personalpolitisches Profil zu, in dem das eigene Erwartungsprofil wiedererkannt wird.

2) Durch die Imagebildung soll der eindeutige Vorteil kommuniziert werden, den das Engagement für ein konkretes Unternehmen im Vergleich zu anderen Vertretern derselben Branche bringt.

Durch das Konzept der Arbeitgebermarke (employer brand) wird ein Instrument geschaffen, mit dem sowohl die innere Konsistenz als auch die Abgrenzung des Unternehmens als Arbeitgeber im Wettbewerb erreicht werden kann.

## **4.2 DREI DIMENSIONEN EINES INTEGRIERTEN PERSONALMARKETING**

Der von McKinsey festgestellten und vorgeschlagenen Ansätze besitzen auch heute noch Aktualität: „Create a winning employee value proposition“. Um die Mitarbeiter, die ein Unternehmen braucht um wettbewerbsfähig zu bleiben, zu akquirieren und zu halten, müssen sich Unternehmen im Wettbewerb um die Top Performer mit einer „winning employee value proposition“ behaupten, einem Arbeitsplatzangebot, das sowohl den materiellen als auch den immateriellen Zielen der aktuellen und potenziellen Mitarbeiter entspricht. Wie dies zu erreichen ist, wird in diesem Kapitel näher erläutert.

Die Bedeutung des Personals für die Wertsteigerung des Unternehmens sowie die eben ausgeführte Entwicklung des Arbeitsmarktes, die den Unternehmen die Personalakquisition und -bindung zunehmend erschweren, führte zu einer Ausrichtung der Personalagenden – v.a. der Aufgaben der Personalbeschaffung und -bindung – auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden im internen und externen Arbeitsmarkt (das sind die poten-

ziellen Bewerber und die Mitarbeiter eines Unternehmens). Der Begriff des Personalmarketing erlebte dadurch eine „Renaissance“, da er im deutschsprachigen Raum bereits in den 1960er Jahren thematisiert wurde (so Bröckermann/Pepels 2002, S. 3).

Dabei erscheint es zielführend, in diesem Kontext den Inhalt des Marketingbegriffs im Sinne des „Relationship Marketing“ auszulegen, das uns insbesondere aus dem Bereich des Investitionsgütermarketings bekannt ist (ausführlicher in Meffert 2000, S. 1209 ff.). Hier werden die Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager als dauerhafte Geschäftsbeziehungen verstanden. Gegenstand des Relationship Marketing ist somit „das gewinnorientierte Herstellen, das Ausweiten und, falls nötig, das Beenden von Beziehungen zu Kunden und anderen Geschäftspartnern, so dass die Interessen aller beteiligten Parteien erfüllt werden. Dies wird durch das Austauschen und das Erfüllen gegenseitiger Zusagen beziehungsweise Versprechungen erreicht“ (Meffert 2000, S. 1211). Im Relationship Marketing wird die Zusammenarbeit zwischen Anbietern und Kunden als Partner mit gemeinsamen Interessen betont. Die Orientierung am singulären Verkauf, wie sie im klassischen Marketing vorherrscht, wird durch das Management von Beziehungen ersetzt.

Dieses Konzept scheint am besten den Gegebenheiten am Arbeitsmarkt Rechnung zu tragen. Unternehmen treten hier einmal als Nachfrager von Arbeitsleistung auf, eine Nachfrage, die aber nicht durch die einmalige Erbringung der Leistung befriedigt wird, sondern der erst durch die dauerhafte Bereitschaft des Anbieters (der Mitarbeiter) diese zu erbringen, entsprochen wird. Der Anbieter der Leistung, also der potenzielle Bewerber, ist auf der Suche nach dem geeigneten Geschäftspartner, der nicht alleine durch monetäre Anreize die dauerhafte Bereitschaft zur Leistung zu erzeugen sucht, sondern auch eine geeignete Umgebung (Infrastruktur, Technologie, Ressourcen) und eine langfristige Perspektive (Ziele, Förderung, Werte) zur Verfügung stellt, in der die Arbeitsleistung bereitgestellt werden kann.

Die Richtung der Interaktion (Nachfrager – Anbieter) kann sich auch umdrehen, und zwar wird das Unternehmen zum Anbieter von Arbeitsplätzen, die der nachfragende Bewerber zur Befriedigung von persönlichen (ökonomischen und vor-ökonomischen) Bedürfnissen sucht.

Bröckermann und Pepels (2002, S. 8 f.) fassen den Begriff des Personalmarketings wie folgt zusammen:

Einerseits handelt es sich um die systematische Gestaltung aller Interaktionen zwischen den Unternehmen als Nachfrager des Faktors Arbeit und den aktuellen wie potenziellen Mitarbeitern in leitenden oder operativen Tätigkeiten als Anbieter des Faktors Arbeit. Darunter würde die Planung, Organisation, Umsetzung und Kontrolle aller Maßnahmen zur internen und externen Personalbeschaffung fallen.

Andererseits muss dabei auch die Gestaltung der Interaktionen zwischen aktuellen und potenziellen Mitarbeitern als Nachfrager von Arbeitsplatzprofilen, Selbstverwirklichungspotenzialen und ähnlichen begehrenswerten Größen, sowie den Unternehmen als Anbieter von Arbeitsstellen, Entgelten, Bildungs- und Aufstiegschancen, Kommunikationsangeboten und anderen relevanten Faktoren verstanden werden.

Cisik (2002, S. 246 ff.) fasst die Kernaufgaben des Personalmarketings in drei Handlungsfelder zusammen: Die Information von potenziellen Mitarbeitern, die Rekrutierung neuer Mitarbeiter und die Entwicklung der vorhandenen Mitarbeiter (ähnlich Frank/Taylor 2004), wie die folgende Abbildung zeigt:

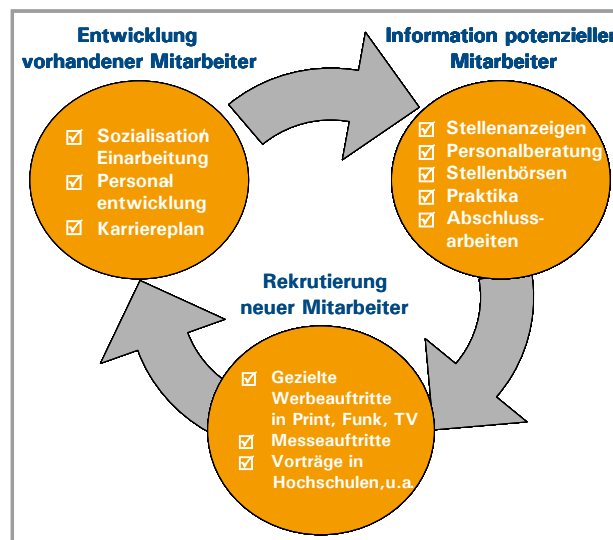
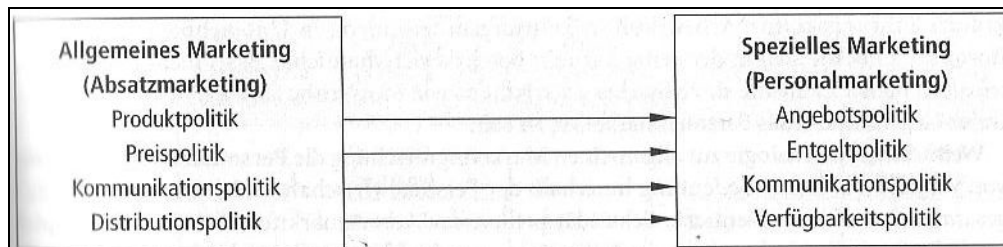


Abb. 26: Konzept des integrierten Personalmarketing  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Bereiche des Personalmarketings Angebotspolitik, Verfügbarkeitspolitik und Kommunikationspolitik (siehe sogleich unten) werden in diesem Modell berücksichtigt, die Entgelt-Komponente wird nicht ausdrücklich erwähnt, spielt dennoch eine wesentliche Rolle im vollständigen Konzept des integrierten Personalmarketing. Cisik betont, dass die Interdependenzen zwischen den Handlungsfeldern berücksichtigt und konsequent umgesetzt werden sollen, denn nur so kann letztendlich das Personalmarketing erfolgreich im Wettbewerb „um die besten Köpfe“ eingesetzt werden. Im Sinne der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP 2006, S. 13) kann man auch behaupten, dass Unternehmen bei jeder Handlung immer auch als Arbeitgeber wahrgenommen werden. Jede öffentliche Berichterstattung und Äußerung, jede unternehmerische Entscheidung (oder Unterlassung) ist immer auch eine Selbstauskunft über die Art und Weise, wie das Unternehmen als Arbeitgeber am Personalmarkt agiert.

### 4.3 INSTRUMENTE DES PERSONALMARKETING-MIX

Zur Erfüllung der Aufgaben des externen Personalmarketing ergibt sich ein Instrumentarium, das als Analogie zu den „4 P's“ des Marketing gesehen werden kann, wie Abbildung 27 darstellt (Bröckermann/Pepels 2002).



**Abb. 27: Instrumente des Personalmarketing**  
(Quelle: Bröckermann/Pepels 2002, S. 11)

- Durch die Entgeltpolitik definiert das Unternehmen eine Gegenleistung für die Überlassung der physischen und geistigen Fähigkeiten durch Beschäftigte. Diese Gegenleistung beinhaltet nicht nur materielle Entgeltbestandteile wie Lohn- und Gehalt und die dazugehörigen Zusatzleistungen, sondern auch etwaige immaterielle Bestandteile wie Statusmerkmale (Bürogröße, EDV-Zugangsebene, Parkplatz), sowie individuelle Entgeltsbestandteile, die auf den einzelnen Mitarbeiter bezogen sind.

- Die Kommunikationspolitik im Personalmarketing gestaltet den Informationsaustausch des Unternehmens mit den relevanten Zielgruppen, dies sind die aktuellen, ehemaligen und zukünftige Mitarbeiter. Das Instrumentarium der Kommunikationspolitik sieht u.a. folgende Bereiche vor: Im internen Informationsaustausch gibt es beispielsweise formale Kommunikationswege wie Rundschreiben, Betriebsversammlungen oder Top-Down-Kommunikationswege, wie das Beurteilungsgespräch durch den Vorgesetzten, usw. Für die Kommunikation mit den externen Zielgruppen (potenzielle Bewerber, High Potentials) gibt es auch sehr vielfältige Wege: In jüngster Zeit haben sich die neuen Medien wie das Internet (durch Recruiting-Homepages, Jobbörsen, u.a.) (dazu ausführlich Schreiber-Tennagels 2002; Frank/Taylor 2004, S. 34) sowie lokale und überregionale Veranstaltungen wie Hochschulkontaktmessen als sehr effektive und attraktive Kommunikationsmittel erwiesen.

- Im Rahmen der Verfügbarkeitspolitik werden die Beschaffungswege definiert, durch die das nachfragende Unternehmen zu den potenziellen Arbeitnehmern gelangen kann. Einige Möglichkeiten, die sich ergeben, sind die direkte Beschaffung durch die Personalabteilung, die indirekte Beschaffung durch Headhunter oder Personalberater, die Beschaffung gebundener Mitarbeiter (etwa durch Personalleasing-Firmen), usw.

- Als Angebotspolitik kann das Tätigkeitsprofil, die Arbeitsplatzgestaltung durch das Unternehmen verstanden werden. Es sind mehrere Faktoren, die dieses „Produkt“ (das Arbeitsplatzangebot) ausmachen, in erster Linie spielen dabei die Definition der Tätigkeiten und die Handlungsfreiheit eine wesentliche Rolle, sowie die physische Arbeitsumgebung und die Gestaltung der Prozessumgebung des Arbeitsplatzes. Der Bereich der Personalentwicklung und -förderung (Karriereplanung, Weiterbildungsmöglichkeiten, usw.) fällt auch in die Angebotspolitik hinein. Doch auch arbeitsplatzübergreifende Elemente wie das Image des Arbeitgebers, die Arbeitsplatzsicherheit, die Unternehmenskultur usw. machen das Produkt, das den potenziellen und aktuellen „Kunden“ ansprechen soll, aus.

## 5 konzeption und gestaltung der arbeitgebermarke plansee.

Im nun folgenden Teil soll zunächst der Aufbau der Arbeitgebermarke exemplarisch an der Plansee Gruppe mit Sitz in Reutte / Tirol dargestellt werden. Anschließend erfolgt eine Analyse bereits erfolgreich implementierter Prozesse beim Aufbau einer starken „Arbeitgebermarke Plansee“ sowie jener Bereiche, in denen noch Verbesserungspotential gesehen wird. Lösungswege werden aufgezeigt.

### 5.1 PROFIL DES UNTERNEHMENS

Im Jahre 1921 gründete Prof. Dr. Paul Schwarzkopf die Metallwerk Plansee GmbH für die Produktion von hochschmelzenden Metallen. Schon damals seiner Zeit voraus, hat sich das Unternehmen immer an der Spitze der Entwicklung bewegt. Heute, mehr als 85 Jahre später, wird dieser Vorsprung durch das kontinuierliche Wachstum an Wissen und Erfahrung im Bereich der Pulvermetallurgie nachhaltig gesichert.

Mittlerweile ist die Plansee-Gruppe mit rund 8.500 Mitarbeitern in 62 Gesellschaften weltweit präsent und setzt sich aus drei Geschäftsbereichen zusammen:

#### Plansee Hochleistungswerkstoffe

Mit einem Umsatz von rund 500 Mio. EUR und etwa 2.200 Mitarbeitern (Jahr 2006) ist der Unternehmensbereich Hochleistungswerkstoffe (kurz: HLW) der weltweit führende Hersteller von Produkten aus hochschmelzenden Metallen und Verbundwerkstoffen. Zu den wichtigsten Anwendungsbereichen gehören die Beschichtungs- und Medizintechnik sowie Elektronik. Mit Vertriebsgesellschaften unter anderem in China, Taiwan und Korea nutzen wir konsequent die Entwicklungschancen in den Wachstumsbranchen und -regionen.

### Ceratizit Hartstoffe & Werkzeuge

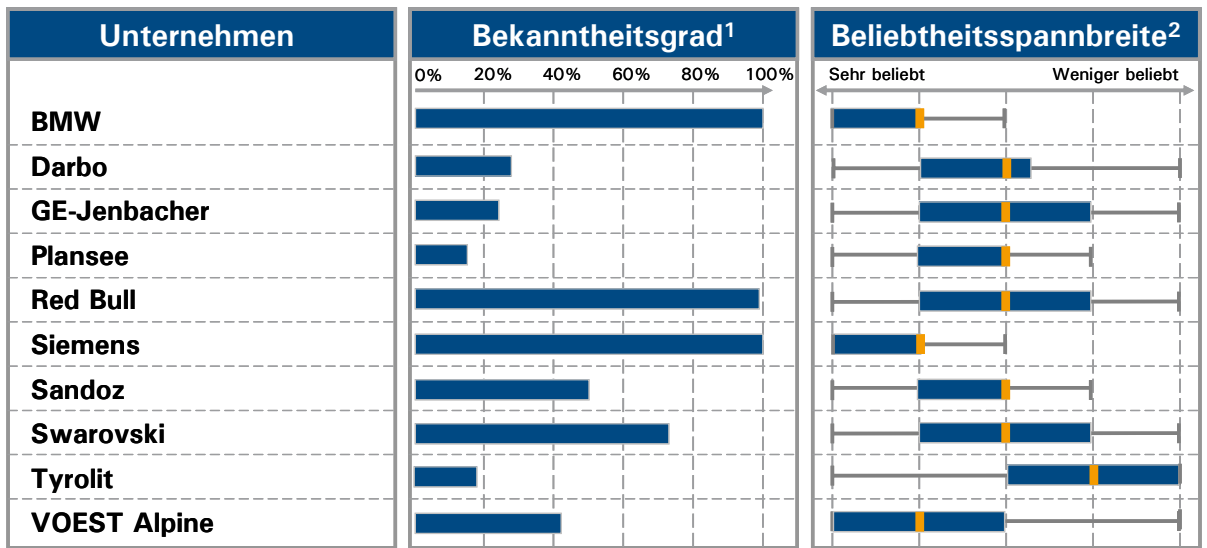
CERATIZIT S.A. ist Pionier und Global Player für anspruchsvolle Hartstofflösungen. Mit einem Umsatz von ca. 480 Mio. EUR und rund 3.800 Mitarbeitern ist CERATIZIT in ausgewählten Industriebereichen Weltmarktführer für einzigartige, konsequent innovative Hartstoffprodukte für Verschleißschutz und Zerspanung. Davon profitieren Geschäftspartner unter anderem aus der Automobilindustrie, dem Maschinenbau, der Petrochemischenindustrie, der Medizintechnik, der Elektronik und dem Werkzeug- und Formenbau. Etwa 390 aktive Patente besitzt CERATIZIT weltweit.

### PMG Sinterformteile

Die PMG Gruppe ist von der internationalen Automobilindustrie als Partner und Lieferant durch seine pulvermetallurgischen Bauteile und Halbfabrikate anerkannt. Die Beschäftigungszahl liegt bei rund 2.400 Mitarbeitern. PMG erwirtschaftet einen Umsatz von 340 Mio. EUR. Geschäftspartner finden sich in den Produktbereichen Motor, Manuelles Schaltgetriebe, Automatikgetriebe, Ölpumpen, Stoßdämpfer, Selbstschmierende Lager sowie Non-Automotive Anwendungen.

## **5.2 DIE HERAUSFORDERUNGEN AM PERSONALMARKT: PLANSEE ALS „HIDDEN CHAMPION“**

Im Rahmen des Forschungsprojekts wurden High Potentials auch nach Bekannt- bzw. der Beliebtheit ausgewählter Unternehmen befragt. Unter diesen Unternehmen war auch die Plansee SE, deren Bekanntheit zwar nicht sehr hoch ist, deren Beliebtheitsspanne jedoch auch nicht sehr breit ist. Dies bedeutet, dass jene Personen, die das Unternehmen kennen, es auch als durchwegs beliebt oder sogar sehr beliebt einschätzen. Folgende Abbildung zeigt Bekanntheitsgrad und Beliebtheitsspannbreite der ausgewählten Unternehmen:



<sup>1</sup>Befragte aus Ö und D; n=387    <sup>2</sup> n=387: Beliebtheit wurde bei den Probanden ermittelt, die das jeweilige Unternehmen kannten.

Abb. 28: Bekanntheitsgrad und Beliebtheitsspannbreite ausgewählter Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

### 5.3 POSITIONIERUNG DER ARBEITGEBERMARKE PLANSEE

Im ersten Schritt muss für die Arbeitgebermarke Plansee der „Value Proposition“ entwickelt werden. Dies erfolgt anhand der entwickelten und zuvor erläuterten Positionierungspyramide für Arbeitgebermarken. In diesem ersten Schritt ist darauf zu achten, dass sämtliche hier beanspruchten Werte und Ansprüche im Einklang mit den im Rahmen der Corporate Identity definierten Werten stehen und sich die Employer Brand so schlüssig in die Unternehmensmarke eingliedert. Die Entwicklung der „Value Proposition“ ist Aufgabe der obersten Führungsebene des Unternehmens, die auch dafür zu sorgen hat, dass diese Werte auf breite Zustimmung stoßen und im Unternehmen auch gelebt werden.

Der **external Customer Insight** bildet jene Ansprüche ab, die High Potentials an einen modernen Arbeitgeber im Allgemeinen, und an einen in der jeweiligen Branche im Besonderen stellen. Diese Informationen konnten aus der Personalmarktforschung gewonnen werden. Hier kommen einerseits Primärmarktforschung durch eine unabhängige Institution (wie im konkreten Fall die beiden oben beschriebenen Befragungen) oder durch das Unternehmen selbst, aber auch sekundärstatistische Daten (z.B. von großen Unter-

nehmensberatungen wie McKinsey) in Frage. In diesem Fall konnten aus allen drei Quellen Daten gewonnen werden. Folgende Anforderungskriterien konnten bei potentiellen Bewerbern ermittelt werden:

- Aktuelle wirtschaftliche Situation (Zukunftsfähigkeit), „gesundes“ Unternehmen
- Größe des Unternehmens, Branche, Standort, Image, Internationalität
- Innovationsstärke, Identifikation mit Produkten
- Tätigkeitsprofil: Herausfordernde Aufgaben, Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Verantwortung
- Weiterbildung, Aufstiegsmöglichkeiten, Gehalt
- Sicherheit des Arbeitsplatzes, Social Benefits
- „Work-Life-Balance“: Kinderbetreuung, Freizeitmöglichkeiten

Bei der Ergründung des **internal Customer Insight** muss hinterfragt werden, was Mitarbeiter an das Unternehmen bindet. Hauptanknüpfungspunkt dafür ist die Mitarbeiterbefragung, die bei Plansee regelmäßig durchgeführt wird. Die im Jahr 2006 durchgeführte Befragung brachte folgende Ergebnisse:

- Tätigkeit: Abwechslungsreich und herausfordernd
- Tätigkeit: Handlungs- und Entscheidungsspielraum
- Interne Zusammenarbeit funktioniert gut
- Klare Zielsetzung, Transparenz der Zielvereinbarung
- Unternehmensleitung: Offenheit, Interesse für MA
- Work-Life-Balance

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass High Potentials folgendes suchen:

- Ein Unternehmen, das zukunftsfähig ist (durch die wirtschaftliche Situation); internationale Tätigkeit; Innovationsstärke; Marktführerschaft; einen attraktiven Standort
- Eine Tätigkeit, die herausfordernd und abwechslungsreich ist; gute Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten; ein angenehmes Arbeitsklima und ein gutes Verhältnis zu den Kollegen und Vorgesetzten
- Soziale Kriterien: Work-Life-Balance, Freizeitmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit, Social Benefits

Im Bereich der relevanten **rationalen und emotionalen Benefits** der Arbeitgebermarke Plansee konnten folgende Attribute definiert werden:

Rationale Benefits:

- Wirtschaftliche Stärke
- Innovationsstärke, Forschung und Entwicklung
- Internationalität
- (Personal)-Entwicklungsmöglichkeiten: Weiterbildung, Karriere
- Top 3 Marktposition in allen Unternehmensbereichen

Emotionale Benefits:

- Plansee-Produkte finden sich überall wieder („Ohne uns geht Nichts“)
- Als nicht börsennotiertes Familienunternehmen unabhängig von Schwankungen und Einflüssen des Kapitalmarkts
- Faires Arbeitsklima, angenehmes Verhältnis unter der Kollegenschaft

- Wertschätzung, Förderung von Talenten, klare Zielvereinbarungen
- Work-Life-Balance
- Hoher Freizeitwert in der Umgebung

Nachdem ein individuelles und attraktives Nutzenbündel für potentielle Bewerber der Zielgruppe geschnürt wurde, wird im nächsten Schritt festgelegt, welche Persönlichkeit (Brand Personality) die Arbeitgebermarke hat. Dabei stellt man sich die Frage, welche Eigenschaften das Unternehmen hätte, wenn es ein Mensch wäre. Auch hier ist wiederum auf die Konsistenz des Bildes der Unternehmensmarke zu achten: Es dürfen sich keine zu den generellen Eigenschaften der Unternehmensmarke widersprüchlichen Eigenschaften wiederfinden. Zumeist werden all jene Eigenschaften hervorgestrichen, die auf die Arbeitgebermarke im Besonderen zutreffen. Die Brand Personality von Plansee sieht dabei wie folgt aus:

- Verlässlich/zuverlässig
- echt/originär
- Werteverbunden
- Fair
- Familiär
- Kollegial
- Präzise
- Kreativ/erfindungsreich
- Weltoffen/tolerant

Um dem potentiellen Bewerber den Nutzen und die Markenpersönlichkeit glaubhaft vermitteln zu können, braucht man eine überzeugende Begründung – den so genannten „**reason why / reason to believe**“. Diese Formulierung erfolgt im nächsten Schritt. Hierbei muss beachtet werden, dass die Argumente, welche hier vorgebracht werden, glaubhaft, konkret und dauerhaft sind, um von den potentiellen Mitarbeitern auch wahrgenommen werden zu können. Das Unternehmen Plansee liefert folgende Gründe für ihre festgelegte Markenpersönlichkeit:

- In allen Unternehmensbereichen Top 3-Player im Markt, Marktführerschaft HLW
- Eigene F&E
- Produkte in der Luft- und Raumfahrt, LCD-Displays, Automotive, Kernfusion zu finden
- Personalentwicklung (z.B. Knowledgepreis, Karriereleiter)
- Familienunternehmen mit Tradition (Gründung 1921)
- Augenmerk auf Work-Life-Balance (Freizeitgestaltung, Veranstaltungen, Heimarbeit)
- Engagement für die Gesellschaft (Integrationspreis)
- Umweltbewusstsein (Nachhaltige Energie)

Im vorletzten Schritt der Entwicklung der „Value Proposition“ müssen zunächst die Konkurrenten ermittelt und dann festgelegt werden, wodurch sich das Unternehmen Plansee von diesen Wettbewerbern abgrenzt (**Discriminator**). Zur Bestimmung dieser Faktoren kann etwa das sogenannte „Kano-Modell“ herangezogen werden, welches Basis-, Leistungs-, und Begeisterungsfaktoren unterscheidet.

Folgende Tabellen zeigen die bei den High Potentials für das Jahr 2007 in den **Ingenieur- und Naturwissenschaften** beliebtesten Arbeitgeber. Die linke Tabelle zeigt die Top 15 der Befragung des Trendence Institutes aus 2006 (ca. 33.000 Befragte aus

14 Ländern), die rechte jene Ergebnisse von universumeurope aus 2007 (ca. 16.500 Befragte 100 europäischer Unis):

Rank	Company	%
1	BMW Group	22,7
2	Siemens	18,3
3	Porsche	15,2
4	Volkswagen Group	12,8
5	Nokia	12,2
6	EADS	11,9
6	European Space Agency (ESA)	11,9
8	Boeing	11,6
9	Sony	10,8
10	IBM	10,7
11	Apple	9,8
12	Microsoft	8,8
13	DaimlerChrysler	8,5
14	Intel	8,4
15	Renault	8,2

Company	Percent 2007	Rank 2007
Google	16,71%	1
Porsche	12,41%	2
Ferrari	12,19%	3
IBM	11,84%	4
EADS	11,15%	5
BMW	11,14%	6
Siemens	11,02%	7
Audi	10,04%	8
Sony	9,99%	9
Nokia	9,83%	10
Microsoft	9,28%	11
Shell	9,01%	12
Intel	8,07%	13
L'Oréal	7,61%	14
McKinsey & Company	7,60%	15

**Tab. 2 und 3: Europas beliebteste Arbeitgeber 2006 und 2007  
(Quellen: trendence Institut bzw. universumeurope)**

Wodurch kann sich nun Plansee entschieden von diesen Unternehmen abgrenzen? Der Discriminator kann mit Hilfe des Kano-Modells wie folgt aussehen:

Basisfaktoren („Wir bieten natürlich...“)

- Die üblichen sozialen Leistungen, wie z.B.
- Adäquates Arbeitsumfeld
- Sicherheit am Arbeitsplatz
- Stabilität des Arbeitsplatzes
- Flexible Arbeitszeiten
- Leistungsgerechte Entlohnung

### Leistungsfaktoren („... aber auch...“)

- Innovationsstärke
- Internationalität
- Eigene F&E
- Starke Produkte
- Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Ausgewogenes Arbeitszeit – Freizeit Verhältnis
- Betriebliche Altersvorsorge
- Attraktive variable Gehaltsbestandteile

### Begeisterungseigenschaften („... und darüber hinaus sogar...“)

- Kaum Mitbewerber im Bereich der Pulvermetallurgie (Uniqueness)
- Alle High-Tech-Branchen brauchen Plansee-Produkte: Imagetransfer von Top Employer-Kunden auf Plansee
- Arbeitsklima, faire, partnerschaftliche Atmosphäre, positive Unternehmenskultur
- Unabhängigkeit als Familien-AG: Kein/kaum Einfluss durch Kapitalmarkt, Trends, Modeerscheinungen; Stabilität, Sicherheit
- Einige außergewöhnliche „fringe benefits“: Unterstützung auch von Familienangehörigen bei Zahnregulierungen usw.

Nachdem nun auch dieser Schritt erledigt wurde, „ergibt“ sich zum Abschluss förmlich das **Brand Core**. Es formuliert die Ansprüche des Unternehmens. Dieses Marken-

Statement („Slogan“) bildet den Kristallisationskern der erarbeiteten Markenkonzeption. Das Brand Core von Plansee ist

**„Global excellence in Powder Metallurgy“**

Dies wird erreicht durch:

Global excellence in...

- ...research, knowledge and innovation: F&E
- ...flexibility: flexible Einsetzbarkeit der Produkte
- ...fairness: soziale Leistungen, Entlohnungsmodell (Zielvereinbarungen, usw.)
- ...reliability: Familienunternehmen mit Tradition, wirtschaftlicher Unabhängigkeit vom Kapitalmarkt, kontinuierliches Wachstum
- ...integrity: Integrationspreis, CSR, Code of Conduct
- ...career development: Knowledge Preis, Personalentwicklung, Schulungen
- ...quality of life: ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeitszeit und Freizeit

Abbildung 29 zeigt zusammenfassend die „Value Proposition“ der Plansee SE, die soeben stufenweise erarbeitet wurde:



Abb. 29: Die Positionierung der Arbeitgebermarke Plansee  
(Quelle: Eigene Darstellung)

## 6 zusammenfassung und weiterer for- schungsbedarf.

Unternehmen erwarten von High Potentials vor allem Macher-Eigenschaften, interdisziplinäres Denken und Problemlösungsfähigkeit. Eine Arbeitgebermarke ist das in den Köpfen der potentiellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeiter fest verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbild von einem Unternehmen als Arbeitgeber. Der „war for talents“ zwingt Unternehmen zur Verbesserung ihres akquisitorischen Potentials auf dem Arbeitsmarkt. Markenstrategie und Markentechnik sind dafür besonders geeignet. Arbeitgebermarken müssen unverwechselbar und attraktiv positioniert und für die Zielgruppen klar erkennbar profiliert werden. Die „eierlegende Wollmilchsau“ ist unglaubwürdig und unattraktiv. Employer Branding ist ein Prozess, der sich vom Pre Recruiting bis zum Post Employment erstreckt. Alle Kontaktpunkte mit den internen und externen Arbeitsmarktzielgruppen sind markenprägend. Nur wer über die qualitativen und quantitativen Eigenschaften und Ansprüche seiner Zielgruppen Bescheid weiß, indem er verstärkt Perso-

nalmarktforschung betreibt, wird es schaffen, sich langfristig in den Köpfen der aktuellen und potentiellen Mitarbeiter als „Employer of Choice“ zu positionieren. Die Positionierungspyramide bietet eine pragmatische und praktisch bewährte Konzeption („Bauplan“) zur strukturierten und vollständigen Bestimmung aller relevanten Dimensionen der Arbeitgebermarke. Diese Arbeitgebermarke muss mit dem Markenkern des Unternehmens in Einklang stehen und zusätzlich die Anforderungen und Kommunikationsbedürfnisse der Anspruchsgruppen aktueller und potenzieller Mitarbeiter berücksichtigen.

Nach Abschluss der bisherigen Forschungsarbeiten zeichnet sich weiterer Forschungsbedarf in folgenden drei Kernbereichen ab:

- Untersuchung der Determinanten für nachhaltig positive Unternehmenskultur, welche als Grundlage für eine starke Markenidentität der Employer Brand dient
- Wachsende Bedeutung eines ausgewogenen Verhältnisses von klassischer Arbeitszeit und Freizeit – Bestandsaufnahme des „Unternehmens-Fit“ bei Tiroler Unternehmungen
- Bedeutung von Fachkräfte-High Potentials für die Tiroler Wirtschaft – mit welchen Konzepten kann dem Fachkräftemangel der Zukunft wirksam entgegengetreten werden?

## *literaturverzeichnis.*

Aaker, David A. (2002): Building Strong Brands, Paperback, London

Ambler, Tom.; Barrow, Simon (1996): The employer brand. In: Journal of Brand Management, Jg. 4, S. 185–206.

Axelrod, Elizabeth L.; Handfield-Jones, Helen; Welsh, Timothy A. (2001): War for talent, part two. In: McKinsey Quarterly, Nr. 2, S. 9–12.

Backhaus, Kristin; Tikoo, Surinder (2004): Conceptualizing and researching employer branding. In: Career Development International, Jg. 9, Nr. 5, S. 501–517.

Belz, Christian (2006): Spannung Marke. Markenführung für komplexe Unternehmen, 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Belz, Christian; Tomczak, Torsten; Rudolph, Thomas (Hrsg.) (2001): Corporate Branding, Thexis - Fachzeitschrift für Marketing, Nr. 4/2001, St. Gallen: Thexis.

Belz, Christian; Tomczak, Torsten; Rudolph, Thomas (Hrsg.) (2005): Markenkraft von innen, Thexis - Fachzeitschrift für Marketing, Nr. 1/2005, St. Gallen: Thexis.

Birkigt, Klaus / Stadler, Marinus M. (1980): Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, München.

Birkigt, Klaus / Stadler, Marinus M. (2002): Corporate Identity Grundlagen, in: Birkigt, Klaus / Stadler, Marinus M. / Funck, Hans Joachim: Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 11. Auflage, München.

Bodden, Stuart; Glucksman, Maurice; Lasky, Peter (2000): The war for technical talent. In: McKinsey Quarterly, Nr. 3, S. 14–15.

Bröckermann, Reiner; Pepels, Werner (2002): Personalmarketing an der Schnittstelle zwischen Absatz- und Personalwirtschaft. In: Bröckermann, Reiner; Pepels, Werner

(Hg.): Personalmarketing. Akquisition - Bindung - Freistellung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1–15.

Bröckermann, Reiner; Pepels, Werner (Hg.) (2002): Personalmarketing. Akquisition - Bindung - Freistellung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Broms, Henri / Gahmberg, Henrik (1983): Communication to Self in Organizations and Cultures, in: Administrative Science Quarterly, 28, 1983, S. 482 – 495.

Burkhardt, Achim / Franzen, Ottmar / Kumbartzki, Jürgen (2005): Markenbewertung für Corporate Brands, in: Schwerpunkt Planung und Analyse Nr. 3, 2005, S. 24 – 30.

Chambers, Elizabeth G.; Foulton, Mark; Handfield-Jones, Helen; Hankin, Steven M.; Michaels III, Edward G. (1998): The war for talent. In: McKinsey Quarterly, Nr. 3, S. 44–57.

Cisik, Alexander (2002): Integriertes Personalmarketing. In: Bröckermann, Reiner; Pepels, Werner (Hg.): Personalmarketing. Akquisition - Bindung - Freistellung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 245–256.

De Chernatony, Leslie (2001): From brand vision to brand evaluation: strategically building and sustaining brands, Oxford, Auckland, Boston.

De Chernatony, Leslie (2006): From brand vision to brand evaluation: the strategic process of growing and strengthening brands, 2. Auflage, Oxford.

Dirnhammer, Wolfgang (2006): Internationale Markenführung und Markenschutz, Diplomarbeit, Fachhochschulstudiengang Management & Recht, MCI Management Center Innsbruck Internationale Fachhochschulgesellschaft mbH, Innsbruck

Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2005): Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler

Esch, Franz-Rudolf / Bräutigam, Sören (2006): Corporate- und Product Brands in die Markenarchitektur integrieren, in: Esch, Franz-Rudolf u.a. (Hrsg.): Corporate Brand Ma-

nagement – Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 129 – 148.

Esch, Franz-Rudolf / Kiss, Greg / Roth, Simone (2006): Identität einer Corporate Brand erfassen und entwickeln, in: Esch, Franz-Rudolf u.a. (Hrsg.): Corporate Brand Management – Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 53 – 74.

Esch, Franz-Rudolf / Langner, Tobias / Rempel, Jan Eric. (2005a): Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 103 – 130.

Esch, Franz-Rudolf et al. (2005b): Aufbau und Führung von Corporate Brands, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 403 – 426.

Esch, Franz-Rudolf et al. (2005c): Verankerung der Markenidentität durch Behavioral Branding, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 985 – 1008.

Feige, Stephan; Koob, Clemens (2004): Ein trennscharfes Markenprofil. In: io new management, Nr. 7-8, S. 14–18.

Frank, Fredric D.; Taylor, Craig R. (2004): Talent Management: Trends that Will Shape the Future. In: Human Resource Planning, Jg. 27, Nr. 1, S. 33–41.

Frook, John Evan (2001): Burnish your brand from the inside. In: B to B, Jg. 86, Nr. 11, S. 1–2.

Gmür, Markus / Martin, Peter / Karczinski, Daniel (2002): Employer Branding : Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing, in: Personal, Jg. 54, Nr. 10, S. 12–16. Online verfügbar unter WISO.net.

Gmür, Markus; Martin, Peter; Karczinski, Daniel (2002): Employer Branding : Schlüssel-funktion im strategischen Personalmarketing. In: Personal, Jg. 54, Nr. 10, S. 12–16. Online verfügbar unter WISO.net.

Grobe, Eva (2003): Corporate Attractiveness - eine Analyse der Wahrnehmung von Un-ternehmensmarken aus der Sicht von High Potentials. HHL-Arbeitspapier. Arbeitspapier Nr. 50 des Lehrstuhls für Marketingmanagement an der Handelshochschule Leipzig.

Grubendörfer, Christina (2006): „Die Arbeitgebermarke wird im Kampf um die besten Köpfe immer wichtiger“, Interview, in: Personalmanager 6/2006, S. 22-23.

Haedrich, Günther; Tomczak, Torsten; Kaetzke, Philomela (2003): Strategische Marken-führung, 3. Auflage, Bern et al.

Harris, Fiona / de Chernatony, Leslie (2001): Corporate branding and corporate brand performance, in: European Journal of Marketing, Vol. 35 No. 3/4, 2001, S. 441 – 456.

Harrison, Steve (2007): The Manager’s Book of Decencies – How small gestures build great companies, New York.

Hatch, Mary Jo / Schultz, Majken (1997): Relations between organizational culture, identity and image, in: European Journal of Marketing, Vol. 31 No. 5/6, 1997, S. 356 – 365.

Hatch, Mary Jo / Schultz, Majken (2003): Bringing the corporation into corporate brand-ing, in: European Journal of Marketing, Vol. 37 No. 7/8, 2003, S. 1041 – 1064.

Hieronimus, Fabian; Schäfer, Katharina; Schröder, Jürgen (2005): Using branding to at-tract talent. In: McKinsey Quarterly, Nr. 3, S. 12.

Hinterhuber, Hans H. (2004): Strategische Unternehmensführung – II. Strategisches Handeln, 7. Auflage, Berlin.

Kapferer, Jean-Noel (2000): Strategic Brand Management – New Approaches to Creat-ing & Evaluating Brand Equity, 3rd edition, London.

Kapferer, Jean-Noel (2005): The New Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 3rd edition, London.

Kernstock, Joachim u.a. (2006): Bedeutung des Corporate Management erkennen, in: Esch, Franz-Rudolf u.a. (Hrsg.): Corporate Brand Management – Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 2 – 20.

Kirchgeorg, Manfred; Grobe, Eva; Platzer, Edna; Güse, Kai; Holst, Dagmar (2005): Employer Branding 2005– Summary. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse des Kooperationsprojekts von HHL – Leipzig Graduate School of Management/Lehrstuhl Marketingmanagement, e-fellows.net, tnsinfratest und Die Zeit. Online verfügbar unter [http://apollo.zeit.de/chaka/pdf/employer\\_branding\\_2005.pdf](http://apollo.zeit.de/chaka/pdf/employer_branding_2005.pdf), zuletzt geprüft am 30.11.2006.

Kirchgeorg, Manfred; Lorbeer, Alexander (2002): Anforderungen von High Potentials an Unternehmen - eine Analyse auf der Grundlage einer bundesweiten Befragung von High Potentials und Personalentscheidern. HHL-Arbeitspapier. Arbeitspapier Nr. 49 des Lehrstuhls für Marketingmanagement an der Handelshochschule Leipzig.

Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (2001): Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kotter, John P. / Heskett, James L. (1992): Corporate Culture and Performance, New York.

Kroeber-Riel, Werner / Weinberg, Peter (2003): Konsumentenverhalten, 8. Auflage, München.

Lingenfelder, Michael / Spitzer, Lothar (1987): Determinanten der Realisierung und Wirkungen einer Corporate Identity, Arbeitspapier Nr. 62, Mannheim 1987.

Meffert, Heribert (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 9. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Meffert, Heribert / Bierwirth, Andreas (2001): Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke – Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding, in: Thexis, Nr. 4, 2001, S. 5 – 11.

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph (2002a): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 34 – 72.

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph (2002b): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 73 – 98.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg) (2002): Markenmanagement: Grundfragen einer identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden: Gabler.

Mosley, Richard (2007): Your Employer Brand - Bringing the best of brand management to people at work, Tagungsunterlage "Great Place To Work"-Konferenz, Dublin 2007.

Mueller-Oerlinghausen, Jens; Schäfer, Katharina (2005): Mit der Marke bei Bewerberpunkten. In: Personalwirtschaft, Nr. 9, S. 40–42.

o.V. (2006): War for Talent: Je größer die Firma, desto mehr Zukunftssorgen. In: PERSONALmagazin, Nr. 11, S. 29.

Olesch, Gunther (2006): Personalmarketing zur Gewinnung und Bindung von Ingenieuren. In: Personal, Jg. 52, Nr. 6, S. 285–289.

Rode, Verena (2004): Corporate Branding von Gründungsunternehmen – Der erfolgreiche Aufbau der Unternehmensmarke, Wiesbaden.

Sadri, Golnaz / Lees, Brian (2001): Developing corporate culture as a competitive advantage, in: Journal of Management Development, Vol. 20 No. 10, 2001, S. 853 – 859.

Schreiber-Tennagels, Susanne (2002): Internet-Stellenmärkte. In: Bröckermann, Reiner; Pepels, Werner (Hg.): Personalmarketing. Akquisition - Bindung - Freistellung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 71–85.

Vallaster, Christine / de Chernatony, Leslie (2006): Internal brand building and structuration: the role of leadership, in: European Journal of Marketing, Vol. 40 No. 7/8, 2006, S. 761 – 784.

Onlinequellen:

Commerzbank AG: Zweite Studie der Initiative Unternehmer Perspektiven der Commerzbank: Unternehmen sehen sich als Leistungsträger in Sachen Bildung. Pressemitteilung vom 28.09.2006. Online verfügbar unter <https://www.commerzbank.de/presse/archiv/mitteilungen/2006/03/p280906a.html>, zuletzt geprüft am 5.12.2006.

Statistik Austria (2007): Altersstruktur der Erwerbspersonen 2001 bis 2050. Online verfügbar unter [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/demographische\\_prognosen/erwerbsprognosen/020791.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/erwerbsprognosen/020791.html) zuletzt geprüft am 29.8.2007.

Trendence Institut (2006): The European Student Barometer 2006. Online verfügbar unter [http://www.trendence.com/fileadmin/docs/trendence\\_The\\_European\\_Student\\_Barometer\\_2006.pdf](http://www.trendence.com/fileadmin/docs/trendence_The_European_Student_Barometer_2006.pdf) zuletzt geprüft am 6.9.2007.

Universumeurope (2007): The Pan European Graduate Survey 2007. Online verfügbar unter <http://www.universumglobal.com/egs2007.aspx> zuletzt geprüft am 6.9.2007.

VDI (2005): VDI Ingenieurstudie Deutschland 2005. Online verfügbar unter [http://www.vdi.de/vdi/organisation/schnellauswahl/p\\_stelle/12114/index.php](http://www.vdi.de/vdi/organisation/schnellauswahl/p_stelle/12114/index.php), zuletzt geprüft am 24.11.2006.

## anlagenverzeichnis.

Anlage 1.....Fragebogen der Akademikerbefragung

Anlage 2.....Fragebogen der HTL-Befragung

Anlage 3.....Online-Fragebogen

Anlage 4.....Fragebogen der Personalerbefragung